

301802

2



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA DE LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA**

Seminario de Investigación Administrativa
Que para obtener el Título de:
Licenciado en Administración de Empresas
presenta
ALBERTO JAVIER CALDERON DANIEL

2002

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION

DISCONTINUA

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. JORGE VERA RODRIGUEZ

REVISOR DEL SEMINARIO
LIC. JOSE LUIS MATEOS RUGERIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I

A DIOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I

A MIS PADRES.

A MIS HERMANOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I

A JOSE AMADO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A ADRIANA

II

INDICE

INTRODUCCION	Página
CAPITULO I; TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS Y LA ORGANIZACION	1
1.1 Teoría general de los sistemas.	1
1.2 Teoría del Sistema Abierto.	5
1.2.1 Características de los sistemas	
abiertos	6
1.2.1.1 Importación de energía	7
1.2.1.2 El procesamiento	7
1.2.1.3 El resultado	7
1.2.1.4 Los sistemas como ciclos de	
acontecimientos	7
1.2.1.5 Entropía negativa	8
1.2.1.6 Insumo de información, re---	
troalimentación y el proce---	
so de codificación	9
1.2.1.7 El estado estable y la ho---	
moestasis dinámica	10
1.2.1.8 Diferenciación	11
1.2.1.9 Equifinalidad	11
1.3 Teoría de la Organización	12
1.3.1 Relación entre un sistema social y	
uno biológico	12
1.3.2 Insumos de producción y mantenimiento	13

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III COMPORTAMIENTO GRUPAL, INTERGRUPAL E INDIVIDUAL.	42
3.1 Generalidades	42
3.1.1 Los elementos del comportamiento del grupo	44
3.1.2 Factores del ambiente que determinan el comportamiento requerido y el comportamiento requerido y el comportamiento dado	47
3.1.3 Comportamiento emergente	50
3.1.4 Cohesión del grupo	61
3.1.5 Variables que alteran la integración	65
3.2 Comportamiento Intergrupal	68
3.2.1 Tipos de grupos en las organizaciones	69
3.2.2 Competencia intergrupal	71
3.2.2.1 Consecuencias de la competición dentro del grupo	72
3.2.2.2 Solución del conflicto intergrupo	75
3.2.2.3 Prevención del conflicto intergrupo	75
3.3 Comportamiento Individual	76
3.3.1 Empatía y percepción social	76
3.3.1.1 Tipos de procesos perceptuales	76
3.3.1.2 Materia prima para la percepción	79
3.3.1.3 Características interrelacionadas para la comprensión de los demás	79

3.3.1.4 Ayudas y obstáculos para la . empatía	81
3.3.2 Concepto de congruencia	84
3.3.2.1 La congruencia en la comuni-- cación interpersonal. Factores clave para que se dé la con-- gruencia	86
3.3.3 Norma de reciprocidad	87
CAPITULO IV: DECISIONES, PODER Y AUTORIDAD.	91
4.1 Toma de decisiones	91
4.1.1 El proceso para tomar decisiones .	91
4.1.1.1 Presiones inmediatas	92
4.1.1.2 Identificación y análisis del problema	92
4.1.1.3 Búsqueda de soluciones	93
4.1.1.4 Previsión de las consecuencias de soluciones alternas	94
4.1.2 Racionalidad y toma de decisiones orga nizacionales	96
4.1.2.1 Factores de predisposición	97
4.1.3 Factores determinantes de la personali dad	100
4.1.3.1 Orientación ideológica en opo- sición a orientación al poder	100
4.1.3.2 Emotividad en oposición a obje tividad	101

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

II		Página
4.1.3.3	Creatividad en oposición a sentido común	102
4.1.3.4	Orientación a la acción en oposición a la contemplación	102
4.2	Poder y Autoridad	103
4.2.1	Tipología de Etzioni	103
4.2.2	Supuestos de la dirección acerca del ser humano	105
4.2.2.1	Hombre racional-económico	106
4.2.2.2	Hombre social	108
4.2.2.3	Hombre que se autorealiza	110
4.2.2.4	Hombre complejo	112
4.2.3	Reducción de la variabilidad humana	114
4.3	Formas de autoridad	118
4.3.1	Ejercicio de la autoridad	121
4.4	Influencia	122
CAPITULO V: CASO PRACTICO		124
5.1	Hipótesis	124
5.2	Objetivos	124
5.3	Universo	124
5.3.1	Muestra	124
5.4	Cuestionario	125
5.4.1	Justificación	125
5.4.2	Preguntas del cuestionario aplicado	125
5.5	Análisis, evaluación y tabulación	129
5.5.1	Objetivos y respuestas de las preguntas	129
5.5.2	Resultados	134

II

	Página
5.6 Resultado final	137
5.7 Recomendaciones	138
CONCLUSIONES	139
BIBLIOGRAFIA	154

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE DE FIGURAS Y GRAFICAS

FIGURA

1	Modelo de Episodio del Papel	35
2	Factores que intervienen en la adopción del papel	41
3	Comportamiento en un grupo de trabajo	60

GRAFICAS Y TABULACION DE LAS RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS
APLICADOS

Pregunta

1.	140
2.1.	141
2.2.	142
2.3.	143
3.	144
4.	145
5.	146
6.	147
7.	148
8.	149
9.	150
10.	151
11.	152
12.	153

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

La complejidad del mundo moderno y la continua búsqueda de nuevos satisfactores aunado a la escasez de recursos materiales, económicos y humanos de alta calidad, ha traído como consecuencia que los responsables de la buena marcha de las organizaciones se esfuercen constantemente por mejorar el rendimiento y productividad de las relaciones existentes entre los insumos utilizados y los productos obtenidos.

Siendo el elemento humano el factor más importante de toda organización, resulta indispensable conocer cuales son sus motivaciones como individuo y en el grupo en el que se desenvuelve, cuales estímulos producen ciertas respuestas, porqué compite con otras personas y grupos, como se toman decisiones, que relaciones se dan entre los individuos, grupos y sistemas sociales.

El Lic. en Administración de Empresas por su propia preparación académica está orientado a obtener resultados a través de otras personas, y el conocimiento y adecuada aplicación de los conceptos sobre el comportamiento humano en las organizaciones le permitirán coordinar mejor los esfuerzos de los recursos y proporcionar mejores satisfactores a la sociedad a la que pertenece.

Este seminario presenta conceptos sobre la Teoría de los sistemas, de la organización, roles o papeles que la gen-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

te desempeña en las organizaciones, el comportamiento de los grupos y entre grupos, comportamiento individual, el proceso de toma de decisiones, poder y autoridad, y un caso práctico de investigación.

Estos conceptos pueden ser aplicados por el Lic. en Administración de Empresas en cualquier sistema social en que se desenvuelva, permitiéndole entender y mejorar las Relaciones existentes en el mismo, de tal forma que se pueda contar con sistemas más sanos, productivos y adaptados a la realidad en que se desenvuelva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS DE LA ORGANIZACION *

1.1. Teoría general de los sistemas

Las sociedades, debido a su naturaleza, representan agrupamientos organizados de personas cuyas actividades están institucionalmente encauzadas. El ejercicio del poder y del control en una sociedad es, en gran parte, una función de su estructura; sin embargo, la tradición dominante en la psicología supone que los individuos existen en un vacío social. Para llenarlo, quienes estudian la personalidad -- han reconocido la importancia que las pautas de conducta familiares tienen en el desarrollo del carácter, pero no han tomado en cuenta -- que los individuos no solo se comportan como niños crecidos, sino como adultos miembros de sistemas sociales.

Es de resaltar la conducta del hombre en las organizaciones y las -- instituciones, así como el carácter psicológico de tales agrupamientos; el individuo actual pasa la mayoría de sus horas diurnas en organizaciones e instituciones.

Existen teorías antiguas que han aportado sus conocimientos sobre el estudio del ambiente, de los individuos y de los grupos, pero que -- dan una respuesta limitada a los problemas socioestructurales. Dentro de éstas, algunas de las más importantes son:

* Por la importancia del contenido se hizo necesaria la adaptación en este capítulo de la obra "Psicología social de las organizaciones" de Katz D. y Kahn R.L., Editorial Trillas, de la pág. 9 a la 82.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conductismo.- Se basa en la fórmula estímulo-respuesta de la mecánica newtoniana.

Estímulo es una forma de energía física, posible de manipularse, después de la cual se produce una consecuencia, un resultado; no obstante, en el ámbito social es difícil de manipular y controlar los estímulos. No toman en cuenta los estímulos sociales, y por lo mismo es difícil saber cuál será el reforzamiento a aplicar para obtener cierto tipo de respuestas.

Teoría de Campo.- Trata sobre el campo psicológico del individuo, utiliza la dinámica de las relaciones y hace hincapié en las propiedades de una estructura dada. Trata los problemas de la organización dentro del individuo, pero no dentro de la colectividad. Representó un gran avance dentro de la psicología de las sociedades.

Teoría Freudiana.- Ha estudiado la psicología del individuo y no las estructuras sociales. Ha ayudado a que se comprenda el proceso de socialización y los tipos de personalidad resultantes de ello, las cuales son producto de complejas interacciones de la gente y no un sencillo retroceso de la mecánica de la personalidad individual a nivel colectivo.

La sociedad no está compuesta de gente que actúa de forma uniforme o paralela, ni es un modelo integrado por las --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personas que la componen, sino que actúa en interacciones complicadas mediadas por sistemas de papeles.

Teorías Sociológicas Anteriores. - Dos tipos de teoría sociológica han estudiado directamente los problemas de la estructura social: una doctrina superorgánica y la escuela socioeconómica.

Enfoque Superorgánico (Sistema Cerrado): Estudia la cultura en sus muchas manifestaciones materiales y no materiales, tecnología, objetos artísticos, formas lingüísticas, organización social, establece los productos colectivos sin referirse a la psicología de quienes los producen. Trabaja con los resultados y no con los procesos dinámicos responsables de ellos. Toma a los insumos humanos como constantes.

Contribuye a que se conozca el marco societal y cultural más amplio en que transcurre la conducta, pero no aporta un análisis de dicho marco.

Teorías Socioeconómicas: Una de las teorías más interesantes es la de Carlos Marx, quién consideró las relaciones sociales de producción como el sistema institucional clave de una sociedad y afirmó que llevaban a la estratificación en clases, a los conflictos internos y externos y a su resolución. El factor motivante primario no esta-

TEISIS CON
FALLA DE ORIGEN

ba tanto en el interés propio del individuo sino en el papel que éste tenía en el proceso de producción y el interés de grupo que tenía la gente que desempeñaba papeles similares. Primero viene la conducta manifestada en papeles comunes y después la ideología, elaborada como un arma para manejar los intereses de ese papel común. Explicaba la organización societal, especificaba sus instituciones; las ideas y los valores no estaban en el estatus económico como tal, sino en los papeles económicos claves, en el modo en que los hombres se relacionan con sus congéneres, en el proceso productivo al vender su trabajo o cualquier otro artículo o al comprar el trabajo de otros.

Durkheim observó la estructura de papeles económicos de una sociedad, consideró la división del trabajo como punto de partida principal para estudiar el proceso.

Cuando no hay especialización en el trabajo la gente ocupa puestos similares y establece sistemas de valores similares; pero cuando hay homogeneidad en los papeles, existe una solidaridad mecánica basada en una conciencia colectiva común. Cuando se diversifican los papeles, la gente ya no es similar, pero la interdependencia de papeles produce una solidaridad orgánica.

Mediante la ampliación de la teoría del sistema abierto que se explica en el siguiente subtítulo, se avanza hacia la solución del dilema de una psicología social dedicada

a la estructura social. Existen tres líneas que convergen para dar éste enfoque:

F.H. Allport conceptualiza la estructura como un ciclo de acontecimientos que, con movimiento circular, retornan a reiniciar a aquél. Su modelo es similar al de los teóricos de los sistemas generales.

J.G. Miller y sus colegas han estado aplicando la teoría del sistema abierto en términos generales, para abordar todos los niveles de ciencia, desde el estudio de una célula hasta el análisis de una sociedad. Les interesan las generalizaciones que funcionan a todos los niveles, y observan la conducta social respecto a insumo, procedimiento y resultado, respecto a los métodos para manejar la sobrecarga en cualquier sistema, respecto a fronteras y subsistemas codificadores, etc.

Talcott Parsons ha utilizado el enfoque de sistemas abiertos para estudiar las estructuras sociales, ha proporcionado herramientas conceptuales específicas al delinear los varios subsistemas de una sociedad y sus funciones. Gran parte de los conceptos que a continuación se indican provienen de sus contribuciones.

1.2 La Teoría del Sistema Abierto

Hace hincapié en la íntima relación que existe entre una estructura y el ambiente que le da apoyo, pues de no haber insumos continuos, pronto la estructura se va a pi---

ESTE CON
FALLA DE ORIGEN

que. De esta forma, una base crítica para identificar -- sistemas sociales la constituyen sus relaciones con -- las fuentes energéticas que los mantienen. En casi todas las estructuras sociales el esfuerzo y la motivación humana son la principal fuente de mantenimiento; por ello, aunque el enfoque teórico está dedicado a las relaciones, éstas incluyen a los seres humanos.

Otra relación principal que el sistema abarca es el procesamiento de insumos de producción para proporcionar cierto resultado que sea utilizado por algún grupo o sistema externo.

La teoría del sistema abierto permite integrar el llamado enfoque a nivel macro de los sociólogos y el enfoque a nivel micro de los psicólogos, para estudiar los fenómenos sociales.

1.2.1 Características de los Sistemas Abiertos.- Aunque los diversos tipos de sistemas abiertos tienen características comunes, se diferencian por otros rasgos. Si no fuera así, se podría obtener todo el conocimiento básico acerca de las organizaciones sociales estudiando los organismos biológicos e incluso a una célula única. Todos los sistemas abiertos pueden definirse según las siguientes nueve características:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.1.1 Importación de Energía: Los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía. La personalidad en funcionamiento depende sobremanera del continuo flujo de estímulos hacia adentro, provenientes del ambiente externo. De modo similar, las organizaciones sociales también deben tomar renovada provisión de energía de otras instituciones, de la gente o del ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente.

1.2.1.2 El Procesamiento: Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen.

1.2.1.3 El Resultado: Los sistemas abiertos aportan algún producto al ambiente.

1.2.1.4 Los Sistemas como Ciclos de Acontecimiento: La pauta de actividades del intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades.

La estructura se encuentra en un conjunto interrelacionado de acontecimientos que vuelven sobre sí mismos para completar y reiniciar un ciclo de actividades. Se estructuran los acontecimientos, no las cosas. Se estructuran las actividades de modo que compongan una unidad al completarse o concluirse. La cadena de acontecimientos pue-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de incluir a muchas personas, pero es posible caracterizar su conducta como estructurada, sólo cuando la cadena concluye, volviendo a su punto de origen, con la probabilidad de que se repita entonces la cadena de acontecimientos, la repetición del ciclo no tiene porque incluir el mismo conjunto de sucesos; quizá se amplíe e incluya más subacontecimientos de exactamente el mismo tipo o quizá incluya actividades similares que buscan los mismos resultados.

Un ciclo único de acontecimientos que se cierra en sí mismo presenta una forma sencilla de estructura; pero esos ciclos únicos también pueden combinarse para dar una estructura de eventos aún mayor o un sistema de estos últimos que consistirá en un ciclo compuesto de ciclos más pequeños o anillos, cada uno de los cuales está en contacto con varios otros. El método básico para identificar estructuras sociales es seguir la cadena energética de acontecimientos, desde el insumo de energía y su transformación hasta el punto de cierre del ciclo.

1.2.1.5 Entropía Negativa: A fin de sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico; deben adquirir entropía negativa. El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su destrucción o muerte.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los sistemas básicos complejos se mueven hacia una distribución fortuita de sus elementos y los organismos biológicos también se agotan y perecen; sin embargo, el sistema -abierto, al importar de su ambiente más energía de la que gasta, puede almacenarla y adquirir entropía negativa. -- Así, existe una tendencia general a que el sistema abierto lleve al máximo su proporción de energía importada-exportada, para con ello sobrevivir e incluso, durante períodos -de crisis, vivir de tiempo prestado.

1.2.1.6 Insumo de Información, Retroalimentación y el Proceso de Codificación: Los insumos introducidos en los sistemas abiertos no sólo consisten en materiales energéticos que son transformados o alterados mediante el trabajo que se realice; por su carácter, los insumos también son de información y proporcionan señales a la estructura respecto del ambiente y respecto a su propio funcionamiento en relación a dicho medio.

La Retroalimentación es el tipo más sencillo de insumo de información que se halla en todos los sistemas. "La positiva permite a los sistemas crecer y desarrollarse, ya sea adaptándose al medio o modificándolo. La retroalimentación informativa de tipo negativo permite al sistema corregir desviaciones y ponerse en curso." 1 Si no se tiene --

1 Bianchi, Héctor
Apuntes del módulo Psicología de las organizaciones, Diplomado en Recursos Humanos ITAM, México 1984. S.P.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

un recurso correctivo para que el sistema vuelva a su curso, expenderá demasiada energía o ingerirá demasiado insumo energético y no continuará ya siendo un sistema.

El sistema recibe insumos selectivamente, ya que no todos los insumos energéticos pueden ser absorbidos por cada sistema. Se llama Codificación a los mecanismos de selección mediante los cuales un sistema rechaza o acepta materiales entrantes y los traslada a la estructura. A través del -- proceso de codificación, la confusión bullente y sonante -- del mundo queda simplificada en algunas categorías significativas y sencillas que sirven a un sistema dado. La naturaleza de las funciones ejecutadas por el sistema determina los mecanismos de codificación que, a su vez, perpetúan este tipo de funcionamiento.

1.2.1.7 El Estado Estable y la Homeostásis Dinámica: La importación de energía para detener la entropía mantiene -- cierta constancia en el intercambio energético, de modo -- que un estado estable caracteriza a los sistemas abiertos -- que sobreviven. No significa inmovilidad o un verdadero -- equilibrio, pues se tiene un continuo ingreso de energía -- procedente del ambiente externo y una continua exportación de los productos creados por el sistema, pero permanecen -- iguales el carácter del mismo, la proporción en los intercambios de energía y las relaciones entre partes.

El principio general es que cualquier factor interno que --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

provoque rupturas en el sistema tropieza con fuerzas que restauran al mismo, dejándolo lo más parecido posible a su estado anterior.

La homeostásis dinámica implica mantener las constancias de tejido, estableciendo un ambiente físico permanente, reduciendo la variabilidad y los efectos perturbadores de la estimulación externa; de este modo, el organismo no restaura simplemente el equilibrio anterior, sino que establece un equilibrio nuevo, más complejo y más totalizador.

Aunque la tendencia hacia un estado estable es, en su forma más sencilla, homeostática, el principio fundamental es conservar el carácter del sistema mismo mediante el crecimiento y la expansión.

Al adaptarse a su ambiente, los sistemas intentarán enfrentarse a fuerzas externas ya sea ingiriéndolas, o bien, adquiriendo control sobre ellas.

1.2.1.8 Diferenciación: Los sistemas abiertos se mueven rumbo a la diferenciación y la elaboración. Las pautas globales difusas quedan reemplazadas por funciones más especializadas.

1.2.1.9 Equifinalidad: Este principio indica que un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Según van alcanzando mecanismos reguladores que controlen sus funcionamientos, los sistemas abiertos pueden reducir el grado de equifinalidad.

1.3 Teoría de la Organización

Lo dicho respecto a las características comunes de todos los sistemas abiertos no debe obstaculizar ver las diferencias que existen entre sistema biológico y sistema social, pues de otro modo a partir de la citología se podría saber todo lo que hay por saber sobre el estado polifítico.

1.3.1 Relaciones entre un Sistema Social y uno Biológico.- Las estructuras biológicas poseen unos límites físicos de que carecen las estructuras sociales.

Las estructuras sociales no existen en un vacío físico, - pues están relacionadas con un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, plantas físicas y otros objetos; pero esos elementos no se encuentran en ninguna interacción natural entre sí; de hecho, el sistema social es considerablemente independiente respecto a cualquier parte física dada y puede eliminarla o reemplazarla. En un sistema social las constancias de la influencia mutua entre las subpartes son más escasas y menos perfectas que entre las partes de un sistema biológico. F.H. Allport - indicó que un sistema social es una estructuración de -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

acontecimientos o sucedidos más que de partes físicas y, por consiguiente, no tiene una estructura separada de su funcionamiento. Los sistemas físicos o biológicos poseen estructuras anatómicas que pueden ser identificadas incluso cuando no están funcionando; en este sentido no existe anatomía en un sistema social. Cuando un sistema social deja de funcionar, no se tiene ya estructura identificable.

1.3.2 Insumos de Producción y Mantenimiento.- Estudiando la naturaleza de los sistemas sociales se hace necesario prestar atención a los insumos de mantenimiento. Los insumos de mantenimiento son importaciones energéticas -- que sostienen al sistema; los insumos de producción constituyen las importaciones de energía que, al ser procesadas, terminan en algún resultado productivo; sin embargo, en los sistemas sociales el problema de mantenimiento es más complejo que en los biológicos, ya que los requerimientos del mantenimiento están mucho menos claramente especificados en los primeros que en los últimos. Se necesita un mínimo de insumos nutritivo y calórico para que el organismo biológico funcione, el cual puede ser especificado con precisión; en cambio, son variadas las motivaciones que atraerán gente hacia el sistema social y la mantendrán en funciones; la relación entre los alicientes organizacionales y la conducta que el papel requiere es -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mediada por muchos factores, conociéndose poco a nivel -- práctico o científico acerca de llevar al máximo el resultado productivo en relación al insumo de mantenimiento. En los sistemas biológicos la preservación de la estructura física no es un problema desde el punto de vista de -- que las partes abandonen el todo. Los seres humanos si - se apartan de los sistemas sociales, plantean huelgas o - se quedan en casa.

1.3.3 Carácter Artificial.- Las estructuras sociales, - son, esencialmente, sistemas inventados; son creados por el hombre, resultan sistemas imperfectos; pueden desbara- tarse de un día para otro o sobrevivir, por siglos, a los organismos biológicos que las crearon. El cemento que las mantiene unidas es esencialmente psicológico, más que bio lógico. Los sistemas sociales están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y - expectativas de los seres humanos. Tales sistemas repre- sentan pautas de relaciones en que puede resultar muy ba- ja la constancia de las unidades individuales que partici- pan en las relaciones. Las relaciones de los elementos - proporcionan la constancia, más que los elementos en sí. Se usa el término sistema como definición conceptual para describir una pauta de relaciones, más que para referir - a una suma de partes percibida o encontrada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.4 Simbiosis.- Aunque todos los sistemas sociales son predominantemente artificiales por su carácter, varían en el grado en que la pauta de conducta interdependiente esta culturalmente fabricada o tiene una base biológica. La conducta recíproca de madre e hijo, en el proceso de alimentación, refleja cierto aprendizaje social, pero se funda en satisfacciones fisiológicas que niños y madres obtienen del proceso. La interdependencia sexual de la pareja es otro caso de institución social con base biológica. Sin embargo, en gran parte de los sistemas el lazo social no está reforzado por una gratificación biológica directa derivada de las respuestas dadas a otros. En la pauta simbiótica, la persona deriva placer fisiológico no sólo de sus propias respuestas, sino de las respuestas recíprocas de su compañero. En las relaciones de los papeles también hay satisfacción en el cumplimiento mutuo de expectativas, pero esas gratificaciones apenas son un vago reflejo de las intensas recompensas obtenidas en las relaciones simbióticas.

La remota relación entre la conducta de los individuos en los sistemas biológicos primeros y su conducta como miembros de sistemas sociales, apenas explica una parte mínima de la varianza total; en otras palabras, se encuentra la principal explicación del mal funcionamiento de la gente en los sistemas sociales, a nivel de sistemas sociales y no a nivel de sus pautas de crianza simbióticas infanti---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

les.

1.3.5 Variabilidad Humana.- Como se acaba de indicar, es posible aceptar la base que da pauta a la conducta social en términos de las relaciones simbióticas o de las demandas sociales. Thelen ha sugerido una descripción más precisa de las fuerzas de control para reducir la variabilidad y la inestabilidad de las acciones humanas a pautas uniformes y confiables de un sistema social. Su modelo distingue tres tipos de presiones de control:

1.3.5.1 Presiones Ambientales: En el mundo objetivo, un problema exige el esfuerzo coordinado de la gente a fin de llegar a una solución. La división del trabajo surge de modo natural, para que se resuelvan las demandas de la situación. Incluso en las organizaciones más complejas, las exigencias de la tarea, o las presiones venidas del ambiente externo, hacen que se coordine el esfuerzo del grupo.

1.3.5.2 Valores y Expectativas Compartidos: La gente posee algunas metas y expectativas en común, respecto a cómo comportarse para lograr esos objetivos. Algunos miembros de la colectividad se convencen de la ventaja de resolver un problema, se reúnen, discuten el problema, y forman comités de acción. La actividad cooperativa así

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

engendradora, surge más de los valores compartidos que de --
las demandas imperativas de una tarea.

1.3.5.3 Aplicación de Reglas: También se reduce la varia-
bilidad mediante reglas cuya violación provoca alguna for-
ma de castigo o sanción negativa. Se desarrollan prescrip-
ciones formales en sistemas sociales donde las funciones -
realizadas están remota o indirectamente relacionadas con_
las necesidades de la gente. La gente observa los regla-
mentos de la dependencia o de la compañía en la que traba-
ja porque desea conservar su empleo.

En todos los sistemas sociales se controla la variabilidad
de la conducta social mediante una o más de esos mecanis-
mos. Los movimientos comunitarios y los grupos volunta-
rios se basan más en los dos primeros procesos que en el -
tercero. Las organizaciones a gran escala emplean los -
tres. La diferencia esencial entre organizaciones socia-
les y sistemas sociales menos estructurados está en que la
organización confía mucho más en las prescripciones forma-
les de la conducta aceptable que en la no aceptable.

También es cierto que en un movimiento voluntario surgen -
los valores comunes de fuentes anteriores a la asociación_
y ajenas a ésta. La gente que piensa igual acaba juntán-
dose. En contraste, la organización formal adoctrina a --
sus miembros con sus propias normas de sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.6 Normas, Valores, Papeles: Las bases sociopsicológicas de los sistemas sociales incluyen las conductas de los miembros en sus papeles, las normas que prescriben y sancionan esas conductas y los valores en que están asentadas. Los papeles describen las formas específicas de conducta - asociadas con determinadas tareas; en un principio éstas - surgen de los requerimientos de la tarea. En forma pura o de organización, tales papeles son pautas estandarizadas - de conducta que se piden a toda persona que desempeñe una tarea en una relación funcional dada, sin tener en cuenta sus deseos particulares o sus obligaciones interpersonales, cuando carezcan de importancia para la relación funcional.

Normas son las expectativas generales de carácter obligatorio para todos los que desempeñan un papel en un sistema o subsistema; valores, las justificaciones y aspiraciones -- ideológicas más generalizadas.

De este modo, papeles, normas y valores proporcionan tres bases interrelacionadas para fincar sistemas sociales:

- a) La gente está unida debido a la interdependencia funcional de los papeles que desempeña.
- b) Los requerimientos normativos de esos papeles agregan un elemento conexivo adicional.
- c) Los valores centrados alrededor de los objetivos del sistema proporcionan otra fuente de integración.

Durkheim observó que en la sociedad primitiva la integra-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ción social se basaba en un sistema común de valores. Al haber poca división del trabajo y pocos subsistemas, existía una solidaridad mecánica fincada en una conciencia colectiva o en una normalidad común manifestada por todos los miembros de la sociedad y adecuada a todas las situaciones. En una estructura social sumamente diferenciada, que contenga muchos subsistemas, hay algo menos que un código moral universal y sencillo, y la integración social se basa más en las prácticas normativas y en la interdependencia del papel.

1.3.6.1 El Concepto de Inclusión Parcial: A nivel individual, el concepto de papel indica que la gente necesita verse incluida en el funcionamiento del sistema sólo de modo segmentario o incompleto. La gente pertenece a muchas organizaciones y un solo ambiente organizado no abarca en general el uso total de su personalidad.

F.H. Allport creó el concepto de inclusión parcial para hacer referencia al compromiso fragmentario de la gente con los agrupamientos sociales.

El concepto de inclusión parcial ayuda a comprender muchos problemas de la organización social. El papel que se tiene en la organización estipula conductas que sólo incluyen un fragmento psicológico de la persona; sin embargo, las organizaciones no reclutan a su personal en base a esto; la organización acepta dentro de sus límites a toda la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

persona. Cuando la organización exige al individuo que se pare algunas partes de sí mismo en provecho de la ejecución del papel, le está pidiendo que se despersonalice; en este sentido el individuo que se une a otros para crear una organización (informal) dentro de una organización está luchando por conservar su identidad como persona.

El concepto de inclusión parcial también es inherente a problemas de límites especiales que las organizaciones sociales tienen. Como el individuo sólo parcialmente está comprometido en un sistema social, bien podría conducirse en menor grado como miembro de cualquier organización dada y más de acuerdo con alguno de los compromisos de sus muchas obligaciones segmentarias, a menos que circunstancias especiales pongan en primer plano las demandas de un sistema particular. Debe hacer claridad en las demandas y límites impuestos al individuo; éste nunca debe equivocarse -- respecto al sistema dentro del cual se encuentra psicológicamente en un momento dado; necesita darse cuenta de que ha penetrado en una zona donde las alternativas conductuales están limitadas o quizá no existan. Cuanto más tiempo pase aquel en los límites, más urgente resulta a la organización utilizar mecanismos que aseguran la fidelidad del individuo.

1.3.7 Fronteras.- Los sistemas varían respecto a la proporción general de insumos que pueden absorber y a lo ---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

abierto que estén hacia tipos particulares de aquéllos. La apertura del sistema se refiere al grado en que el sistema acepta todo tipo de insumos.

1.3.7.1 Codificación del Sistema. Es el procedimiento principal para asegurar ciertas especificaciones al ingreso de información y energía y, por ello, describe el funcionamiento real de las barreras que separan al sistema de su ambiente. Una de las características significativas de cualquier sistema es seleccionar el ingreso de energía e información y transformar tal insumo de acuerdo con la naturaleza de la entidad misma. Los sistemas sociales crean sus propios mecanismos para bloquear ciertos tipos de influencia extraña y transformar lo que se recibe, de acuerdo con una serie de categorías de codificación.

1.3.7.2 Límites del Sistema. Se refieren estos a los tipos de condiciones limitativas que existen entre aquél y su ambiente y que deciden el grado en que estará abierto. Límites son las líneas, demarcaciones o lindes para definir la actividad adecuada del sistema, admitir nuevos miembros dentro de éste y decidir otras dimensiones que el sistema necesite. Constituyen una barrera para muchos tipos de interacción entre la gente situada dentro y situada fuera; pero incluyen algún recurso que facilita los

tipos particulares de transacción necesarios al funcionamiento organizacional; pueden ser tanto físicos como psicológicos, que mantienen la integridad del sistema.

Se mantiene la separación psicológica mediante símbolos visuales, como son uniformes, ropa de insignias y, de un modo sutil, mediante pautas del hablar y otras formas distintas de conducta. De no ser por esas medidas especiales, los miembros de la organización situados en las fronteras, se volverían susceptibles a la influencia externa, cuyo impacto ambiental quedaría sin control y viciaría las influencias intrasistemas. Cuando se puede usar el espacio físico para crear separaciones, existe protección contra esas fuerzas externas; pero como la organización ha de tener intercambio con el ambiente que le de apoyo, algunos de los miembros deben ocupar posiciones limítrofes para ayudar a la exportación de servicios, ideas y otros productos del sistema y la importación de materiales y personas. Como estos miembros se enfrentan al mundo y se relacionan con el público, están sujetos a las presiones antagónicas de su propia organización y del ambiente social.

Esa condición limítrofe también funciona en el proceso mediante el cual los extraños entran a la organización y se vuelven miembros de ella; quizá físicamente se encuentren dentro de la misma tiempo antes de cruzar los límites psicológicos y convertirse en parte de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.7.3 Función y Estructura. Se indicó anteriormente que en lo social no hay estructura anatómica que pueda ser identificada a nivel físico o biológico. Se deduce la estructura como una relación entre acontecimientos o sucesidos modulares que pueden ser observados o medidos directamente. Función es una descripción resumida de la estructura social y se refiere al resultado de la actividad estructurada.

Función intrínseca significa el resultado inmediato y directo de un sistema o subsistema en base a su producto principal.

Funciones extrínsecas son los resultados del sistema que afectan a otros sistemas o subsistemas con los que se relaciona la estructura en cuestión.

Resulta fácil identificar la función intrínseca, observando el proceso que permite al sistema llegar a un producto.

Las funciones extrínsecas piden evaluar consecuencias respecto a un contexto sistémico mayor.

Aunque los resultados de una organización pueden ejercer muchas consecuencias específicas en el ámbito circundante, la parte que a la organización toca como subsistema de una sociedad mayor, es la función extrínseca más importante; se llama función GENOTÍPICA DE LA ORGANIZACION a este funcionamiento, en relación con la estructura mayor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.7.4 Cultura y Clima Organizacional. Toda organización crea su propia cultura o clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes. El clima o cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema. Del mismo modo - que una sociedad tiene herencia cultural, las organizaciones sociales poseen pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos - miembros del grupo.

CAPITULO II

ROLES ORGANIZACIONALES *

Hasta donde la elección de conceptos contribuya a una sín tesis tan compleja, el concepto de papel o rol resulta -- singularmente prometedor: es, simultáneamente, piedra fundamental de los sistemas sociales y suma de los requerimientos que el sistema mismo plantea ante el individuo. - En este capítulo se revisarán las consecuencias de considerar a la organización como un sistema de papeles.

2.1 La Organización como Sistema de Papeles. Ya se mencionó que la naturaleza artificial de las organizaciones humanas y las propiedades únicas de una estructura consiste en actos o acontecimientos antes que componentes fisicos invariables. Como las unidades de la organización no se encuentran físicamente unidas, se deduce que lo han de estar psicológicamente.

Como la organización consiste en los actos de pauta y motivación de seres humanos, sólo seguirá existiendo en tanto que las actitudes, creencias, percepciones, hábitos y

* Adaptación de Katz D. y Kahn.R.L. en su obra "Psicología Social de las organizaciones", Editorial Trillas, de las pág. 191 a 221.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

expectativas de tales seres evoquen la motivación y la conducta necesarias; en pocas palabras: en gran medida, cada elemento conductual de la pauta está causado y fijado por los otros.

Quando se observa una organización en movimiento, de inmediato resulta visible lo sistemático de su naturaleza. -- Basta mirar más allá de edificios y terrenos y aún de los individuos, para comprender que los que es án literalmente organizados son los actos: gente que se desempeña en relación a materiales, a máquinas y, sobre todo, que interactúa entre sí. En toda organización es posible ubicar a cada individuo en la serie total de relaciones y conductas en proceso que aquella incluye; para lograrlo, el puesto es el concepto clave; con él quiere significarse un punto particular del espacio organizacional; a su vez, se define espacio en base a una estructura de puestos interrelacionados y a la pauta de actividades asociada con ellos. En -- esencia, PUESTO es un concepto de relación, que define a cada posición en base al nexo que tenga con otros y con el sistema como un todo. Se asocia con cada puesto una serie de actividades o conductas esperadas, que constituyen el papel que ha de cumplir, al menos aproximadamente, toda -- persona que ocupe el puesto.

En una organización, todo puesto está directamente relacionado con algunos puestos, menos directamente con otros más, y solo remotamente relacionado con aún otros puestos de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organización. Se define la cercanía que guardan tales relaciones, mediante el flujo de trabajo y la tecnología de la organización y también mediante las líneas de autoridad. Constituyen éstas relaciones su malla de papeles y es común que incluyan al supervisor inmediato, sus subordinados y ciertos miembros de su departamento o de otros, con los que trabaja en íntimo contacto.

2.2 Conducta requerida por el Papel. En general, "Conducta en el Papel" significa los actos recurrentes de un individuo, que se interrelacionan debidamente con las actividades repetitivas de otras personas, hasta lograrse un resultado previsible. El conjunto de conductas interdependientes compone un sistema o subsistema social, una pauta colectiva estable en la que las personas desempeñan la parte que les corresponde.

Se habla de "Papeles" cuando se aíslan algunos de los rasgos esenciales y persistentes de los actos específicos que componen la conducta en el papel.

En las organizaciones formales muchas de las conductas funcionalmente específicas que componen el sistema son de talladas por escrito, en código. Además, en tales organizaciones los papeles que la gente ejecuta están más en función del ámbito social que de las propias características personales. Por ello, el criterio fundamental para estudiar la conducta en el papel es identificar el siste-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ma o subsistema social atingente y localizar los acontecimientos recurrentes que se unen para convertir en producto algún insumo. Puede hacerse esto enunciando lo que se espera del papel en una serie dada de puestos relacionados, ya que tales expectativas son uno de los elementos principales del sistema de papeles, o induciendo la conducta que se exige en el papel.

2.3 Emisión del Papel. - Todos aquellos que tienen ingerencia en la malla del papel de una persona dependen de un modo u otro de cómo lo ejecute ésta; conforme a tal desempeño se les recompensa, se les juzga, e incluso necesitan de él para realizar las tareas propias. Como tienen interés en el desempeño de dicha persona, terminan creando opiniones y actitudes respecto a lo que ésta puede hacer o no en su puesto. Se llaman expectativas del papel las prescripciones y proscripciones que mantienen los miembros de una malla de papel. La suma de éstas ayuda a definir el papel de la persona y las conductas que de ella se esperan.

Las expectativas no permanecen en la mente de los miembros que constituyen la disposición del papel, pues la tendencia es comunicarlas de algún modo. Lo importante es que se mantienen las actividades definidoras de un papel, mediante las expectativas de los miembros de la malla del mismo y que se comunican o "emiten" dichas expec-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tativas a la persona que es centro de interés o focal - - (persona focal es cualquier individuo cuyo papel o puesto está sujeto a consideración). Al decir que se "emiten" - las expectativas del papel, se sigue la formulación de -- Rommetveit quien llama "Emisores del Papel" a los miem-- bros de la malla del mismo y Papel Transmitido a las ex-- pectativas que dichos miembros comunican.

Los numerosos actos que constituyen el proceso de transmi sión del papel, no son simplemente informativos, pues in-- tentan influir y dirigir a la persona focal, buscando que ésta se adapte a las expectativas de los emisores. Así, en una organización cada individuo actúa en relación y en respuesta a las expectativas de los miembros con injerencia en la malla de papel. Si a una persona se le permite dejar de actuar dentro del círculo de lo que acepta la or ganización, de inmediato serán obvias la composición de - la malla de su papel y las expectativas que respecto a él se tienen.

Como proceso de comunicación e influencia pueden caracte rizarse los actos de la transmisión del papel en base a - cualquiera de las dimensiones adecuadas para medir comuni cación e influencia. Todo acto de influencia tiene conse cuencias en la sumisión o en la falta de ésta. En las or ganizaciones es común que tomen la forma de sanciones: -- gratificaciones o privaciones que un emisor del papel dis ponga para la persona focal, dependiendo de que ésta se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

haya plegado o no a las expectativas del primero. Fortalecer la emisión del papel con la posibilidad de sanciones es una base importante para lograr sumisión ante los requerimientos de la organización formal.

2.4 Papel Recibido.- Para entender la respuesta de cualquier miembro de una organización a la compleja pauta de transmisiones de papel específicamente dirigido a él, debe verse a la organización desde la perspectiva del puesto que ese miembro ocupa. Cada individuo responde a la organización de acuerdo a como la percibe, lo que quizá se diferencie, de distintas maneras, de lo que en realidad es la organización. En un sentido directo, el individuo no responde a la organización objetiva situada en su ambiente social objetivo, sino a la representación que de la misma existe en su ambiente psicológico.

Para toda persona que pertenezca a una organización, no solo existe el papel transmitido, constituido por los actos de influencia y comunicación de los miembros que tienen ingerencia en la malla del mismo, sino también el papel recibido, compuesto de las percepciones y cogniciones que aquella tenga de lo que se le transmite.

Es mediante el papel transmitido como la organización comunica a cada uno de los miembros los "si" y los "no" asociados con el puesto que ocupen; sin embargo, el papel recibido es lo que de inmediato influye sobre la conducta -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la persona y constituye fuente inmediata de motivación para el desempeño del mismo. Se considera que cada expectativa transmitida provoca en la persona focal una fuerza motivacional de cierta magnitud y dirección; con ello no quiere decirse que esas fuerzas motivacionales del papel sean idénticas en magnitud y dirección respecto a los intentos de influencia transmitidos que las evocaron. Cuando la persona focal considera las expectativas del papel transmitido ilegítimas o coercitivas, pueden despertar en ella vigorosas fuerzas de resistencia que producen resultados distintos, incluso opuestos, a la conducta esperada. Estos procesos, repetidos por muchas personas durante largos períodos producen, en la conducta organizacional, el componente constante de los efectos imprevistos. Constituyen fuentes importantes y adicionales de influencia en el desempeño de su papel, las propiedades objetivas e impersonales de la situación en sí. En algunas situaciones, la naturaleza de la tarea y la experiencia previa que el individuo haya tenido en tareas similares ayudará a la aceptación del papel. Es posible condicionar a la gente para que desempeñe su papel cuando recibe señales distintas a las que le comunican las expectativas venidas de otros miembros del sistema; no obstante, en gran parte de las organizaciones la conducta en el papel depende ante todo de cómo se transmite el mismo.

Además de las fuerzas motivacionales surgidas de las ex--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pectativas recibidas y otros indicios, existen en la ejecución del papel importantes fuerzas motivacionales internas. Toda persona es un autotransmisor; es decir, un transmisor de papel respecto a sí mismo, pues también concibe de manera determinada su puesto y tiene una serie de actitudes y opiniones respecto a lo que puede y a lo que no puede hacer mientras ocupa tal posición; posee cierta conciencia de qué conducta lo ayudará a cumplir sus responsabilidades, a obtener los objetivos de la organización o a hacer avanzar los intereses propios. Incluso, puede tener parte importante en determinar cuales son las responsabilidades formales de su puesto, en especial si ocupa una posición de cierta altura dentro de la jerarquía. Miller y Dai han observado que la persona posee una autoidentidad organizacional y se ve motivada a conducirse de un modo que afirme y realce los atributos valiosos de esa identidad.

2.5 Papeles y Actividades Múltiples.- Una organización es un ordenamiento complejo de muchos ciclos colectivos de conducta; esta compuesta de muchos subsistemas. Estudiar conjuntamente papel (o rol) y puesto tiende a sobresimplificar tal complejidad, al no tener en cuenta que es posible situar un puesto en varios subsistemas de papeles y que un individuo puede participar en muchos subsistemas organizacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es núcleo básico de la conducta organizacional la Unidad Molar de Conducta, el ciclo conductual. Esto es lo que quiere decirse con una Actividad: secuencia recurrente de conducta que es inherente a la organización.

Un Papel Consiste en una o más Actividades Recurrentes tomadas de una pauta total de acciones interdependientes -- que, combinadas, dan el producto organizacional. El papel significará un conjunto de tales actividades dentro de un subsistema único de la organización y dentro de un solo puesto.

Puesto es un Punto (lugar) del Espacio Organizacional definido por uno o más papeles, (y, por consiguiente, una o más actividades), que debe realizar un solo individuo: ubica a éste en relación a sus compañeros, respecto al trabajo por realizar y a dar y recibir órdenes.

La situación se complicará de distintas maneras:

Un solo papel puede definir múltiples actividades.

Un solo puesto puede definir múltiples papeles.

Una sola persona puede tener múltiples puestos.

Cuando una actividad define papel y puesto ocurre el ordenamiento organizacional más sencillo; según se asciende en la jerarquía de gran parte de las grandes organizaciones, se van incluyendo múltiples actividades en un solo papel y múltiples papeles en un solo puesto. Hoy día la gerencia superior tiene una extensión de papeles incluso mayor.

En base a lo anterior, se puede imaginar las consecuen--

cias que para la organización tiene definir el papel y el puesto conforme a estos términos:

Las predicciones son:

I. Cuantas más actividades abarque un papel, más variado y satisfactorio será éste; ofrecerá más probabilidades de que exista coordinación entre las actividades que comprende y hará menos inmediata la necesidad de coordinarlo con otros papeles y puestos.

II. Cuanta más coordinación entre los diferentes papeles necesite una organización, más alto logro de coordinación se exigirá para los puestos superiores de la estructura organizacional.

III. Cuantas más demandas de coordinación se concentren en un puesto dado, más buscará el ocupante de éste una solución generalizada y programada.

IV. Cuanto más programada la coordinación entre diferentes puestos, más se emplearán la autoridad y las sanciones organizacionales para evitar cualquier fracaso en la ejecución del papel.

La figura 1 muestra la secuencia del papel y la simetría -- existente en las fases complementarias del episodio del papel, ver página 35.

2.6 Conflicto en el Papel.- Afirmar que cierto grado de conflicto en el papel caracteriza a las organizaciones humanas, no significa que la violencia es parte de la vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

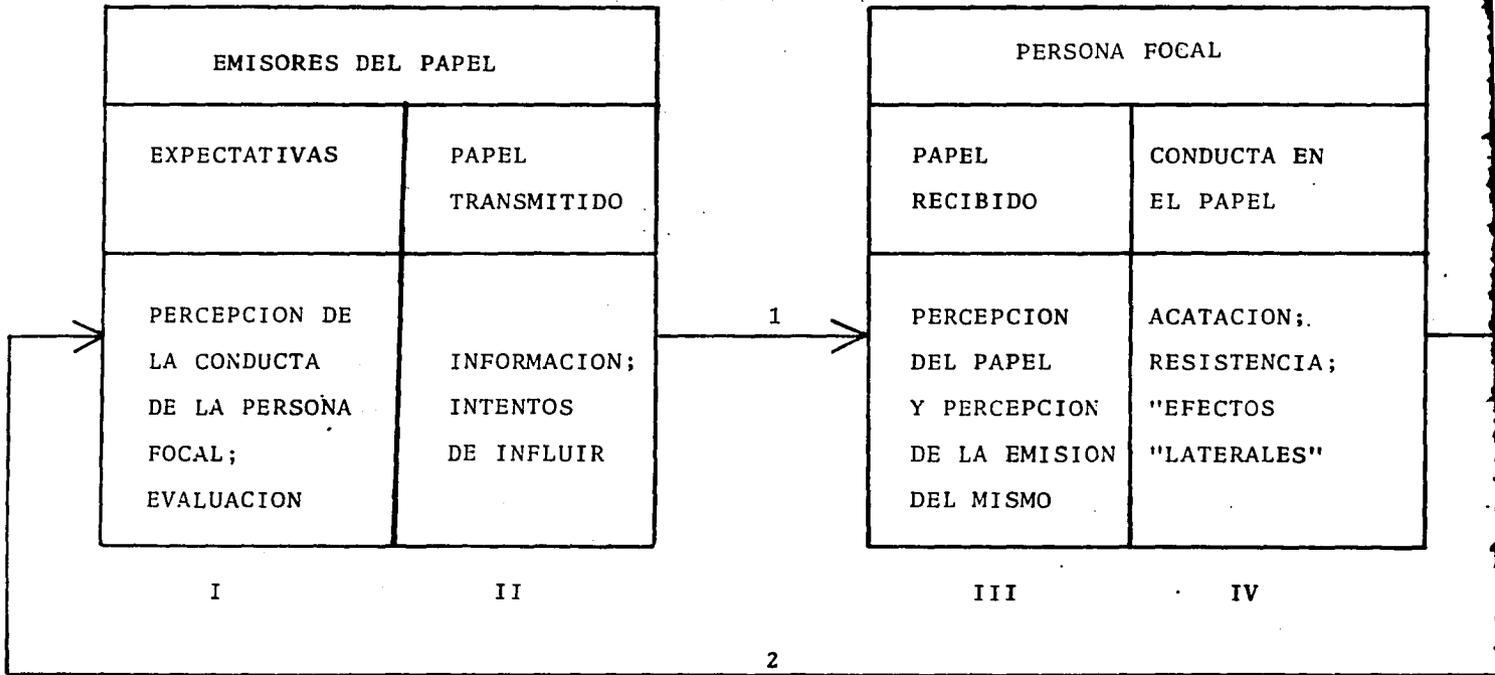


FIGURA 1. MODELO DE EPISODIO DEL PAPEL

organizacional. Se define Conflicto en el Papel (o rol) como la presencia simultánea de dos (o más) emisiones, de modo que obedecer a una haría más difícil obedecer a la otra. En los casos extremos, obedecer una expectativa excluye por completo la posibilidad de obedecer a la otra, ya que las dos se contradicen mutuamente. Se pueden identificar varios tipos de conflicto en el papel:

I. Intraemisor.- Cuando resultan incompatibles las expectativas venidas de un miembro único con injerencia en la malla del papel.

II. Interemisores.- Cuando las expectativas emitidas por una persona entran en conflicto con aquellas enviadas por otro u otros emisores.

III. Entre Papeles.- Se presenta siempre que las expectativas de un rol entren en pugna con las de otro papel que la misma persona lleva a cabo.

Estos tres tipos de conflicto lo son respecto al papel como algo transmitido; existen como conflictos en el ambiente objetivo de la persona focal. Producen conflictos psicológicos de algún tipo y grado dentro de la persona focal.

IV. Persona-Papel.- Se generan directamente debido a una combinación de expectativas del papel, venidas de fuera, y las fuerzas internas y expectativas del papel violan las necesidades, valores o capacidades de la persona focal.

De estos cuatro tipos básicos surgen otras formas comple-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

jas de conflicto, como la modalidad llamada sobrecarga del papel, en el que las expectativas transmitidas por varios miembros con injerencia en la malla del papel, resultan legítimas y de ninguna manera incompatibles; sin embargo, la persona focal descubre que le es imposible completar en el tiempo estipulado y con el nivel de calidad requerido, las tareas que le han planteado las distintas personas.

2.7 Factores Teóricos que Intervienen en la Adopción del Papel.- En la figura 1 el modelo del episodio del papel - fue abstraído del contexto en el cual ocurre, contexto -- que puede considerarse compuesto por todas las propiedades durables, las características más o menos estables de la situación en la que ocurre un episodio del papel. Algunas serán propiedades de la organización en sí; otras, rasgos de las personas incluidas en el proceso de emitir y recibir el papel; algunas más, propiedades de las relaciones interpersonales que ya existen entre quienes participan en el episodio del papel.

Ampliando la Figura 1 para representar esas tres clases -- adicionales de variables-organizacionales, de la personalidad e interpersonales tendremos el modelo representado en la figura 2, ver página 41.

En la figura 2, los círculos no representan acontecimientos momentáneos en el episodio del papel, sino estados durables de la organización, de la persona y de las relacio-

nes interpersonales entre persona focal y emisores del papel; esas propiedades durables son abstracciones y generalizaciones basadas en acontecimientos y conductas recurrentes.

En grado considerable las expectativas del papel sostenidas por quienes componen la malla del mismo - prescripciones y proscriciones asociadas con un puesto dado quedan determinadas por el contexto organizacional mayor. La tecnología de la organización, la estructura de sus subsistemas, su política formal y las recompensas y castigos dictan, en gran medida, el contenido de un puesto dado. Esas y otras propiedades de la organización en sí indican lo que deberá hacer quien ocupe ese puesto, cómo deberá efectuarlo y para quien.

El círculo organizacional (A) representa un conjunto de variables que caracterizan a la organización. La flecha 3 indica una relación causal entre ciertas variables organizacionales y las expectativas que del papel se tienen respecto a una posición particular y que a ésta se transmiten.

Los atributos durables de la persona (círculo (B)) remiten a todas aquellas variables que describen la propensión de un individuo a conducirse de cierto modo: sus motivos, valores, preferencias, puntos sensibles y miedos. Esos factores afectan de varios modos al episodio del papel. Primero, algunos rasgos de la persona tienden a evocar o

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

facilitar ciertas evaluaciones y conductas en los emisores del papel (flecha 4). En segundo lugar, gente distinta sentirá de modo distinto el mismo papel transmitido; es decir, los factores de la personalidad actúan como variables condicionadoras en la relación que existe entre el papel emitido y el papel recibido y la forma en que se responde (flecha 5). Finalmente, la conducta desplegada en el papel ejerce sus efectos sobre la personalidad (flecha 8). Las relaciones interpersonales (círculo (C)) cumplen funciones paralelas a las descritas con referencia a los atributos de la personalidad.

Las expectativas mantenidas por una persona focal y las que a ésta llegan dependen en cierto grado de la calidad de las relaciones interpersonales que mantenga con los miembros que determinan la malla en su papel (flecha 6). Interpretará también de modo diferente las transmisiones del papel que reciba, de acuerdo con las relaciones interpersonales que mantenga con los emisores (flecha 7).

Finalmente, la conducta de la persona focal retroalimenta y afecta a las relaciones interpersonales que ésta tenga con los miembros que determinan la malla del papel (flecha 9); si súbita y persistentemente se niega a cumplir con las emisiones del rol, no sólo se predice un cambio inmediato en las evaluaciones que los otros hacen de la conducta en el papel (flecha 2), sino un cambio perdurable en las inclinaciones de aquellos hacia él (flecha 9).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La flecha 1 representa el proceso de emisión del papel y la flecha 2 constituye un circuito de retroalimentación, que permite al emisor del papel:

- a) Estimar el grado de obediencia que aparentemente ha inducido en la persona focal y
- b) Preparar el inicio de otro ciclo.

Una vez que se ha visto a la organización como un sistema de papeles interrelacionados, se hace necesario conocer el comportamiento que se presenta dentro las mismas, de los grupos de trabajo, entre ellos y el individual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

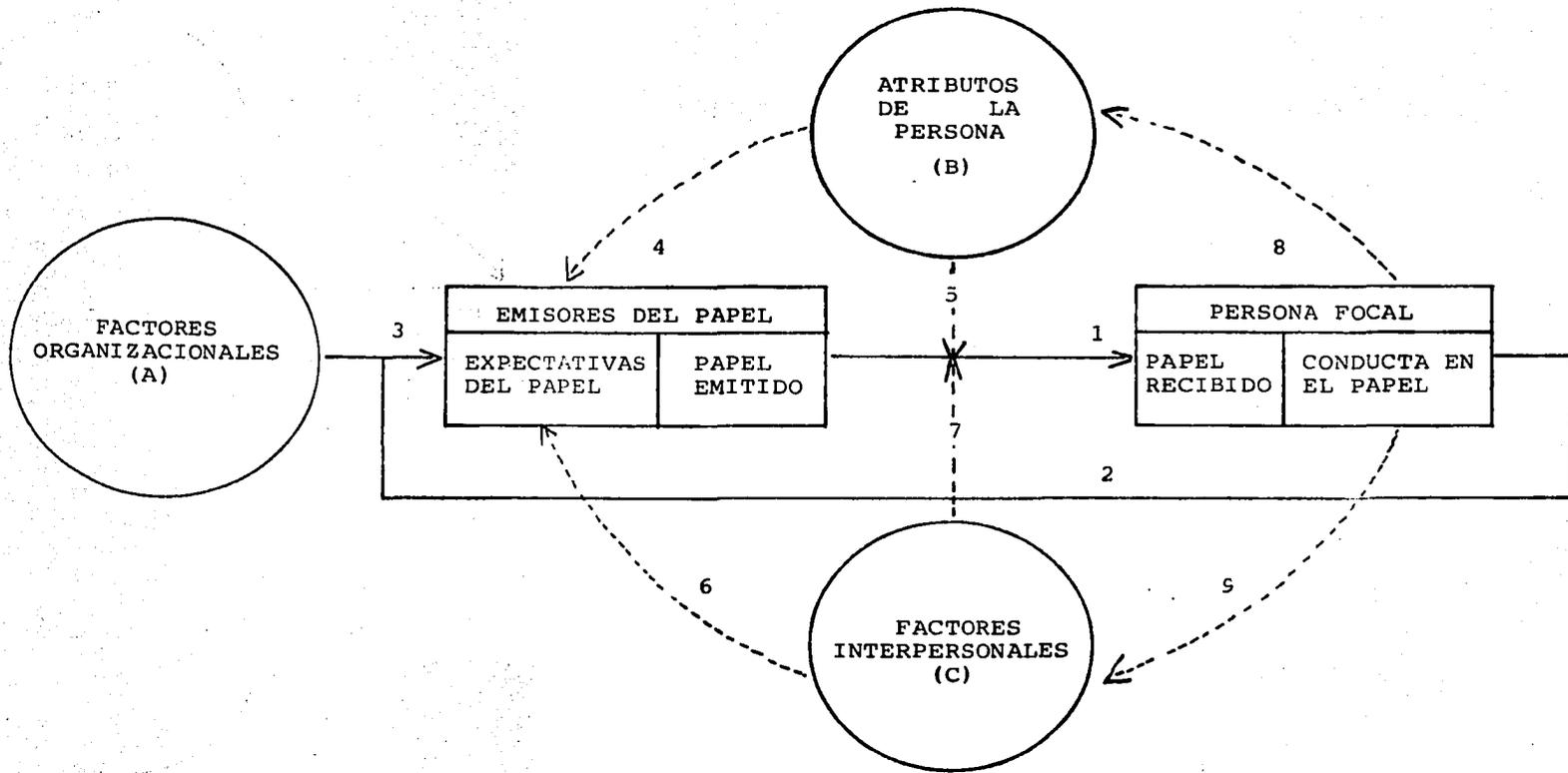


FIGURA 2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ADOPCION DEL PAPEL.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

COMPORTAMIENTO GRUPAL, INTERGRUPAL E INDIVIDUAL

3.1 Generalidades *

Este capítulo presenta conceptos que tienen por objeto -- describir y ayudar a comprender el comportamiento de los grupos pequeños de trabajo.

Es una experiencia común y una conclusión de diversos trabajos de investigación sobre los grupos pequeños, que las personas, cuando trabajan juntas, desarrollan en seguida modos de pensar y de actuar que se diferencian del comportamiento requerido para la ejecución de su trabajo o que se suman a este comportamiento; por ejemplo, pueden hacer más o menos trabajo del que se supone deben hacer; ejecutarlo de modo distinto, o dedicarse a una actividad puramente social. En ocasiones, este comportamiento "emergente" ayuda a que la tarea sea ejecutada con más eficacia, mientras que en otras ocasiones estorba. En cualquier caso, muchas personas consideran que este comportamiento es imprevisible y difícil de entender. Se hace sentir la necesidad de disponer de un esquema conceptual que ayude a describir y comprender la forma en que se comporta la gen

* Adaptación del esquema de Homans G. George, "EL GRUPO HUMANO".
Apuntes del módulo Psicología de las Organizaciones
Diplomado en Recursos Humanos s/p.
ITAM. 1984.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

te en los grupos de trabajo, con independencia de su ambiente y de la clase de tarea que realicen juntos. El esquema del profesor Homans pone de manifiesto la diferencia y la interdependencia de:

- a) El comportamiento con que comienza el grupo; es decir, lo que es dado y lo que es requerido por ciertos factores externos a fin de que la tarea designada al grupo pueda ser realizada, y
- b) el comportamiento que emerge a partir de lo que es dado o requerido.

Eso no quiere decir que sea necesario, o incluso imposible, distinguir si el comportamiento observado en los miembros del grupo es dado o requerido, por una parte, o emergentes por la otra. No obstante, al que observe, estudie, o dirija cualquier grupo, le será más fácil comprender y predecir la forma probable de actuación de los miembros del mismo, si tiene en cuenta que gran parte del comportamiento que emerge es distinto; pero está relacionado con los modos de pensar y de actuar que las personas traen consigo y con el comportamiento requerido por el trabajo. Inevitablemente surgirá algún tipo de comportamiento distinto del mismo requerido por el trabajo y no será casual sino que estará relacionado en una forma comprensible con lo que es dado y lo que es requerido. Además, esta relación opera en dos direcciones, ya que lo que emerge influirá a su vez en lo que es requerido y en

en lo que es dado. Con una mayor comprensión de la relación existente entre lo que es dado y requerido, por un lado, y lo que emerge por otro, resulta menos probable -- que la dirección sea sorprendida por lo que surja.

3.1.1 Los Elementos del Comportamiento del Grupo. Un -- primer paso para comprender estos fenómenos es considerar por separado los diferentes elementos de que se compone -- el comportamiento de un grupo (o de una persona) y estudiar la forma en que estos elementos se relacionan entre sí. El esquema conceptual que se está describiendo distingue tres elementos principales: actividad, interacción y sentimiento.

Tal como se emplean aquí, pueden definirse del siguiente modo:

Actividad: lo que una persona hace (por ejemplo: hablar, calcular, andar, manejar una máquina).

Interacción: comunicación o contacto entre dos personas, de tal modo que la actividad de una responde a la de la otra. Toda conversación constituye una interacción (o -- una serie de interacciones); pero hay también comunicaciones o contactos no verbales que son interacciones (Expresión corporal de enfado, etc.)

Sentimiento: idea, creencia o afecto acerca, por ejemplo, del trabajo y de otras cosas relacionadas con éste. Es -- una categoría muy extensa, y susceptible de un análisis --

más detallado. Nótese que, a diferencia de las actividades y de las interacciones, los sentimientos no son directamente observables. Los sentimientos - por ejemplo: "en esta habitación hace demasiado calor para que me agrade trabajar", o "mi jefe es una gran persona", - pueden ser deducidos de las interacciones, de las actividades observadas y de las contestaciones a determinadas preguntas, - pero no observados en primera instancia. Sentimiento Requerido: idea, creencia o afecto que un empleado debe tener a fin de estar dispuesto a ejecutar la tarea que le ha sido asignada.

Sentimiento Dado: idea, creencia o afecto que un miembro del grupo trae consigo a éste, en virtud de su vida fuera del mismo y de sus antecedentes personales.

Del mismo modo, se distingue en el grupo un sistema interno y un sistema externo. El sistema Externo está integrado por las actividades, los sentimientos, y las interacciones que constituyen lo que es requerido y lo que es dado y por la relación existente entre estos elementos. El Sistema Interno está constituido por las actividades, los sentimientos y las interacciones que son elaboradas internamente por el grupo, a partir de lo que es dado y requerido, y por las relaciones existentes entre estos elementos.

Se emplean además los términos valor y norma para referir a ciertas categorías de sentimientos dados y emergentes,-

respectivamente, que se definen a continuación:

Valor: sentimiento dado, referente a ideales o aspiraciones que son deseables, pero imposibles de realizar de un modo absoluto; por ejemplo: la creencia en un trato justo, en una buena paga o en la libertad.

Norma: una clase de sentimiento emergente; idea o creencia acerca de cómo deben comportarse los miembros del grupo en determinadas circunstancias. En contraste con los valores, las normas pueden ser plenamente realizadas; se desarrollan en todo grupo con mayor o menor grado de asentimiento; sirven para definir la forma en que debe comportarse un miembro que ocupe una buena posición frente a los demás miembros del grupo, frente a los extraños, frente al trabajo, etc. El grado en que cada miembro define las normas del grupo y contribuye a definir su posición o rango dentro del mismo. Existe pues una estrecha relación entre la posición dentro del grupo y las normas de éste.

En resumen: la norma constituye una clase de conducta que solo puede ser violada a riesgo de sufrir el castigo de los otros miembros del grupo.

Hasta aquí se ha resaltado que en el grupo emerge una conducta que difiere de la que es dada o requerida por el trabajo, y se ha definido el significado de los términos con los que pueden describirse los elementos básicos de la misma. Al llegar a este punto, se concentra la aten-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ción en el "sistema externo" y se considerará de dónde --
vienen la conducta dada y la requerida.

3.1.2 Factores del Ambiente que Determinan el Comportamiento Requerido y el comportamiento dado*.

Es evidente que toda tarea requiere la realización de --
ciertas actividades para que se ejecute adecuadamente y --
que la naturaleza de estas actividades varía de acuerdo --
con la tecnología vigente y con la forma en que ha sido --
proyectada. Hay también grandes variaciones en el grado --
en que se especifica la naturaleza precisa de las activi-
dades requeridas (2) para la ejecución del trabajo; con --
otras palabras, hay diferencias notables en el grado de --
variación de la actividad que se permite al individuo al --
ejecutar el trabajo. Las actividades requeridas no depen-
den solamente de la tecnología y de la forma en que ha si-
do proyectada la tarea sino también de las políticas y de
las prácticas de la dirección y del comportamiento del --
mando intermedio; ésto supone que dos tareas idénticas --
dentro de la misma tecnología pueden dar lugar a series --
de actividades bastante distintas, debido a que la direc-
ción puede tener puntos de vista diferentes sobre la me--

* Los números del 1 al 8 entre paréntesis que aparecen en el desarrollo de este inciso hacen referencia a las influencias representadas en la figura 3, de la pág. 60

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

didada en que se permita a los individuos contribuir a la -
determinación precisa del modo en que debe efectuarse el
trabajo.

También influyen en las actividades requeridas las carac-
terísticas individuales y los antecedentes personales de
la gente que ejecuta la tarea (variaciones en las aptitu-
des, en la formación, etc.)

En último lugar, las actividades requeridas son asimismo,
afectadas por diversos factores sociales y económicos ex-
ternos, los cuales ejercen su influencia principalmente -
a través de las políticas de la dirección y del sistema -
concreto de premios y sanciones empleado en la organiza-
ción.

Este mismo conjunto de factores que acabamos de examinar-
tecnología, forma en que ha sido proyectada la tarea, po-
líticas y prácticas de la dirección, comportamiento de --
los mandos, antecedentes personales y ambiente socioeconó-
mico - determinan también las interacciones que requieren
los miembros del grupo. La naturaleza de la tarea, el --
comportamiento de la dirección, etc., exigirán que deter-
minadas personas interaccionen con otras. No es tan evi-
dente, pero sí igualmente cierto, que el mismo conjunto -
de factores del ambiente que determina las actividades e
interacciones requeridas también establece ciertos "senti-
mientos requeridos". Hay siempre determinadas ideas o --
creencias acerca de uno mismo, del trabajo, de otras per-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sonas, etc., que un individuo debe tener, a fin de realizar el trabajo en la forma establecida. La tecnología, la dirección, el medio socioeconómico, los antecedentes personales, etc., contribuyen a determinar los sentimientos que, al menos en cierta medida, deben estar presentes en un grupo para que sus miembros se sientan dispuestos a realizar el trabajo que les ha sido asignado. A veces, sin embargo, las causas determinantes de los sentimientos requeridos pueden estar en pugna entre sí; por ejemplo, algunas tecnologías requieren un grado de disposición para ejecutar la iniciativa individual superior al que se corresponde, por lo que la dirección supone que debe ser el modo de pensar de los empleados.

Además, quizás exista pugna entre los sentimientos requeridos por la tecnología, por ejemplo, y los "sentimientos dados". Estos, según recordamos, son creencias y valores que los individuos llevan consigo al trabajo, y están determinados por sus antecedentes personales y sus experiencias en el ambiente. Los valores compartidos por los miembros de un grupo de trabajo como consecuencia de sus antecedentes personales y de sus experiencias laborales anteriores, ejercerán, sin duda, una influencia importante en sus actitudes hacia el trabajo, en sus ideas sobre status y en las relaciones que se desarrollen entre ellos. Todo el comportamiento considerado hasta ahora, es decir, las actividades, interacciones y sentimiento requeridos -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y los sentimientos dados, son teóricamente determinados por un conjunto de "factores del medio" sobre los que los miembros del grupo tienen poco o ningún control; o sea, sus características y antecedentes personales, las influencias sociales y económicas externas, las políticas y prácticas de la dirección, el comportamiento del mando intermedio; la tecnología y la forma en que es proyectada la tarea. Las dos primeras columnas de la figura 3 pretenden representar las influencias más importantes que existen entre los factores del medio y los elementos que componen el comportamiento requerido y dado. Nótese que una de las más importantes influencias que pesan sobre las políticas de la dirección es la "realimentación" recibida del rendimiento, de la satisfacción y del desarrollo personal que han tenido lugar (1). Resultado de este proceso de realimentación puede ser, por ejemplo, que la dirección modifique la tecnología.

Es posible que surjan conflictos entre algunos de estos elementos dados y requeridos; pero si esto fuera todo lo que ha de tener en cuenta en la vida de grupo, la predicción del comportamiento podría ser relativamente sencilla y al mismo tiempo no interesante.

3.1.3 Comportamiento Emergente. Por suerte o por desgracia, según el punto de vista de cada uno, al considerar lo que es "dado" y "requerido" hemos observado únicamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

un mínimo del comportamiento del grupo. El comportamiento Real de casi cualquier grupo es mucho más complicado e interesante; sin embargo, se han efectuado estudios sistemáticos de bastantes grupos pequeños, en circunstancias suficientemente distintas, que permiten desarrollar un cierto número de proposiciones generales útiles, sobre la emergencia de los diversos elementos del comportamiento (sentimientos, interacciones, actividades y normas) y sobre todo las relaciones existentes entre estos elementos emergentes.

Es importante destacar que estas proposiciones son "útiles", pero no son totalmente seguras. Todas ellas dan por supuesto que una gran cantidad de otras variables que, en cualquier situación concreta, influyen el comportamiento, están temporalmente inactivas; sin embargo, a pesar de la falta de realismo de dichas suposiciones, estas proposiciones ofrecen un punto de partida útil para comprender el comportamiento emergente del grupo pequeño; y pueden emplearse a menudo para efectuar predicciones razonables certas, con respecto al comportamiento concreto que probablemente emerja en un grupo dado, en determinadas circunstancias. Además de estas proposiciones, algunas parecerán obvias; otras forzadas. El criterio más válido para juzgarlas es el de su utilidad para comprender y predecir comportamientos concretos y, a este respecto varios tipos distintos de investigación han demostrado que, aún tenien

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

do en cuenta que las ciencias del comportamiento están actualmente en la etapa de desarrollo inicial, se mantienen vigentes de modo notable. A continuación se presentan algunas de estas proposiciones, en forma simplificada. Conseguir fórmulas de modo comprensible, breve y al mismo tiempo, fiel al esquema conceptual, será difícil, por no decir imposible. La teoría de la que se derivan las proposiciones siguientes, como cualquier buen enunciado, consiste esencialmente en un sistema de hipótesis relacionadas entre sí, ninguna de las cuales tiene mucho sentido - si no se entiende el conjunto.

Sentimientos Dados y Comportamiento Emergente (3). Un análisis cuidadoso de los valores que los individuos traen a un grupo contribuirá sin duda a la predicción de las actividades, interacciones, sentimientos y normas que probablemente han de emerger. Por definición, los valores están estrechamente relacionados con las normas, y la relación existente entre éstos y los otros elementos, es también bastante fácil de prever; por ejemplo, cabe esperar que entre los miembros cuyos sentimientos dados sean similares, emerjan interacciones con más frecuencia de lo normal, así como sentimientos más favorables. Es probable que la posesión de un status elevado en la organización formal, esté relacionada - al menos en principio con los sentimientos interpersonales y con el rango que se tiene en la estructura social interna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comportamiento Requerido y Emergente (3). Resulta evidente que los elementos requeridos establecen, al menos el punto de partida del que nacen los elementos emergentes. Es más probable que la interacción emergente se produzca entre aquellos miembros a los que la dirección exige que interaccionen; aquellos cuyos trabajos, (actividades requeridas) los colocan cerca unos de otros, etc. Es probable que el comportamiento emergente esté relacionado con las exigencias de la tecnología que incluyen circunstancias tales como el calor, el ruido, la iluminación, etc., así como el grado de repetición y el ritmo mecánico requerido por el trabajo.

Siempre será importante recordar que exceptuando las limitaciones externas, lo requerido resulta solamente el principio. Los miembros de casi cualquier grupo, parecen tener una necesidad imperiosa de complicar continuamente su vida desarrollando interacciones, actividades y sentimientos que no son requeridos; y el desarrollo de esto puede llevar a conductas que son no solo distintas, sino realmente contrarias a las exigencias originales.

Interacción y Sentimiento (4). Los dos párrafos anteriores trataban de las relaciones entre los sistemas externo o interno. Ahora se limita la atención al sistema interno, al modo en que los distintos elementos que componen el comportamiento emergente están relacionados entre sí. Las interacciones y los sentimientos interpersonales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

están íntimamente relacionados. Más específicamente, la hipótesis propone que, en ausencia de influencias contrarias, entre miembros que interactúan con frecuencia, emergen sentimientos favorables y, viceversa, entre miembros que se aprecian mutuamente, emergen frecuentes interacciones. En determinadas circunstancias, el hecho de que se presente una interacción creciente puede estar asociado con sentimientos menos favorables; sin embargo, la noción de que, en igualdad de circunstancias, los miembros que se aprecian mutuamente interactuarán con más frecuencia que los que no experimentan dicho aprecio es, en cierto sentido, la hipótesis clave referente a los elementos emergentes del "sistema interno".

Actividades, Sentimientos y Normas (5). Los sentimientos desfavorables irán dirigidos contra los miembros que no compartan o que violen las normas generalmente aceptadas por el grupo, además estos sentimientos desfavorables conducen frecuentemente a la emergencia de nuevas actividades, que tienen la función de castigar a los violadores de las normas y que pueden muy bien conducir a su vez a nuevas actividades defensivas u ofensivas por parte de los violadores. Es probable que, de este modo, se produzca un círculo vicioso en el que los sentimientos que experimentan entre sí tanto los violadores como los defensores de las normas del grupo, estarán reforzados por las actividades de los otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actividades, Normas e Interacciones (6). La cantidad y calidad de la interacción entre dos miembros A y B, está relacionada no solamente con los sentimientos que experimentan entre ellos, sino también con la medida en que A perciba que las actividades de B violan las normas del grupo.

En otras palabras, cuando un miembro viola una norma la interacción dirigida hacia él aumentará inicialmente, conforme se realicen esfuerzos para "volverlo a encarrilar" ; sin embargo, si estos esfuerzos fracasan y el persiste en la violación de la norma, será receptor de sentimientos desfavorables, que irán en aumento, y consiguientemente se convertirá en objeto de una interacción decreciente. De este modo, el castigo a la persistente violación de las normas es el aislamiento del grupo, y solamente los que quieren pagar este precio persistirán en dicha actividad. Dado que en los grupos de trabajo emergen, de modo casi inevitable, normas importantes relativas al rendimiento, se colige que es de esperar que los "vagos" y los que sobrepasan la producción fijada por el grupo como norma, encuentren hostilidad acompañada de poca interacción por parte de los otros miembros. (Si bien, pueden formar un subgrupo con aquellos elementos que compartan sus valores.)

Estructura social y Categorías de miembros (7). Puede verse que, comenzando con una serie relativamente sencilla, de conductas requeridas, resulta probable que emerja un conjunto complejo de actividades, interacciones y sentimientos en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los individuos, que tendrá como función vital preservar las normas y proteger el grupo contra las presiones exteriores que son percibidas como una amenaza a la pauta de conducta que el grupo encuentra relativamente satisfactoria. Las interacciones emergentes cuando se observan, -- pueden ser empleadas para trazar el mapa de la pauta probable de sentimientos interpersonales, o viceversa. Es probable que los receptores de sentimientos favorables interactuacionen a menudo y que sus actividades se ajusten estrechamente a las normas del grupo. De este modo, en un grupo de trabajo, es corriente que emerja un núcleo de -- "miembros regulares", en el que se incluye al jefe o los jefes "naturales" del grupo. En general, la posición social dentro del grupo dependerá de la fidelidad a sus normas. Los jefes naturales, en particular, tenderán frecuentemente a ser iniciadores de la interacción que se incluya a más de dos personas y mostrarán especial cuidado en ajustarse a las normas del grupo, ya que ellos son los que tienen más que perder si las violan.

En el extremo opuesto de los "regulares" habrá normalmente varios "aislados", cuya interacción con los otros miembros no es frecuente; éstos se habrán adaptado a esta situación y demostrarán poco interés en pertenecer de modo más regular o en observar sus normas. Entre estos dos extremos, existirán miembros a los que correspondan diversos grados de "regularidad"; entre ellos pueden encontrar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se algunos "desviados", cuyo promedio de interacción entre ellos mismos y aún con los regulares es relativamente frecuente, pero a los que se niega la condición de miembro regular a causa de su falta de disposición o a su incapacidad para aceptar las normas y valores dominantes.

A pesar de las amplias variaciones que presentan los grupos en la naturaleza de su estructura social emergente, - la anterior clasificación, hecha practicamente, de las categorías de miembro (regular, desviado, aislado) sirve a menudo para interpretar la conducta de los individuos. - Con lo que se ha dicho acerca de las interrelaciones existentes de sentimientos, actividades e interacciones emergentes, y de la función de defensa contra las influencias externas, que cumple esta conducta, puede, facilmente, -- comprenderse por qué estas categorías una vez establecidas, tienden a reforzarse entre sí.

Consecuencias (8). De hecho, la característica más significativa de estos elementos de la conducta interrelacionados entre sí, es la dinámica reforzante, las pautas que emergen tienden a persistir. La estructura social ayuda a preservar las normas que se desarrollan sobre las actividades y las interacciones. Es probable que la influencia que ejercen sobre el rendimiento del grupo sea fuerte y persistente, ya que en casi cualquier grupo emergen normas que especifican de modo muy preciso la cantidad y calidad de trabajo que se espera de un miembro que está en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

buena posición, y las presiones ejercidas para que todos se adapten a estas normas, no son fáciles de resistir. Quizás cualquier aumento en la amenaza externa (aumento real o aparente) eleve el grado en que las normas y la estructura social controlan la actividad de sus miembros. Las relaciones y actividades no laborales que emergen en un grupo, afectarán grandemente las satisfacciones que los miembros deriven de su vida laboral. Cuando existen frecuentes interacciones y los individuos se aprecian mutuamente, es decir, cuando la estructura social es relativamente estable y bien comprendida, la satisfacción resultará, por lo general, relativamente elevada. Esto puede ser cierto, tanto si la productividad es alta como si es baja; de este modo, la relación entre productividad y satisfacción es más compleja de lo que a veces se supone.

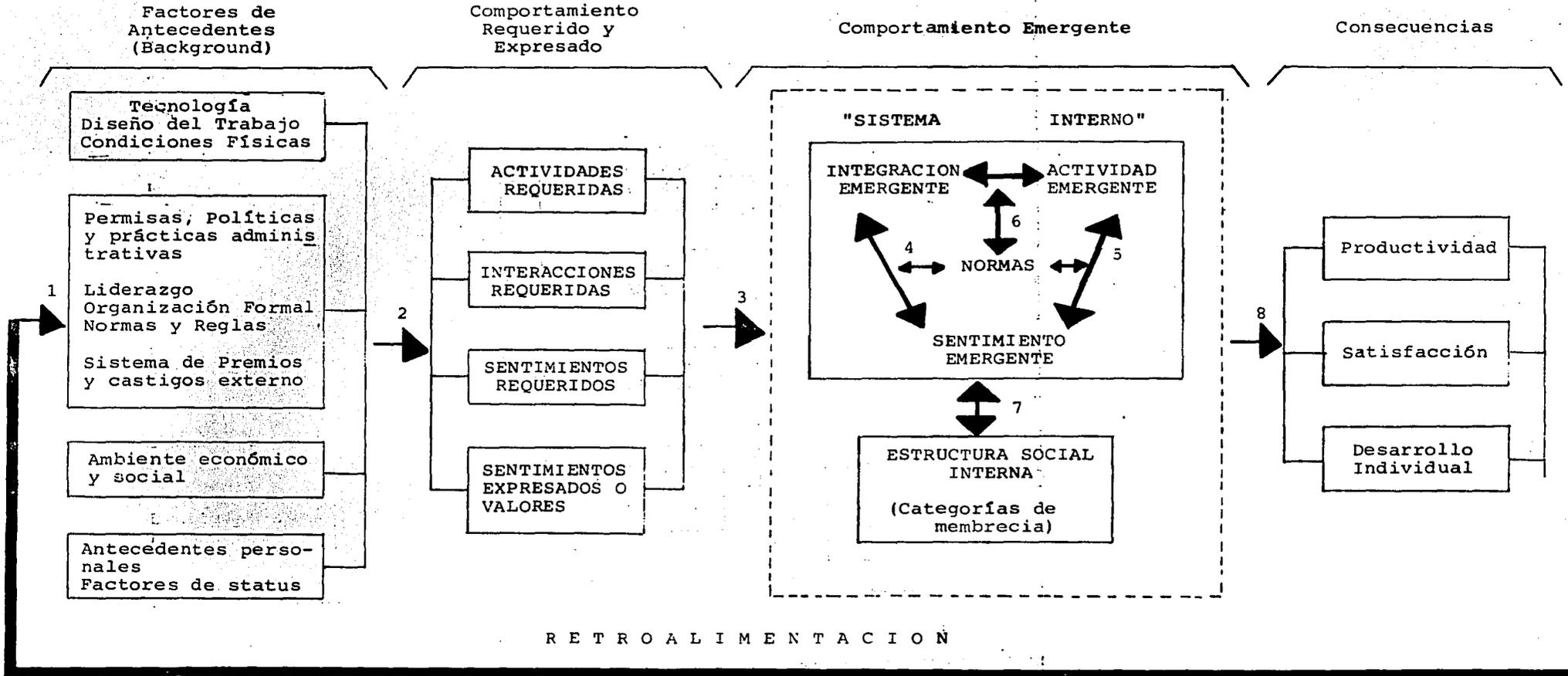
Otra "consecuencia" de la conducta del grupo de trabajo, además del rendimiento y de la satisfacción, es lo que podríamos llamar el desarrollo personal. Los grupos varían grandemente en la medida en que fomentan o limitan las necesidades que tienen sus miembros, de aprender, progresar y desarrollarse como seres humanos. En cualquier grupo de trabajo, emerge un conjunto de interacciones, sentimientos y actividades; un conjunto de normas que definen el grado en que los miembros pueden realizar sus propias potencialidades, de alcanzar sus objetivos -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personales y las recompensas que son importantes para ellos. Sin un cierto nivel de satisfacción, el desarrollo personal se ve seriamente limitado; pero, en muchos grupos industriales de trabajo, la satisfacción (por ejemplo, la procedente de las relaciones amistosas con otros miembros), puede ser elevada, mientras que las oportunidades para que los individuos aprendan y se desarrollen, se verán seriamente limitadas. Del mismo modo, el desarrollo personal puede ser facilitado por un rendimiento elevado, pero solamente en determinadas condiciones, como, por ejemplo, cuando un fuerte sentimiento de contribución individual al trabajo no esté en pugna con los sentimientos requeridos o con las normas del grupo.

Por desgracia, las condiciones que rodean a muchos grupos industriales de trabajo son tales, que las oportunidades de desarrollo personal son a menudo contrarrestadas, y la satisfacción deriva casi enteramente de la actividad no relacionada con el cumplimiento de la tarea formal. Gran parte de la conducta emergente puede llegar a ser una defensa contra las amenazas que se perciben procedentes del exterior. Aún cuando dichos grupos satisfacen las necesidades que experimentan los individuos con respecto a la estabilidad social, hacen poco para satisfacer las de propia estima y de desarrollo personal. Una comprensión más adecuada del porqué de esto, una interpretación más cuidadosa de las consecuencias observables de la conducta del

COMPORTAMIENTO EN UN GRUPO DE TRABAJO
RELACION ENTRE ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS EXTERNO E INTERNO



R E T R O A L I M E N T A C I O N

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

grupo de trabajo, hará posible estructurar de modo más inteligente esos factores del ambiente, sobre los que la dirección puede influir directamente.

3.1.4 Cohesión del Grupo. Con este título se desea -- dar cierta claridad sobre las razones que tienen las per--sonas para reunirse en grupo y para permanecer en el mis--mo por un considerable período.

Con anterioridad se vió como los grupos presionan la con--ducta de las personas de la organización, a decir:

- a). Influyen la percepción de los miembros.
- b). Enseñan a los individuos muchas cosas sobre sus tra--bajos, la organización y el mundo que los rodea.
- c). Controlan la conducta.

Por tanto, los grupos facilitan grandemente la creación -- de las comunicaciones, y es más fácil que se den éstas en--tre los miembros, lo que se logra debido a que los grupos -- reducen muchas barreras psicológicas contra las comunica--ciones y desarrollan lenguajes especiales que incluyen no so--lo palabras con significados precisos y únicos para el -- grupo, sino que frecuentemente también crean reglas para -- el orden y clasificación de las comunicaciones. Por otra parte, los grupos establecen normas que son acuerdos so--bre lo que constituye una conducta aceptable, y crean me--dios para la aplicación de tales normas, el proceso de im--plementación de normas consiste en:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a). Educación
- b). Vigilancia de la conducta de los miembros del grupo.
- c). Re-educación y apoyo al individuo para que cambie los errores de su modo de ser.
- d). Medidas disciplinarias impuestas mediante comentarios caústicos, rechazo por el resto del grupo o la violencia.

Ahora se concentrará la atención sobre la cohesión del -- grupo. La primera observación general es que la cohesión resulta de la atracción que un grupo ejerce sobre un individuo. En segundo lugar, existe cierto número de razones para que una persona pueda ser atraída por un grupo, pues partidos políticos, equipos atléticos y muchas otras entidades atraen y retienen a las personas sobre bases diferentes a las de la amistad. Por otra parte, un individuo puede pertenecer a varios grupos, y a cada uno de ellos, - en base a un tipo diferente de atracción. Como estos grupos pueden ser de diferente índole quizá ostente múltiples membreías sin poner "lealtades" en conflicto. Por - otro lado, la membreía en varios grupos puede provocar - tensiones considerables y muchas dificultades cuando las fuentes de atracción de los grupos comienzan a trasladarse o a ser mutuamente excluyentes; por tanto, las personas pueden tener membreía múltiples que las llevarán qu z ás a problemas de lealtad hacia el grupo.

Se comienza considerando algunos de los elementos que pa-

recen lograr que los grupos resulten atractivos a las personas. Se dividirán en dos categorías principales: los elementos que en esencia son las satisfacciones que un individuo obtiene al ser miembro del grupo, y las metas que al quien desea alcanzar fuera del grupo, pero que podrá lograr mejor al ser miembro del mismo.

Elementos deseables. Un grupo puede tener varios elementos sociales que lo hagan deseable a una persona; los más obvios son:

a). Atracción personal de los miembros. Cuando esta situación prevalece, las personas que entran al grupo, se asocian con otras cuya compañía es placentera.

b). Actividades del grupo: las personas ingresan al grupo debido a que el programa que se desarrolla les resulta de cierta significancia y les es agradable: diversos juegos de salón (baraja, dominó, etc.), equipos deportivos, etc. Con relación a la segunda categoría, el grupo proporciona al individuo un medio para obtener algo que desea profundamente.

a). Metas del grupo: una persona puede desear que se elimine el cáncer y, por tanto, se unirá a una organización caritativa que recolecta fondos para fomentar la investigación en este campo.

b). Locomoción del grupo: en muchas ocasiones, cuando éste se va acercando a sus metas, cada uno de sus miembros logra también un avance en lo personal

Por ejemplo, un miembro de una compañía comercial puede -- trabajar con mucho afán para que su empresa prospere y lle gue a ser conocida como la primera en su ramo. Al mismo - tiempo que su firma se acerca a esta meta, parte de la re- putación que esta va adquiriendo, le toca en lo personal.

c). Metas personales a lograr, mediante la membresía, de grupo: es decir, aquella atracción que un grupo puede ejer cer para alguien debido a que puede ser el medio para al- canzar sus metas personales.

d). Status o posición: mismo que una persona puede lograr al ser miembro de un grupo, se obtiene tan pronto como se - ingresa; de igual modo, esta posición se obtiene en el mun do exterior al cual se ha ingresado.

Es obvio que hay otros elementos para cohesión del grupo. Una persona puede encontrar atractivo un grupo por cualquier ra de las razones antes expuestas, por varias de las mismas, y también puede haber ingresado por una razón, al princi- pio, y después por otra.

En términos generales, se ha observado que todos los miem- bros de un grupo de alta cohesión tienden a producir un ni vel similar; en un grupo con baja cohesión, algunos de sus miembros pueden estar produciendo a un nivel elevado y o- tros a un nivel bajo. Un grupo altamente cohesivo tiene - la capacidad de ejercer un control sobre la productividad de sus miembros, como su evidencia por la uniformidad de -

producción de los miembros individuales del mismo. El punto de importancia que se debe señalar es que la elevada cohesión del grupo promueve un elevado control de éste -- sobre las variaciones en los resultados de la productividad, entre sus miembros.

Además, mientras más cohesivo es un grupo, mayor resistencia a las presiones externas tendrán sus miembros.

Al aumentar la cohesión, también aumenta el grado de integración entre los miembros del mismo y al aumentar la cohesión, es lógico que aumente la concordancia de opiniones en el mismo. Debido a que parece que una mayor cohesión permite que un grupo ejerza una presión creciente -- sobre el individuo, de ahí se desprende fácilmente una -- mayor uniformidad de opinión más definidas sobre lo que -- espera lo cual facilita la detección de cualquier violación de lo esperado.

3.1.5. Variables que Alteran la Integración. Resulta de importancia reconocer que la cohesividad depende de una -- relación entre un número de elementos, no todos los cuales pueden ser aditivos; además las relaciones entre los elementos, no todos los cuales pueden ser aditivos; -- además, las relaciones entre los elementos pueden cambiar, al ser influidos por una variedad de condiciones o factores, como:

a). Grado de dependencia con el grupo: Si una persona no es particularmente dependiente de un grupo, la cohesión de éste será relativamente débil; pero, si la persona depende en un grado mayor del grupo, la cohesión tenderá a ser mucho más fuerte. También se ha observado que a mayor número de necesidades individuales que puede satisfacer o satisfaga un grupo, mayores serán su atracción y su cohesividad.

b). Tamaño del grupo: En igualdad de circunstancias, el tamaño del grupo tiene una relación inversa con la cohesividad del mismo. La cohesividad aumenta, en parte, debido a la interacción entre los miembros, y ésto les permite conocerse y caerse bien entre sí; obtener una mayor participación de valores o creencias, etc. Por tanto, al ir creciendo los grupos es menos factible que una persona llegue a conocer bien a todos los otros miembros del mismo, y se inclinará a dirigir sus interacciones a un subgrupo proclive a disgregarse del resto del grupo.

c). Relaciones estables: La cohesividad parece depender de que exista un grado de estabilidad, en cierta forma mínimo, en el grupo. Las relaciones entre las personas tienen que persistir por cierto tiempo para permitirles que se lleguen a conocer unas a otras; para que desarrollen -- comprensiones comunes de los valores y metas en los cuales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

participan.

d). Competencia: por lo general, la competencia intragrupo o sea entre los miembros del mismo, es destructiva de la cohesividad de éste; empero, la competencia intergruppal, con frecuencia tiene influencias positivas sobre la cohesividad. De algún modo ésto es mitigado por el elemento dominante inicial en la cohesividad y sin importancia para los miembros. Por lo general, el éxito obtenido mediante la competencia, refuerza la cohesividad; en los grupos derrotados se registra una tensión considerable y se desatan fuerzas generalmente disruptivas que, hasta cierto grado, trastornan las relaciones internas de los miembros. Cuando el grupo no llega a fragmentarse, las cosas comienzan a estabilizarse de nuevo en una norma no muy distinta de la existente antes de la competencia.

e). Posición del status del grupo: como regla general, a status más elevado del grupo, mayor será su cohesividad. También se ha observado, cuando los miembros del grupo no perciben posibilidades de mejoras a sí mismos, como podría suceder al abandonar un grupo fracasado y unirse a uno de mayor éxito, que éstos tienden a ajustarse a las circunstancias para sacarles el mejor provecho, aumentando en esta forma su cohesividad.

f). Ritos: una de las cosas que utilizan los grupos para promover la cohesividad son ritos; éstos sirven para ofrecer a los miembros cierta ceremonia en la cual participan,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y que no pueden hacerlo aquellos que no son miembros; parece que este hecho les recuerda que son diferentes, algo especial y aparte. Finalmente, los ritos sirven como una barrera para excluir a los intrusos.

Para concluir se debe recordar ciertas fuerzas disruptivas que están vis a vis con la cohesividad. Podemos esperar que se presente la disrupción como resultado de disputas sobre la forma de alcanzar cierta meta, sobre la forma de ganar, etc. Precisa hacer notar que las diferencias relacionadas con las metas son menos disruptivas, frecuentemente, que aquellas sobre los métodos para alcanzar una meta sencilla y por todo conocida.

Por último, las ligas de cohesión del grupo se debilitan cuando las metas de los miembros individuales entran en conflicto sobre ciertas cosas; por ejemplo, en su status individual en el grupo.

3.2 Comportamiento Intergrupal *

Naturaleza.- Una organización divide su objetivo en una serie de sub-objetivos que se asignan a cada una de sus unidades parciales, estas sub-unidades dividen a su vez sus tareas y las pasan a niveles inferiores hasta que se alcanza un nivel en el que varias personas adoptan un

* Adaptación de Schein, Edgar H. en su obra "Psicología de la Organización", Editorial Prentice/Hall Internacional, de las págs. 93 a la 116.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sub-objetivo y lo dividen entre sí, como individuos, pero sin crear ya unidades posteriores. Lo que divide básicamente una organización en sub-grupos radica, por tanto en la división del trabajo. La organización crea una serie de fuerzas que forman varios grupos de trabajo, que son más pequeños y que coexisten dentro de ella.

Un grupo es un cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que perciben como un grupo. El tamaño del grupo se halla limitado por las posibilidades de la acción mutua y de la conciencia que cada cual tenga del resto.

3.2.1 Tipos de Grupos en las Organizaciones. Se presenta ahora los tipos de grupos que se encuentran realmente en las organizaciones y las funciones que estos grupos cumplen para la organización y para sus miembros.

Grupos Formales. Se crean con el fin de cumplir con ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización. Los grupos formales pueden ser de dos tipos y se basan en su duración.

Los grupos formales permanentes son, como su nombre lo indica, aquellos que existen por la misma naturaleza de la organización.

Los grupos formales temporales son comisiones o fuerzas --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

operativas que se crean para realizar un determinado puesto de trabajo, pero que, una vez que dicha misión se cumple, cesan de existir a menos que se descubra otra tarea que deben seguir realizando o a menos, también que adopten una solución informal.

Los grupos formales temporales pueden existir durante un largo tiempo; lo que hace que sean temporales es que se hallan definidos de tal manera por la organización que se presentan como tales y que los miembros se conceptúan a sí mismos como parte de un grupo que puede desaparecer en cualquier momento.

Grupos Informales.- Debido a que los seres humanos como entes totales no se limitan al trabajo o a ingresar en una organización, puesto que poseen necesidades que trascienden las mínimas que exige el puesto de trabajo, buscarán la realización de algunas de estas necesidades mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización. Si la ecología del área en que se desarrolla el trabajo y si el esquema cronológico del empleo lo permite, estas relaciones informales desarrollarán grupos informales, en otras palabras se tiene que partir de la base de que existe una tendencia hacia la formación de grupos informales. Hasta qué punto esta tendencia determina la creación real de grupos depende en gran medida de la ubicación física de las personas, la naturaleza de su trabajo, sus esquemas cronológicos, etc. Los grupos informa

les surgen, por tanto, de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas.

Los grupos informales pueden ser de varios tipos. Los más comunes pueden ser denominados, de acuerdo con las teorías de Dalton, como sigue:

Pandillas Horizontales: Que son una asociación informal de los trabajadores, directivos o miembros de la organización que son más o menos del mismo rango y que trabajan en la misma área, aproximadamente.

Un segundo tipo que se puede denominar Pandilla Vertical es un grupo compuesto de los miembros de diferentes jerarquías y que se hallan incluidos en un determinado departamento.

Se puede dar el nombre de Pandilla Mixta a un tercer tipo de agrupación informal, esta agrupación consta de miembros de distintos niveles y que proceden de diversos departamentos ubicados en lugares físicos distintos. Estas pandillas sirven para cumplir ciertos intereses comunes y para realizar una serie de misiones de las que no se preocupa la organización.

3.2.2 Competencia Intergrupala.- El primer problema importante de los grupos en las organizaciones consiste en hacerlos eficaces al llenar tanto los objetivos de la organización como las necesidades de sus miembros. El segundo problema importante consiste en establecer unas condicio-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nes entre grupos que subrayen la productividad de cada uno de ellos sin destruir las relaciones endogrupales. En si, el problema total consiste en establecer unas relaciones - de alta productividad y de un alto espíritu de colabora- ción dentro del grupo.

3.2.2.1 Consecuencias de la Competición dentro del grupo.

a). ¿Qué sucede dentro de cada grupo competitivo?

I. Cada grupo se une entre sí con más intensidad si consigue una mayor lealtad entre sus miembros; los miembros cierran filas y ocultan algunas de sus diferencias internas.

II. El clima del grupo cambia desde un nivel informal y lúdico a otro orientado hacia la tarea y el trabajo, el interés hacia las necesidades psicológicas disminuye, mientras que aumenta el interés hacia la realización de la tarea.

III. Los perfiles de caudillaje tienden a cambiar de un nivel más democrático a otro más autocrático; el grupo se muestra más propicio a tolerar el caudillaje autocrático.

IV. Cada grupo deviene más estructurado y se organiza mejor.

V. Cada grupo exige más lealtad y conformidad de sus miembros, a fin de presentar un frente unido.

b). ¿Qué sucede entre los grupos competitivos?

I. Cada grupo comienza a ver a los grupos restantes como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

un enemigo, mas que como un objeto neutral.

II. Cada grupo comienza a experimentar distorsiones de la percepción. Esto es, tiende a percibir solo las mejores partes de sí mismo y niega a sus debilidades. Por otra parte, tiende a percibir solo las peores partes del grupo rival, negando sus puntos sólidos, es probable que cada grupo desarrolle un estereotipo negativo del otro.

III. Aumenta la hostilidad hacia el otro grupo, mientras que disminuye la interacción y la comunicación con el otro grupo: esto es, se hace más fácil el mantener estereotipos negativos y más difícil el corregir las distorsiones perceptivas.

IV. Si se fuerza a los grupos a una interacción es probable que cada grupo escuche con más interés a sus propios representantes y no, en cambio, a los del otro grupo, excepto en lo que se refiere a los fallos. En otras palabras, los miembros de un grupo tienden a escuchar solo aquello que apoyan su propia postura y sus estereotipos.

c) ¿Qué sucede al ganador?

I. El ganador tiene su cohesión y puede ser todavía más coherente.

II. El ganador tiende a descargar su tensión, pierde su espíritu batallador, se hace complaciente, lúdico y abierto.

III. El ganador tiende a una mayor cooperación intragrupo y se interesa más por las necesidades de los miembros, y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en cambio, pierde interés por la realización del trabajo.

IV. El ganador tiende a ser complaciente y a pensar que la ganancia ha confirmado el estereotipo positivo de sí mismo y, en cambio el estereotipo negativo del grupo enemigo, existe una pequeña base para revalorar las percepciones o examinar las operaciones del grupo a fin de aprender como mejorarlo.

d). ¿Qué ocurre al perdedor?

I. Si la situación lo permite, es decir, si hay ambigüedad en la decisión, existe una fuerte tendencia por parte del perdedor a eliminar o distorsionar la realidad de su pérdida; en vez de eso, el perdedor encontrará ciertos mecanismos psicológicos de escape.

II. Si se acepta la pérdida, el grupo perdedor tiende a dividirse y surgen ciertos conflictos que no habían sido resueltos, se engendrán querellas, etc. Todo ello como un esfuerzo para encontrar una causa que explique la pérdida.

III. El perdedor se halla más propicio a trabajar más intensamente y se esfuerza en encontrar a alguien o algo que acusar: el líder mismo, los jueces que decidieron contra ellos, las reglas del juego, etc.

IV. El perdedor tiende a una baja cooperación intragrupal, a interesarse menos por las necesidades de los miembros y, en cambio, a interesarse más para recuperar lo perdido, -- trabajando más.

V. El perdedor tiende a aprender mucho sobre sí mismo en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuanto grupo, debido a que los estereotipos sobre el mismo y sobre los grupos rivales quedan trastocados, lo que exige un replanteamiento de las percepciones, en consecuencia, es probable que el perdedor se reorganice y se convierta en un grupo más coherente y eficaz, si la pérdida ha sido aceptada en unos términos realistas.

3.2.2.2 Solución del Conflicto Intergrupo.- La estrategia básica para reducir el conflicto intergrupo consiste en hallar unos objetivos en los que pueda haber concordancia por parte de los grupos. La táctica para emplear esta estrategia puede consistir en una combinación de los siguientes puntos:

Localizar a un enemigo común.

Inventar una estrategia de negociación que haga que los sub-grupos que compiten entre sí no se enfrenten.

Localizar un objetivo de orden superior.

3.2.2.3 Prevención del Conflicto Intergrupo.- Debido a las grandes dificultades que supone reducir un conflicto intergrupo, es deseable tomar medidas preventivas.

I. Se debe dar un énfasis mayor a la eficacia del grupo como un todo, y además, al papel de los departamentos en cuanto contribuyen a esa eficacia. Se debe, pues, medir el valor de cada departamento sobre la base de su contribución al esfuerzo total más que de su eficacia individual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. Se debe estimular un alto nivel de interacción y una comunicación frecuente entre los grupos para que trabajen en problemas de coordinación intergrupo y se ayuden entre sí; la organización debe brindar sus recompensas sobre la base de la ayuda que los grupos se ofrecen entre sí.

III. Debe hacer una frecuente rotación de miembros entre los grupos o departamentos, con lo que se estimula un alto nivel de comprensión mutua y el entendimiento de los problemas de los demás.

IV. Evitar una situación de ganancias y pérdidas; no se debe colocar a los grupos en la tesitura de competir entre sí para obtener una recompensa, hay que, por el contrario, subrayar todo lo que suponga reunir los recursos para incrementar al máximo la eficacia de la organización. Se deben repartir las recompensas equitativamente entre los distintos grupos o departamentos.

En síntesis, si se desea impedir los resultados negativos de una situación de ganadores y perdedores, debe encararse la posibilidad de que hay que abandonar las relaciones de competencia y buscar, en cambio, una colaboración que apunte hacia los objetivos de la organización.

3.3 Comportamiento Individual.

3.3.1 Empatía y Percepción Social*.. Por regla general -- las personas piensan que poseen cierta capacidad para con-

* Adaptación de la obra "Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos" de Kolb David A., Rubin Irwin M. y McIntyre James M, en su capítulo Percepción Interpersonal, de la pág. 145 a 158.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

siderar a los demás de manera desapasionada y objetiva; -- sin embargo, la realidad es otra ya que cada vez que tenemos un contacto personal nos formamos impresiones ya sean favorables o desfavorables que influyen en nuestra conducta social.

Todos nos formamos impresiones en nuestras relaciones y experiencias interpersonales.

La Empatía es el grado en que uno logra desarrollar impresiones acertadas, o una comprensión real de los demás. El formarse impresiones de las personas es parte de nuestra experiencia cotidiana y sin embargo, rara vez nos ponemos a considerar la importancia de este proceso.

La percepción social es el medio para que las personas se formen impresiones las unas de las otras y para que, cabría esperarlo, se comprendan las unas a las otras.

Como vemos la empatía y la percepción social van muy unidas. La percepción social no siempre es consciente o racional, de ahí que la empatía no sea necesariamente resultado de un proceso racional consciente.

Para algunas personas puede parecer que la empatía simplemente "se da", mientras que para otras la desarrollan solo después de mucho adiestramiento y experiencia de vida.

Existen 3 aspectos básicos de la percepción social:

- a) El perceptor (persona que "mira" y procura comprender)
- 2) El percibido (persona a la que "se mira" o compren-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de)

3) La situación (en donde se ubica el acto de la Percepción Social)

Los Perceptores y los Percibidos.- Estos no necesariamente tienen que ser individuos. Pueden ser grupos sociales. Grupos enteros pueden "mirar" y "ser mirados". Se puede distinguir las percepciones sociales entre pequeños grupos laborales, entre grandes compañías y aún entre naciones. Cualquier grupo de personas, así como un individuo puede ser un partícipe principal del proceso de la percepción social.

La Situación.- Es el campo en donde perceptor y percibido intercambiarán sentimientos positivos de diversa intensidad.

Se podría decir pues que es el campo en donde se debaten sentimientos.

3.3.1.1 Tipos de Procesos Perceptuales.- El proceso de la Percepción social se da de diferentes maneras. Podemos considerar relaciones como las siguientes:

- 1) Individuo a Individuo
- 2) Individuo a Grupo
- 3) Grupo a Individuo
- 4) Grupo a Grupo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las percepciones del tipo 4 tienen gran importancia dentro de la organización ya que por medio de este proceso se po-

drá entender y analizar la naturaleza de las organizaciones complejas.

Estos cuatro tipos de procesos son relativamente directos, sin embargo, en cada uno de los procesos se pueden dar y - de hecho se dan innumerables distorsiones, tan obvias como ocultas, que impiden que el perceptor logre una imagen - - fiel.

La capacidad de concebir acertadamente lo que "piensa" de uno otra persona, es una clase especial de sensibilidad social.

3.3.1.2 Materia Prima para la Percepción.- Podemos decir que la materia prima del percibir se puede dar de diversas maneras. Por medio de palabras, gestos, expresiones faciales, actos específicos de la conducta a veces consiente--- mente, a veces inconscientemente es el medio por el cual - el perceptor obtiene sus percepciones. A veces las obtiene por medio de percepciones de segunda mano: cartas de recomendación, chismes, comentarios de otras personas, etc.- Pero básicamente la materia prima fundamental para el proceso de comprender a los demás es la comunicación.

3.3.1.3 Características Interrelacionadas para la Comprensión de los demás.- El perceptor concurre a la tarea de - comprender a los demás con dos series de características - interrelacionadas:

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

1) Características Demográficas

2) Características de la Personalidad

Las Características Demográficas son fácilmente determinables; son aspectos sociológicos generales del individuo, - específicos, aquellas características que no pertenecen a la siempre cambiante personalidad. Tales como: nacionalidad, religión, sexo, cantidad de hermanos, ocupación, etc. Las Características de la Personalidad: al hablar o al -- realizar un análisis de estas características surgen relaciones significativas como la existente entre ajuste emocional y empatía.

El ajuste emocional de una persona gira fundamentalmente - en torno a como se ve y se siente en cuanto a sí mismo; es decir, el concepto que tiene de ella misma. (autoconcepto) Algunos aspectos del concepto de sí mismo se encuentran en la superficie de la personalidad, es decir actitudes que - se mantienen públicamente. Las cosas que nos permitimos - decir a los demás acerca de nosotros mismos y de nuestras ideas acerca del mundo. Pero también existen sentimientos acerca del yo que no externamos, que no los hacemos públicos, tenemos conciencia de ellos pero no los queremos compartir, éstas son actitudes privadas respecto del yo.

Existen también aspectos más hondos, aspectos subconscientes e inconscientes, sentimientos acerca de "quienes so--- mos" y "que somos" que de alguna manera no podemos enfrentar.

3.3.1.4 Ayudas y Obstáculos para la Empatía.- La primera ayuda que podemos mencionar para la empatía es una Personalidad Sana; y ésta se basa en una aceptación fundamental - del yo a todos los niveles, desde el público hasta el inconsciente.

Podemos decir que ésta es una ayuda a la empatía ya que -- cuando el individuo tiene esta personalidad es que se ha - aceptado plenamente y ha solucionado la mayoría de sus conflictos interiores, entonces se mostrará en mucho mejor posición para dirigir sus energías a la comprensión de los - demás.

Un Obstáculo para la empatía, (que es precisamente cuando - ocurre lo contrario de la personalidad sana) es cuando es - tamos en estado de ansiedad o cuando existe exceso de tensión; entendiéndose no como la ausencia absoluta de ten--- sión, ya que ésto causaría un estado de apatía.

Para comprender a los demás debe haber alguna motivación, - alguna fuerza motriz, algún problema. Tal problema impli- ca la existencia de algunas tensiones en el perceptor.

Otra Ayuda que podemos mencionar es la Autopercepción. Es- to es cuando la persona tiene conciencia de su capacidad, - sus limitaciones, sus actitudes, motivaciones, etc. Esta Autopercepción es una ayuda valiosa para la empatía ya que la única herramienta que empleamos en la tarea de compre- der a los demás es nuestra propia personalidad.

Un Obstáculo es el grado de autoritarismo. Se dice que és

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

to es un obstáculo ya que una rigidez en la percepción interfiere con el proceso de comprender a los demás.

La persona autoritaria necesita ver todo claramente definido; O bien blanco o bien negro; no da lugar para gradaciones, es muy rígido para su percepción. Es así como el autoritario no llega a advertir fenómenos interpersonales -- sutiles pero de gran significado, ya que es incapaz de evaluar tonos de gris por lo que son.

Ahora bien, la persona extremadamente no autoritaria encontrará también dificultades para comprender a los demás por que ella también tiene una visión singular de un solo propósito en cuanto a como es el mundo y sus habitantes.

Otro Obstáculo de la empatía que podemos mencionar son los estereotipos, si éstos los definimos como una percepción -- desacertada de un grupo específico.

Ahora bien éstos pueden ser a la vez una ayuda a la empatía si los consideramos como "estereotipos acertados" es decir, cuando tenemos una idea realista de un grupo de individuos, ya que necesitamos en cierta forma tipificar a las personas por medio de generalizaciones amplias y flexibles para poder aumentar las posibilidades de acierto en nuestra percepción de los demás.

Otra Ayuda que podemos mencionar es la personalidad del -- percibido, ya que ésta decide parte del éxito de la percepción social.

Algo importante dentro de la relación percibido-perceptor --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

es el que se obtengan sugerencias por parte del percibido que revelen aspectos pertinentes de sus sentimientos, pensamientos y su posible conducta.

La capacidad que tenga el perceptor para abrirse paso a través de la capa exterior de una persona, tiene dos facetas: 1) La capacidad del perceptor para facilitar el envío de sugerencias por parte del percibido y 2) La capacidad del perceptor para recoger e interpretar adecuadamente las sugerencias enviadas.

Otro Obstáculo es que conforme más nos introducimos en el proceso de comprender a las personas, nuestra esperanza de acierto aumenta y desacansa en parte sobre nuestra capacidad para obtener feedback en cuanto a como juzgan los demás el acierto de nuestras percepciones. Y este feedback muchas veces constituye un obstáculo, cuando son expertos quienes estiman la validez de nuestras percepciones y nuestra comprensión de las personas. Por lo general estos "expertos" son psiquiatras o psicólogos. Y decimos que este feedback proporcionado por ellos puede llegar a ser un obstáculo a la empatía ya que investigaciones han demostrado que algunos de estos expertos lamentablemente son más bien jueces ineptos de las personas.

Generalmente existe el peligro latente que ellos imaginan fantasmas psicológicos detrás de cualquier observación casual.

Una cuestión que condiciona el proceso de la percepción so

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cial es el intercambio de sentimientos positivos de diversa intensidad entre percibido y perceptor.

Si creemos que algunas personas "no pueden obrar mal" si estamos encantados con su actitud y su virtud, si aprobamos ciegamente todo lo que hacen seremos incapaces de estimar acertadamente sus caracteres o conductas menos deseables.

Otra condicionante de la Percepción Social es el efecto oscurecedor que tienen las emociones fuertes, como son la ira, el coraje, el amor excesivo, etc. Estas emociones o sentimientos cargados no permiten que el individuo tenga una percepción acertada de la realidad.

La percepción social más acertada se produce en condiciones que no implican sentimientos demasiado cargados.

3.3.2. Concepto de Congruencia *.- Este concepto abarca un grupo de fenómenos que parecen ser de gran importancia para la Terapia y para todas las interacciones interpersonales. Indica una conjunción precisa entre las experiencias y la conciencia de los hechos; abarca una igualdad de experiencia, conciencia y comunicación; un ejemplo de este tipo es el caso del infante, el hambre que experimentó el infante se da a nivel psicológico y visceral, luego

* Adaptación de la "Formulación tentativa de una Ley General sobre las relaciones interpersonales" de Rogers, -- Carl R. Apuntes del Módulo Psicología de las Organizaciones s/p. Diplomado en Recursos Humanos. ITAM 1984.

su conciencia del hecho aparece igualar su experiencia, y su comunicación es congruente con su experiencia; es su -- verdad en todos los niveles. Uno de los motivos por los -- cuales la mayoría de las personas responde a los infantes es porque son completamente genuinos, integrados o con---gruentes.

Cuando el grado de congruencia no puede ser evaluado por -- la persona misma en ese momento se habla de incongruencia. Desde "afuera", se puede aprender sobre este aspecto de -- congruencia (o incongruencia). A través de las personas -- mismas, hemos aprendido mucho sobre la incongruencia, -- cuando ella hace un autoanálisis de su "congruencia" en ac -- tos ocurridos en el pasado y reconoce su propia incongruen -- cia.

Cuando existe una incongruencia entre la experiencia y la conciencia, se reconoce como defensa o negación de la conciencia; cuando la incongruencia está entre la conciencia y la comunicación, a menudo se trata de falsedad o engaño. Si un individuo es en determinado momento, completamente -- congruente, su experiencia fisiológica presente estará -- siendo correctamente representada en su conciencia, y su -- comunicación estará siendo perfectamente congruente con su conciencia, entonces su comunicación nunca podría contener una expresión de un hecho externo.

La conciencia precisa de la experiencia siempre se expresa -- rá mediante sentimientos, percepciones, interpretaciones, --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

provenientes de un marco de referencia interno.

No necesariamente implica congruencia si una persona habla siempre dentro de un contexto de percepciones personales, ya que cualquier forma de expresión puede ser utilizada como algún mecanismo de defensa, por lo tanto, en un momento de congruencia la persona sentiría necesidad de comunicar sus percepciones y sentimientos como lo son y no como hechos con respecto a otra persona o del mundo externo.

Resumiendo, la congruencia, no se puede definir en términos operacionales; todos nosotros tendemos a reconocer la congruencia o la incongruencia en los individuos con quienes tratamos.

3.3.2.1 La Congruencia en la Comunicación Interpersonal.

Factores Clave para que se de la Congruencia.- Hay ocasiones en que nuestra comunicación interpersonal es congruente o incongruente dependiendo de la experiencia y la comunicación.

Esto lo vemos con las personas con quienes tratamos diariamente y vemos que sus sentimientos más profundos van de acuerdo con lo que están expresando así como, otros individuos vemos que lo que están diciendo sin duda es casi siempre como una máscara, es decir, una falsedad o engaño.

Lo que el concepto de congruencia significa en la comunicación interpersonal se puede ver más fácilmente en una relación terapéutica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para las relaciones interpersonales el comunicar una situación especial tiene su riesgo de establecer una relación mutuamente terapéutica o una situación desintegrante entre ambas personas.

Para lograrlo se requiere lo siguiente:

- a). Una voluntad mínima por parte de las dos personas -- que estarán en contacto.
 - b). Una habilidad y voluntad mínima en cada una para recibir información por parte de la otra.
 - c). Suponiendo que el contacto continuará por un tiempo.
- De lo anterior se obtiene que a. una mayor cantidad de -- congruencia en la experiencia, conciencia y comunicación por parte de un solo individuo conducirá a una relación -- más intensa; esto implica: una tendencia hacia una comuni cación recíproca con un aumento gradual de congruencia; -- una tendencia dirigida al entendimiento más preciso y mu- tuo de las comunicaciones; un ajuste psicológico mejorado y que funciona en ambas partes; satisfacción mutua en la relación.

3.3.3 Norma de reciprocidad*.- Significa que la gente de

* Adaptación de Katz, D. y Kahn D.R. en su obra "Psicología social de las organizaciones", Editorial Trillas, de la Pag. - 68 a la 69; y de Schein, Edgard H. en su obra "Psicología de la organización", Ed. Prentice/Hall Internacional, - en su pag. 63.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bè ayudar a quién la ayudó y que no debe lesionar a quien le dió auxilio.

Malinowski, en sus estudios sobre los Isleños de Trobriand, concluyó que la estructura social de aquellos se basaba en el principio de la reciprocidad y de la interdependencia. Descubrió que en las relaciones sociales éste se puede considerar equivalente al principio simbiótico que hay en las relaciones biológicas.

Homans y Gouldner reinstalaron este concepto de reciprocidad en el pensamiento sociológico; el segundo lo considera una norma universal y como uno de los componentes principales de todo sistema de valores. Así mismo, que no es necesaria la equivalencia en el cambio. Berkowitz generalizó aún más la noción al postularla como una norma de obligación para quienes dependen de nosotros, sin tener en cuenta el pago que logremos.

Malinowski indica que la esencia de la relación social es el carácter de "Dar y Recibir" del ambiente en que los hombres dependen uno del otro.

H. Levinson, al considerar las relaciones entre el hombre y la organización, y las expectativas de ambos, indica que la organización realiza ciertas cosas para y por el empleado y se inhibe de hacer otras; por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. Es una plasmación explícita de la Interacción Psicológica entre empleados y organi

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

zación que ha denominado el proceso de Reciprocación.

Los sociólogos también la denominan como "Justicia Distri
butiva" en las relaciones sociales.

Esta norma de ayuda deriva del proceso de socialización y, aunque tiene cierta fuerza por derecho propio, sin duda -- que posee poder perdurable debido a que los actos específicos de reciprocidad le dan un considerable grado de reforzamiento durante la vida adulta del hombre.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

DECISIONES, PODER Y AUTORIDAD

4.1. Toma de Decisiones*.- Las políticas organizacionales constituyen abstracciones o generalizaciones a un nivel que abarca toda la estructura de la organización, relativas a la conducta de la misma, anticipadamente y a un nivel que obliga a cambios en la estructura organizacional. Elaborar una política indica tomar decisiones a un nivel de liderazgo que incluye alterar, originar o eliminar la estructura organizacional.

La toma de decisiones puede ser vista desde tres perspectivas fundamentales: cuán general o abstracta resulte la decisión; el grado de espacio organizacional interno y externo que la decisión afecte, y el período en que tendrá validez la decisión.

Combinar estas tres dimensiones permite diferenciar entre:

- a) La elaboración de una política como formulación de metas y objetivos sustantivos.

* Adaptación de: Katz D. y Kahn. R.l.; Op. cit. pag. 289-
a 333.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) La elaboración de una política como formulación de procedimientos y dispositivos para lograr metas y evaluar ejecuciones.
- c) Administración rutinaria o aplicación de la política existente a las funciones en marcha.
- d) Decisiones residuales o AD HDC, que afectan al espacio organizacional sin que sus consecuencias temporales vayan más allá del acontecimiento inmediato.

4.1.1. El Proceso para Tomar Decisiones.- Las decisiones organizacionales siguen siendo producto de individuos. Un modelo adecuado para entender la toma de decisiones ha de comenzar con el individuo y sus muchos puntos débiles, pero también debe tener en cuenta la situación colectiva en que funcionan los Ejecutivos.

Las etapas del proceso de solución de problemas son según Dewey, las siguientes:

- a) Presiones inmediatas aplicadas a quien toma la decisión (La dificultad percibida).
- b) Análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas.
- c) Búsqueda de soluciones alternativas.
- d) Ponderación de las consecuencias de esas soluciones alternativas anticipándose, a la vez, los varios tipos de conflicto posterior a la decisión y la elección final.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.1.1. Presiones inmediatas: las fuerzas inmediatas que inducen la dificultad presente podrían surgir del hecho de que el propio ejecutivo encuentre un problema, o bien pedido de otras personas de la organización o por demandas venidas de individuos o grupos ajenos a ésta. Las presiones inmediatas no solo dirigen la atención sobre el problema, sino que en muchos casos sugieren la estrategia para llegar a una solución o incluso a una solución específica.

4.1.1.2 Identificación y análisis del Problema: Identificar la naturaleza y analizar las dimensiones del problema, podría requerir un tipo diferente de solución que el dictado por las presiones inmediatas.

Anatol Rapoport quien diferenció entre problemas y dilemas, sugirió un elemento fundamental para analizar las dificultades que enfrenta quien toma decisiones. Se puede resolver la dificultad tipo problema en el marco de referencia sugerido por su naturaleza, mediante precedentes para enfrentar éste o aplicando la política que en tal momento prevalece; por otra parte, no es posible resolver el dilema mediante las suposiciones explícita o implícitamente contenidas en su presentación; se necesita una reformulación.

Los hechos de la vida organizacional a menudo impiden reconocer los dilemas y la necesidad planteada de restructu

rar rápidamente la base del problema.

Por definición, el contexto organizacional es una serie de restricciones que llevan a enfocar la atención sobre ciertas áreas de contenido y reducen a ciertos tipos de procedimientos el estilo cognoscitivo. Esta es la restricción inherente; llamar organizada a una estructura social significa que se ha limitado en esa situación el grado de libertad. De aquí que las organizaciones sufran a menudo por no reconocer el dilema que plantea una situación y por persistir ciegamente en atenerse a términos de referencia que no son base para resolver el problema.

Para ayudar en el análisis de problemas y dilemas, la organización crea recursos mediante sus departamentos de investigación, planteamiento y en sus funciones de acopio de conocimientos. En una organización compleja, los ejecutivos deberán utilizar más de un sistema de información (internos y externos), de modo que, no queden cautivos de un sector único de su identidad.

4.1.1.3. Búsqueda de Soluciones: El hecho de identificar a una dificultad como dilema o como problema determinará el tipo de investigación que se realice para llegar a una solución adecuada. Si la circunstancia que enfrenta la organización es un dilema, la búsqueda se dirigirá de un modo imaginativo, hacia todo tipo de respuesta concebible; si la dificultad es más bien un problema, todo-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

precedente organizacional, toda política anterior determinarán los límites de la investigación y la dirección que toma ésta.

En general, la búsqueda de una solución comienza en el nivel específico del precedente inmediato y quizá se detenga allí si la respuesta encontrada es satisfactoria; de no ocurrir así, la búsqueda continúa, pasando a niveles más generales de la política vigente y quizá al enunciado más general del propósito que guía a la organización; en otras palabras, la búsqueda procede a partir del principio de conservación de la energía organizacional e individual.

Se volverán a definir y se afinarán viejas políticas antes de que se decida cambiarlas o crear nuevas directrices.

En el proceso de investigación se dirige una de las primeras líneas de búsqueda a estudiar la experiencia de otras organizaciones que enfrentaron el mismo tipo de problema.

4.1.1.4. Previsión de las Consecuencias de Soluciones Alternas.- Quien ha de enfrentar una toma de decisión, sufre la presión venida de sus colegas y de intereses externos, se ve influido por el análisis efectuado por su staff y las soluciones que le sugiera y, encima, ha de meditar el probable costo y la eventual ganancia de cursos alternativos.

Meditar sobre los problemas prácticos de llevar a cabo un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

plan, incluyendo las dificultades que plantee a quien tome las decisiones, puede hacerse antes de ponderar el valor potencial de la solución. Muchas buenas ideas quedan sin atención porque los obstáculos para llevarlas a cabo hacen dudar de su carácter práctico.

El modelo lógico de un proceso de cuatro etapas para llegar a una decisión, en la que analizar el problema e identificar soluciones alternativas preceda al meditar las consecuencias para la organización, no se adecua a la secuencia real de muchas decisiones organizacionales. Quizá se busquen atajos de varios tipos, incluyendo el de eliminar soluciones sin considerar sus méritos intrínsecos, puesto que representan dificultades para los administradores y, por ello, se califican de poco prácticas.

Si se decide que los méritos de un plan, como solución, son cabales y sobresalientes, siempre se encontrarán medios de llevarlo a cabo de un método práctico.

También es posible que se subestimen cuestiones de orden práctico, cuando quienes toman las decisiones se encuentran tan ajenas al funcionamiento diario, que las basan en las metas que desean, sin preocuparse mayormente de traducirlas a funciones prácticas.

Por otra parte, no es posible tomar decisiones simplemente en base a sus conveniencias teóricas. Esta tendencia se presenta cuando quienes las toman se encuentran muy ajenas, en experiencia y comprensión psicológica, de la zona

donde se aplicarán éstas.

En el proceso de decisión participan factores personales y organizacionales, que tienden a fundirse. Cualquier esquema analítico para identificar las fuerzas que participan en la toma de decisiones ha de incluir las ambiciones y motivaciones del individuo relacionados con su carrera, así como su posición ante los resultados sistemáticos para la organización.

La evaluación objetiva y total de las probables consecuencias de una decisión recibirá ayuda si se aplica una re-prueba sobre el cambio que se está pensando, incluyéndose en ella la resistencia (o disposición al cambio) de los varios grupos afectados, así como algunas suposiciones -- que sirven de base al cambio propuesto.

4.1.2. Racionalidad y Toma de Decisiones Organizacionales - March y Simon han empleado el concepto de una racionalidad sujeta a límites o de los límites cognoscitivos de la racionalidad y han escrito persuasivamente, en esos términos, sobre la realidad de la toma de decisiones organizacionales.

Con este concepto se plantea que los ejecutivos resuelven los problemas por fragmentos; tienden a manejar una cosa cada vez y a seguir, para enfrentar problemas inmediatos, un repertorio de programas ya establecidos; no tienen en cuenta todas las posibilidades para resolver un problema,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pues es naturaleza misma de las organizaciones limitar -- las alternativas racionales que pueden usarse.

Sugieren que no es cuestión de lógica objetiva, sino de -- una psicología limitada.

Racionalidad psicológica significa aceptar la solución -- más inmediata y menos dolorosa.

4.1.2.1. Factores de Predisposición: Existen factores -- psicológicos que determinan la naturaleza del proceso de -- pensamiento. La mente humana, aunque es un aparato sor-- prendentemente complejo para resolver problemas, funciona según principios conocidos que permiten realizar juicios -- falibles; se examinan a continuación siete de ellos:

I. La Posición que se Tenga en el Espacio Social Determi -- na Nuestro Modo de Pensar. Es necesario considerar la po -- sición de los miembros en el espacio organizacional, ya -- que ésta afectará a sus conocimientos, sus experiencias, -- sus actividades y sus juicios. Esta determinación del -- pensamiento se aplica tanto a la información y a los cono -- cimientos que la gente posee como a sus normas de juicio para evaluar todo desde el marco de referencia de su pro -- pio ambiente organizacional.

II. Identificación con Grupos Externos de Referencia.-

El objetivo también se ve afectado por los grupos exter--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nos con los que se identifica. Tienden éstos a ser de su propio nivel de poder y estatus o a estar por arriba de éste. Se da más peso a la información y valores venidos de esos grupos externos que a insumos similares provenientes de grupos inferiores por su estatus y poder.

La selectividad arriba mencionada se refiere ante todo a las limitaciones cognoscitivas que impone el modo de vida ejecutiva; el proceso de identificación se refiere a los nexos emotivos que aquel tiene con grupos de igual o de más poder, a los que recurre y a los que puede referirse. Se justifica racionalmente el hecho de prestar atención total a los grupos de poder, ya que éstos podrían ayudar a la organización. Se presenta el elemento irracional cuando se consultan, aunque poca contribución ofrezcan en conocimiento o en otro tipo de ayuda y cuando se ignora a grupos inferiores que tienen información pertinente.

III. Proyección de Actividades y Valores. Proyectar es atribuir, a otros, sentimientos y creencias que nos son propias. No se significa aquí los mecanismos inconscientes que se usan para resolver conflictos internos, sino la tendencia a creer que otras personas comparten nuestras ideas y valores.

Cuando quienes toman las decisiones no enfrentan directamente la realidad y no toman datos obtenidos en investigaciones objetivas, los primeros asumirán a menudo que los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

grupos situados dentro de la organización y los situados fuera de ella comparten los mismos valores que ellos, como personas, tienen. Cuando no se tiene información sobre la psicología de otros grupos hay libertad total para atribuirles nuestras propias actitudes.

IV. Pensamiento Global o Indiferenciado. En lugar de captar las muchas diferencias que hay en el mundo circundante, se busca una estructuración cognoscitiva simplificada de las realidades externas, es decir se tiende a ver a otros grupos y a otras personas como entidades homogéneas.

Cuanto más remoto el grupo en su relación psicológica con nosotros, más propendemos a considerarlo como entidad indiferenciada.

V. Pensamiento Dicotomizado. Otra forma común de simplificar el pensamiento humano es ver al mundo como si estuviera compuesto de categorías antagónicas (bien y mal, blanco y negro, héroes y villanos).

VI. Miopía Cognoscitiva. La gente responde de su yo a lo inmediato, a lo visible y a lo palpable y se desentien- de de aquellas dimensiones del problema más remotas en el tiempo y en el espacio.

Una política organizacional afortunada necesita un marco de referencia más amplio en lo espacial y lo temporal de

lo que es común entre la gente.

VII. Nociones de la Causación Simplificadas en Extremo.

Al analizar problemas de la organización y evaluar cursos de acción alternativos, quienes toman las decisiones deben cuidarse de no caer en las nociones de causación más comunes y pasibles. Se puede tener animosidades y atribuir las causas a la influencia de los individuos; a aceptar como causa principal el acontecimiento más impresionante; a pensar en una facultad o a atribuir la causa de una acción observada a la facultad que el actor del caso tiene para esa actividad.

También se es culpable, a menudo, de pensamiento lineal cuando solo se ve una secuencia causa-efecto unidireccional estándose, en realidad, ante un ciclo en que causa y efecto interactúan mutuamente.

4.1.3 Factores Determinantes de la Personalidad.- Aparte de las limitaciones cognoscitivas generales del pensamiento humano, las decisiones organizacionales se ven --- afectadas por profundas orientaciones de la personalidad: aquellos atributos que el individuo encargado de tomar de cisiones trae consigo, por ser lo que es. Entre los más importantes se encuentran:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.3.1. Orientación Ideológica en Oposición a Orienta--

ción al Poder. El fanático y el acomodaticio representan - los extremos de ésta dimensión, pues el fanático ha interiorizado tan a fondo la ideología de la organización que constitucionalmente se muestra incapaz de llegar a acuerdos; para él es traición cualquier desviación respecto a los objetivos organizacionales.

El acomodaticio trabajará con habilidad en diferentes marcos organizacionales, pues constituye el político menos preocupado por el programa de su partido como expresión de ideales urgentes por los que deberá laborar, y más dado a las realidades prácticas de salir electo y de conservar el poder.

Pocos dirigentes organizacionales son tipos puros: guerreros cruzados que luchan por defender sus ideas o manipuladores motivados por el poder político; la mayoría de quienes toman decisiones representan combinaciones de esas orientaciones de valores y a menudo consideran los acuerdos prácticos para llegar al poder, solo modos de lograr sus metas ideológicas.

4.1.3.2. Emotividad en Oposición a Objetividad. Como Janis ha indicado, hay dos tipos de emotividad que pueden afectar a los dirigentes de una organización y a la objetividad, de sus juicios: uno, la carga de afectividad preconsciente, los impulsos emotivos que pueden pasar a la esfera de lo consciente; el otro proviene de necesidades de defen-

sa más profundas de las que no está consciente el individuo. Este último consiste en predisposiciones emotivas -- crónicas y en impulsos emotivos momentáneos.

Las necesidades defensivas funcionarán en cualquier etapa - del proceso para resolver problemas; pueden bloquear o distorcionar el análisis del caso, la evaluación de las consecuencias o insistir en un tipo dado de solución.

4.1.3.3 Creatividad en Oposición a Sentido Común. La gente no solo se diferencia por su inteligencia general, sino por dos tipos de capacidad más bien contrastante. Algunos individuos tienen el don de la originalidad; son capaces - de ver nuevas relaciones y dar una nueva estructura a he--chos viejos; otros tendrán la notable capacidad de enjui--ciar con sentido común la evaluación de muchos factores a--tingentes y de predecir con exactitud los probables resul--tados.

4.1.3.4 Orientación a la Acción en Oposición a la Contem--plación. Otra característica de la personalidad, pertinente al funcionamiento de las organizaciones, es la capaci--dad para la acción, la habilidad para actuar una vez que - se ha efectuado un juicio. Muchas personas tienen ideas - excelentes; pero un número menor traduce sus propias ideas o sus decisiones, a las acciones necesarias.

4.2 Poder y Autoridad

4.2.1 Tipología de Etzioni *.- Es un intento de proporcionar una base para clasificar todos los tipos de organizaciones que existen en una sociedad. Las variables básicas son el tipo de poderío y de autoridad que la organización utiliza así como la clase de inferencias que una organización presenta con respecto a sí misma.

Distingue tres tipos de organización sobre la base de:

- 1.- Si ejercen un poder exclusivamente coactivo.
- 2.- Si intentan estimular una implicación mediante el trasiego de recompensas económicas para la lealtad y el rendimiento, apoyándose en una autoridad racional-legal.
- 3.- Si intentan estimular la implicación, primordialmente, sobre la base de recompensas normativas, en donde se valora intrínsecamente la lealtad y la inclinación a realizar un quehacer.

Etzioni distingue tres tipos de implicación por parte de los miembros de la organización:

- 1.- Alienativo.- Significa que la persona no se halla implicada psicológicamente, sino que se siente obligado a -- permanecer como un miembro.

* Adaptación de: Schein, Edgar H.; Op. cit, pags. 63 a 67

2.- **Calculativo.**- Significa que la persona se halla implicada hasta el punto de realizar la tarea de cada día -- por una paga cotidiana.

3.- **Moral.**- Significa que la persona valora intrínsecamente la misión de la organización y su puesto de trabajo dentro de ella, realizando esa tarea principalmente porque la valora.

Los nueve tipos lógicos de relaciones organizativas que podrían resultar de esta tipología se dan en la siguiente tabla:

	Coactivo	Utilitario	Normativo
Alineador	*		
Calculador		*	
Moral			*

Etzioni señala sin embargo, que el tipo de implicación personal posible depende sobremanera, del tipo de poderío de autoridad utilizado por la organización. Por tanto, existe la tendencia por parte de las organizaciones a agruparse en ciertas celdillas de la tabla, principalmente a lo largo de la diagonal desde la izquierda superior a la derecha inferior.

Se puede replantear este último punto diciendo que los tipos organizativos que caen a lo largo de la diagonal presentan una interacción psicológica que es fiable y "justa" con respecto a sus miembros. Lo que consiguen en cuanto a la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

forma de la implicación se halla en línea con lo que dan en la dimensión de las recompensas y el tipo de autoridad que utilizan.

La tipología mencionada representa tipos "puros" de organización que rara vez existen. La mayor parte de las organizaciones son una mezcla de estos tipos, sin embargo, es -- útil, describir los tipos puros y considerar las dimensiones básicas de autoridad y de poderío, así como el género de implicación psicológica.

4.2.2 Supuestos de la Dirección Acerca del Ser Humano*.

Todos los directivos de acuerdo a la idea que tienen de -- las personas, operan con una teoría que indica como hay -- que comportarse con los superiores, con iguales, y con los subordinados.

Así como los directivos, cada organización opera con diferentes supuestos acerca del ser humano y éstos han servido para justificar los sistemas de organización y las políticas existentes dentro de la misma.

Por orden de su aparición histórica los cuatro tipos de supuestos que se presentan son:

Hombre Racional · Económico

Hombre Social

Hombre que se autorrealiza

Hombre Complejo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* Adaptación de: Schein, Edgar H.; Op. cit. pags. 63 a 67

4.2.2.1 Hombre Racional - Económico: La proposición del hombre racional - económico se deriva en principio de la Filosofía Hedonista que argumentaba que el hombre calcula las acciones que van a potenciar al máximo sus propios intereses, comportándose entonces en consecuencia.

Las aportaciones de ésta doctrina respecto a los empleados son las siguientes:

- a) El hombre está motivado principalmente por incentivos económicos, por lo tanto, realizará aquellas actividades - que le proporcionen el máximo progreso económico.
- b) La organización controla los incentivos económicos, -- por lo tanto, el hombre es considerado como un ente pasivo que puede ser manipulado y controlado por ésta.
- c) Los sentimientos humanos son irracionales, por tanto - debe impedirse la interferencia de éstos en los cálculos - racionales del egoísmo.
- d) La estructura de las organizaciones debe ser de tal ma- nera, que puedan controlar los sentimientos humanos y sus rasgos impredecibles.

Para complementar estos supuestos se pueden utilizar las - proposiciones de McGregor en su Teoría "X".

La gran limitante de ésta teoría es que generaliza excesi- vamente, al considerar a los hombres como blancos o como - negros sin matices intermedios.

Las suposiciones de la Teoría Hombre Racional - Económico, implican un contrato calculador en términos de Etzioni.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La organización compra los servicios y la obediencia del trabajador y les brinda a cambio recompensas económicas y mediante un sistema de controles y autoridades se protege a sí misma de la intervención de sentimientos humanos. Lo más importante de esta teoría es el rendimiento del trabajador sin importar sus sentimientos, ni estados de ánimo.

Estrategia Directiva Implicada: La estrategia que surge de todo esto ha sido resumida por Koontz y O'Donnell en las cuatro funciones principales que el directivo debe realizar:

1) Planificar 2) Organizar 3) Motivar 4) Controlar

Si las personas no producen, la moral es baja, es necesario buscar una reestructuración de empleos o bien cambiar los incentivos y el sistema de control para asegurar una motivación adecuada que alcance los niveles de producción. En segundo lugar habrá que reexaminar los sistemas de incentivos, es decir los sistemas que intentan motivar y recompensar el rendimiento.

En tercer lugar habrá que reexaminar la estructura de control.

El peligro más grande para una organización que opera sobre estos postulados, es que tiende a ser un sistema auto-satisfactorio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.2.2 Hon' re Social: Se ha comprobado por medio de estudios, que las motivaciones sociales tienen gran importancia en la vida de las organizaciones.

Los estudios de Hawthorne demostraron que la necesidad de ser aceptado y apreciado por compañeros es más fuerte e importante que los incentivos económicos ofrecidos por la organización.

Elton Mayo realizó una serie de supuestos básicos sobre la naturaleza del hombre que son completamente diferentes a los postulados del hombre racional - económico. Estos son:

- a) El motivador principal para el hombre son las necesidades sociales y mediante su relación con los demás obtiene su identidad.
- b) El trabajador debe buscar el sentido básico de su identidad mediante las relaciones sociales dentro del empleo.
- c) El hombre responderá mejor a las fuerzas sociales del grupo compañeros que a los incentivos y controles de la dirección.
- d) En la medida en que el supervisor puede satisfacer las necesidades sociales de sus subordinados el hombre responderá así a la organización.

Estrategia Directiva Implicada: De acuerdo a éstos postulados, la estrategia de dirección será completamente diferente a la estrategia del hombre racional - económico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En primer lugar, estos postulados del hombre social exigen que el director preste más atención a las necesidades de las personas que trabajan para él.

En segundo lugar, el director debe preocuparse por los sentimientos de los trabajadores, su sentido de pertenencia y su identidad más que por la motivación y el control de éstos mismos.

En tercer lugar, es necesario que el directivo se preocupe más por los incentivos grupales que por los incentivos individuales.

Y en cuarto lugar, el papel de un directivo va desde la planificación, organización, motivación y control, hasta actuar como intermediario entre el hombre y la dirección y mostrarles comprensión de sus necesidades y sentimientos, consideración y simpatía.

Lo más importante en éstos supuestos es que el directivo reconozca la existencia de necesidades diferentes a las económicas.

Su conocimiento de las necesidades sociales, abre la puerta para un contrato psicológico entre el hombre y la organización, en el cual, cada uno (tanto organización como trabajador), espera una respuesta positiva del otro. Por medio de estudios se ha observado que si los trabajadores se sienten amenazados, frustrados, y alienados, éstos constituirán un grupo cuyas normas se enfrentan a los objetivos de la dirección, y así ellos satisfacerán sus necesidades sociales pero a expensas de la dirección

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si la dirección satisface las necesidades sociales de los trabajadores, hará que éstos se sientan moralmente implicados con la organización y sus objetivos.

4.2.2.3 Hombre que se Autorrealiza: Esta teoría abarca - un aspecto muy importante de la conducta del hombre en el seno de una organización. Un empleado busca, en efecto, no solo una paga (Teoría del Hombre Económico), y tampoco exclusivamente la satisfacción de ciertas necesidades sociales (Teoría del Hombre Social), sino que intenta a través de su trabajo realizarse a sí mismo en un puesto de trabajo que satisface su sentimiento de autoestima.

Los principios que se encuentran implicados en la naturaleza del hombre, los podemos mencionar de la siguiente manera:

a) Todo ser humano tiene diversas necesidades, que se dividen en categorías que se distribuyen en una jerarquía:

- 1.- Necesidades de supervivencia, seguridad y protección
- 2.- Necesidades sociales y de pertenencia a un grupo
- 3.- Necesidades de autoestima y satisfacción del ego
- 4.- Necesidades de autodominio e independencia
- 5.- Necesidades de autorrealización en el sentido de un uso máximo de todos sus recursos.

En la medida en que las necesidades de un nivel inferior quedan satisfechas, se ponen en marcha algunas motivaciones de mas alto nivel.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) El hombre intenta comportarse de una manera madura en el empleo. Esto significa cierta autonomía e independencia en el trabajo, adopción de perspectivas a largo plazo, desarrollo de capacidades y aptitudes especiales, y una mayor flexibilidad en su adaptación de las circunstancias.

c) Los controles e incentivos impuestos externamente pueden amenazar a la persona y reducirla a un ajuste menos maduro y ya no se pueda encontrar autocontrolada y automotivada.

d) Si se le da al trabajador la posibilidad de su autorrealización y un rendimiento eficaz en la organización, el hombre integrará voluntariamente sus objetivos con los de la organización.

Estrategia Directiva Implicada: Si el directivo tiene opiniones similares a los supuestos que acabamos de mencionar, la estrategia que utilizará será similar a la de la Teoría del hombre social, pero con algunos aspectos adicionales. Se preocupará porque la tarea del empleado sea significativa y apasionante. El problema es que el empleado pueda encontrar en su trabajo un significado que le de un sentido de autoestima y de orgullo.

El directivo determinará que es lo que hace que un trabajador concreto se sienta motivado. Realizará un papel de catalizador en vez de ser simplemente un agente de control.

Las implicaciones que se derivan de estos postulados en --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuanto a interrelación psicológica son importantes.

La interrelación psicológica implica el intercambio de recompensas extrínsecas (económicas o sociales) para el rendimiento.

Esta teoría implica el intercambio de oportunidades de obtener recompensas intrínsecas con un rendimiento y una --- creatividad de alto nivel.

El empleado ejercerá mejor su trabajo si se le concede --- cierta autonomía para realizar su tarea, mientras que el - directivo tiene que abandonar algunas de sus prerrogativas tradicionales especialmente en el área de control.

En ésta teoría la base de la motivación pasa de ser extrínseca (en el sentido que la organización hace algo para despertar la motivación), a ser intrínseca (en el sentido de que la organización proporciona las oportunidades suficientes a los empleados, con sus motivaciones ya existentes, - para que queden polarizados hacia los objetivos de la organización).

4.2.2.4 Hombre Complejo: El hombre es un individuo, más complejo que el que se halla implicado en los conceptos de hombre racional - económico, hombre social y hombre que se autorrealiza. No es sólo más complejo en términos de necesidades y potencialidades, sino que difiere de los demás - en cuanto a la estructura de su propia complejidad.

Cada vez tiende a ser mucho más difícil generalizar a los seres humanos, ya que tanto la sociedad como las organiza-

ciones, van siendo más complejas y diferentes entre sí. El hombre además de ser sujeto de una serie de necesidades de tipo económico, social y de autorrealización, es un ser complejo en el cual intervienen todos estos factores, pero que se da dentro de él una relación dinámica entre sus necesidades y las del medio ambiente.

La parte intrínseca del medio ambiente, es la organización en que trabaja. Por eso puede actuar como hombre económico, en unas circunstancias, e intentar autorrealizarse en otras; todo ello depende de la estrategia de la organización y de sus directivos.

Los estudios de algunos autores demostraron que la conducta del hombre depende del medio ambiente y por eso hay que partir de la base que el hombre es una red de interrelaciones, más que una simple fuente motivacional.

Los postulados que se pueden mencionar, acerca de ésta teoría son:

- a) El hombre además de ser complejo es variable; tiene muchas motivaciones, las cuales pueden ir cambiando de momento a momento y de situación a situación.
- b) El hombre a través de sus experiencias organizativas, puede aprender nuevas motivaciones; por lo tanto la interacción psicológica que se da entre la organización y él, es el resultado de una interacción compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización.
- c) Las diferentes motivaciones del ser humano pueden diverger. En una organización formal, la persona podrá sa-

tisfacer sus necesidades esenciales; y las de autorrealización en organizaciones informales.

d) De acuerdo a sus motivaciones, y capacidades el hombre responderá a las diferentes estrategias directivas, pero no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas y en todos los momentos.

Estrategia Directiva Implicada: Si los postulados anteriores forman parte de una realidad empírica, entonces el directivo además de ser un buen diagnosticador, debe valorar el espíritu de curiosidad.

En primer lugar, deberá poseer sensibilidad y una capacidad de diagnóstico para intuir y apreciar las actitudes y motivaciones de las personas, ya que éstas son muy variables.

En segundo lugar, deberá ser flexible, en cuanto a su propia conducta. Es necesario mencionar que cualquiera de estas estrategias hasta aquí citadas, pueden ser erróneas en algunas situaciones y con algunas personas.

Es decir que pueden tanto ser eficaces en un momento dado con cierta persona, tanto ser ineficaces en otro instante y con otro empleado diferente.

4.2.3 Reducción de la Variabilidad Humana*.- Toda organi-

* Adaptación de: Katz D. y Kahn R. L.; Op. cit. pags. 223 a 230.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ción se enfrenta a la tarea de reducir de algún modo la variabilidad, inestabilidad y espontaneidad de los actos humanos e individuales.

Dentro de la organización los miembros se conducen de un modo en que no lo harían fuera de ella:

En sus relaciones interpersonales adoptan ciertos modales y gestos que no manifiestan en otros ámbitos; pero, sobre todo, su conducta en la organización muestra un grado de selección, restricción y persistencia, que no se observa en la misma persona, cuando se encuentra fuera de ella.

Según se van volviendo más complejas las organizaciones, da por resultado una mayor división del trabajo y especialización de las tareas provocando conductas muy diferentes en los papeles.

Siendo la organización un sistema de papeles, cada papel consiste en una serie de conductas que deben llevarse a cabo y otras evitarse.

La solución organizacional dominante, que puede darse al problema de lograr una ejecución confiable es promulgar y aplicar reglas de conducta.

Los factores que influyen a la conducta humana en una organización son:

- 1.- Desempeñan los papeles organizacionales gente y no artefactos mecánicos, por lo tanto la gente varía en fuerzas e inteligencia, y esas variaciones quedarán reflejadas en la ejecución del papel que desempeña.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- La organización no domina toda la vida de la persona - El individuo no solo tiene las relaciones de su trabajo, - sino las de su familia, sus amigos, sus aficiones y compromisos muy distintos de aquel de su papel organizacional, - en otras palabras, su compromiso con la organización es -- fragmentario, no total.

Debido a la variabilidad básica de los seres humanos, su - reemplazo en la organización, no solo significa que el nue vo empleado deba ajustarse, sino que en cierto grado deben hacerlo todos los que interactúan con él dentro de la misma.

3.- Las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante, - se encuentran en un estado constante de redefinición y está dedicada a un proceso infinito de adaptación; proceso - que a su vez garantiza el producto que justifica la existen cia de la organización para asegurar la ejecución del papel; es hacer explícitas las demandas del mismo y que sea ley organizacional el cumplir tales demandas, pero tal solución plantea nuevos problemas:

- ¿Porqué habrán de volverse las personas miembros de la organización y sujetarse a tales leyes?

- ¿Qué hacer si no las obedecen?

En las organizaciones se ha legitimado la influencia del - supervisor sobre el subordinado, se le ha hecho ley orgáni zacional y se dice entonces que el supervisor tiene poder legítimo sólo en virtud del puesto que ocupa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Obedecer las demandas de la autoridad se ha vuelto en las organizaciones una generalidad del papel.

En el momento que una persona entra a una organización, su supervisor da por hecho que el subordinado entiende y acepta la autoridad de él, aunque nadie garantiza que quienes la aceptan cumplirán en toda ocasión los requerimientos de sus papeles.

El poder legítimo del supervisor, el poder del papel, se encuentra siempre respaldado por el poder de recompensar y castigar, es decir, la estructura de autoridad se apoya en un sistema de recompensa y castigos.

Es común que las empresas recompensen el cumplimiento ejemplar de los requerimientos del papel mediante, primas pagos de incentivos, privilegios especiales y reconocimiento, -- que no tiene nada que hacer con el sueldo base.

La insubordinación, al negarse a aceptar la influencia legítima, es causa justificable de castigo y, si se insiste en ella la expulsión.

No se puede concebir una ley que no haya establecido alguna consecuencia para quienes la violan o alguna ventaja para quienes la obedezcan.

La organización coordina y asegura el trabajo de la gente en papeles diferentes, corrige y se hace obedecer y, cuando es necesario, lleva a cabo cambios en la ejecución del papel, así se legitimizan ciertos tipos y canales de influencia y se establecen entre papeles ciertas relaciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

legítimas del poder o autoridad. Es clara la necesidad de autoridad en las organizaciones humanas y el desarrollo de una estructura de poder para alcanzar los objetivos de la organización.

4.3 Formas de Autoridad *.- Weber, habló en una perspectiva histórica, en relación a las formas de autoridad, al indicar, cómo las estructuras burocráticas modernas han desarrollado una estructura funcional de autoridad de tipo racional legal, lo que contrasta con el sistema feudal, en la que se daba una autoridad de status tradicional y la carismática de obedecer caudillos.

En el sistema de autoridad tradicional (Feudal) la gente no obedece reglas sino directivas, de una persona con alta posición de autoridad por lo regular heredada (es lo que Weber llamó autoridad tradicional); en este sistema por lo regular ocurren pocos cambios.

En la autoridad carismática, surgen las cualidades mágicas de líder, que a lo largo del tiempo, el mismo carisma cae en el tradicionalismo; en esta forma de autoridad el líder designa a su sucesor o lo impone.

En la autoridad de tipo legal, solo se rinde obediencia a la ley. Weber esquematiza las características de éste tipo de autoridad en la siguiente forma:

* Adaptación de: Katz D. y Kahn R. L.; Op. cit. pags. 230 a 245.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Una organización sujeta a reglas
- b) Atmósfera de competencia, sanciones, división del trabajo y autoridad en la ejecución del papel
- c) Un orden jerárquico en base a supervisión y control
- d) Se gobierna la conducta del puesto, con reglas o normas
- e) Separación de bienes organizacionales y dependencia del empleado
- f) El puesto lo constituyen las reglas, normas, y procedimientos administrativos.

El análisis de Weber subraya la ambigüedad de los papeles en sistemas que hacen hincapié en la autoridad tradicional y carismática en contra de su especificidad funcional en las estructuras racionales legales y ejemplificadas estas en la moderna burocracia de las empresas industriales.

Hay un aspecto en que el análisis clásico de Weber, cambia temas que requieren un análisis por separado, éstos temas son: El incluir el ordenamiento jerárquico de puestos como característica que define a la autoridad racional-legal; - el requerimiento organizacional básico estriba en la confiable ejecución del papel, para asegurar la ejecución; -- una solución a este problema es el apareamiento de iguales, o sea que cada miembro del grupo es a la vez supervisor y supervisado.

Algunos de estos problemas quedan resueltos convenientemente a través de la pirámide de autoridad convencional, esto es crear un puesto nuevo, supervisor de supervisores.

La proliferación de niveles de supervisión con el propósito de reducir el riesgo de fracaso en la ejecución agrava un problema inherente a toda actividad de supervisión: La Eficiencia.

Las organizaciones intentan aumentar la eficiencia de la supervisión agrupando papeles concomitantes que sean similares en sus requerimientos o se relacionen mucho por sus funciones, esto es, se pondrá un supervisor, cada veinte obreros que manejen máquinas iguales.

La pirámide es resultado de esa proliferación de niveles de vigilancia que buscan reducir el riesgo de fracasos en la ejecución, así como un esfuerzo concomitante por reducir al mínimo los costos de supervisión, prescribiendo para cada puesto de la misma el tramo de control más amplio posible.

Esto da lugar a otra alternativa, que es la democrática. Esta se desarrolla más fuerte en el gobierno y en las organizaciones de voluntarios; los subsistemas de la organización democrática son iguales a los de la jerarquía, solo se diferencian en el sistema gerencial y específicamente en la estructura de autoridad.

La pirámide de la organización jerárquica representa una función de status, prestigio, recompensa, y poder. Dada su naturaleza, es característica el aumento de poder, en cada nivel de la jerarquía.

En la organización democrática es característicamente di-

ferente la distribución de poder respecto a ciertos tipos de decisiones, pues se comparten estas últimas entre miembros de un cuerpo político. La separación entre poder legislativo y ejecutivo es la distinción específica y crucial entre estructura democrática y jerárquica.

Está por decidirse cuan adecuadas son las estructuras democráticas y jerárquicas para los distintos propósitos y condiciones del ser humano.

Hay hipótesis que sugieren que el sistema jerárquico funciona mejor respecto a la supervivencia y la eficiencia. Las ventajas de la estructura organizacional democrática llegan a su máximo en las condiciones opuestas; es decir, cuando la organización se abre totalmente a las demandas ambientales y cuando el medio está cambiando de tal modo que plantea problemas complejos y difíciles a la adaptación organizacional, de modo que entonces, recibir y usar bien toda la información disponible relacionada con tales cambios y sus consecuencias, adquieren gran valor.

4.3.1 Ejercicio de la Autoridad.- Si se piensa en crear una organización, y se pone en marcha, se dá la división del trabajo; puntos de supervisión, se definen propósitos. La supervisión instruye, comunica y corrige, en pocas palabras se ejerce influencia. Esta progresión de relaciones del papel resultante constituye la estructura de autoridad, que permite una serie sumamente selecta y especializa

da de transacciones de influencia entre los miembros; la organización dice qué personas se dedicarán a qué transacciones, se especifica las relaciones de supervisor-subordinados, de tal modo que cada persona tenga un supervisor, - excepto el jefe de la organización.

Esta parte de relaciones jerárquicas resultante es autoritaria, asimétrica y transitiva; un ejemplo de autoridad -- transitiva-asimétrica, es en un nivel sucesivo en la jerarquía en donde no solo tiene autoridad sobre el escalón inmediato inferior, sino sobre todos los estratos inferiores. De este modo, la organización formal y jerárquica estipula personas, dominio, asimetría y transitividad de autoridad, todas ellas relacionadas con la pauta y la extensión de -- transacciones de influencia que hay en la organización. Las transacciones de influencia dentro de la estructura de autoridad son inherentes al papel, y la organización especifica la amplitud de contenido que deberá ser considerado de éste modo.

4.4 Influencia.- Es cualquier conducta que produzca un efecto sobre otra conducta, estado psicológico o cualquier otra condición.

No todo intento de influir tiene buen éxito en producir el efecto que se busca. Quizá el efecto sea el que se intenta; quizá lo opuesto de lo buscado, o quizá nada en absoluto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tres conceptos derivados de esta y que hacen hincapié en ciertos rasgos distintivos que hay entre los actos de influencia son, el control, poder y autoridad.

Control: Incluye la distinción entre intentos de influencia que tuvieron éxito e intentos que fracasaron. Si en alguna cuestión una persona tiene influencia sobre otra, ésta tendrá fuerza suficiente para que se complete el ciclo de conducta deseada y durante el proceso se eliminará cualquier resistencia.

Poder: Se refiere a actos potenciales y no a transacciones que realmente están ocurriendo. Se trata de la capacidad para ejercer influencia. Generalmente está apoyado en medios que obligan a la obediencia.

Autoridad: Es poder legítimo; poder que viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada. Se trata de un poder legal y socialmente aceptado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO V

CASO PRACTICO

5.1. Hipótesis.- El ser humano, por su propia naturaleza, se desenvuelve en diferentes sociedades para satisfacer sus necesidades. Conforme lo va realizando se va convirtiendo en un ser más satisfecho y más eficiente y productivo para la sociedad a la que pertenece.

5.2.- Objetivos:

5.2.1. Con la hipótesis planteada se trata de demostrar que el ser humano identifica a la organización como el medio para satisfacer sus necesidades, y que requiere de adaptarse a --- ciertas pautas de conducta necesarias para lograr una mayor efectividad.

5.2.2. Se busca asimismo, identificar los tipos de orientación que el personal considera más indicados para lograr los resultados esperados y el grado de satisfacción que siente en su puesto de trabajo, qué los satisface e insatisface.

5.3 Universo.- A fin de aprobar o invalidar la hipótesis expuesta, se efectuará un estudio a una Empresa de la Industria Químico-Farmacéutica que cuenta con un total de 170 empleados.

5.3.1. Muestra.- Los cuestionarios se aplicaron a 70 personas al azar de las cuales contestaron 63, cifra que va a representar el 100% de la muestra. Estos empleados se encuentran ubicados a nivel directivo, gerencia, jefatura, supervisión y auxiliar de la jerarquía organizacional.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

5.4. Cuestionario:

5.4.1.- Justificación.- El cuestionario se realizó en forma de preguntas cerradas y varias opciones para:

- 1). Poder limitar las respuestas a los puntos específicos a -- investigar.
- 2). Poder tabular y analizar las respuestas sobre una base --- común
- 3). Para que no existan interpretaciones diferentes de una misma pregunta.

5.4.2 Preguntas del cuestionario aplicado.-

Cuestionario correspondiente al tema: "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA.

I.- DATOS GENERALES:

NOMBRE: (OPCIONAL) _____

TITULO DEL PUESTO: (OPCIONAL) _____

ESTUDIOS ACADEMICOS: _____

NIVEL JERARQUICO: _____ EDAD _____

II.- DATOS ESPECIFICOS:

1.- Que factor considera que influye mayormente en el comportamiento del personal dentro de la empresa? puede marcar más de una.

- | | |
|--|-----|
| a) SEGUN EL ESTIMULO ES LA RESPUESTA | () |
| b) MEDIO AMBIENTE EN EL QUE SE DESENVUELVE | () |
| c) PERSONALIDAD INDIVIDUAL | () |
| d) CULTURA A LA QUE PERTENECE | () |
| e) EL PUESTO QUE DESEMPEÑA | () |
| f) RESULTADO DE LA RELACION HOMBRE-TRABAJO-EMPRESA | () |

2.- Para que la organización funcione adecuadamente, ¿Cuáles considera que sean las pautas de conducta individual necesaria que se deben inculcar en el personal? En cada uno de los tres casos, numéralas en orden de importancia.

2.1.- Pautas de Permanencia en el Sistema.

- a) Bajo ausentismo ()
 b) Baja rotación de personal ()

2.2.- Pautas de conducta confiable.

- a) Satisfacer las formas cuantitativas de trabajo
 o Excederlas. ()
 b) Satisfacer las formas cualitativas del trabajo
 o excederlas. ()

2.3.- Pautas de conducta innovadora y espontánea.

- a) Cooperar con los compañeros ()
 b) Acciones para proteger a la empresa ()
 c) Sugerencias para mejorar a la empresa ()
 d) Autoadiestramiento para responsabilizarse
 más de la empresa. ()
 e) Crear en el ambiente externo una imagen
 favorable para la empresa ()

3.- Considera conveniente la utilización de las formas y reglas para producir ciertos tipos de

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Comportamientos en el personal?

SI () NO ()

4.- Considera conveniente la utilización de recompensas para producir ciertos tipos de comportamientos en el personal?

SI () NO ()

5.- Considera conveniente el buscar que el personal sienta la satisfacción de haber logrado algo y expresado sus capacidades, para producir ciertos tipos de comportamiento?

SI () NO ()

6.- Considera conveniente que se inculque en el personal las metas de la empresa y se busque unificarlas con el concepto que la persona tiene de sí, a fin de producir ciertos tipos de comportamiento?

SI () NO ()

7.- En su puesto se siente usted:

- a) Muy satisfecho ()
 b) Satisfecho ()
 c) Indiferente ()
 d) Insatisfecho ()
 e) No se ()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8.- Lo que más le satisface es:

- a) El logro de los resultados ()
- b) El reconocimiento ()
- c) El puesto en sí ()
- d) La responsabilidad adquirida ()
- e) El ascenso ()

9.- Lo que le insatisface es: (puede marcar más de una).

- a) Las políticas y administración de la empresa ()
- b) La supervisión ()
- c) El sueldo ()
- d) Las relaciones interpersonales ()
- e) Las condiciones de trabajo ()

10.- Los principales motivos que tiene para trabajar

Son: (puede marcar más de uno).

- a) Poder satisfacer necesidades básicas ()
- b) Sentir seguridad ()
- c) Relaciones con la gente ()
- d) Elevar el concepto de sí mismo ()
- e) Desarrollo personal ()
- f) Aprender y comprender ()

11.- Su Trabajo tiene Orientación hacia: (puede marcar más de uno).

- a) Logro ()

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- b) Poder ()
 c) Relaciones ()
 d) Alguna combinación de las anteriores ()
 ¿Cuáles? a () b () c () ()

12.- La orientación que produce mejores resultados es:

- A.- Logro ()
 B.- Poder ()
 C.- Relaciones ()
 D.- Alguna Combinación de las anteriores ()
 ¿Cuáles? a () b () c ()

Las respuestas obtenidas serán tabuladas, analizadas y presentadas con las conclusiones en su debida oportunidad al personal participante.

Se agradece de antemano su participación.

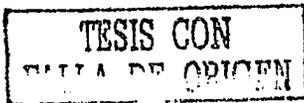
5.5 Análisis Evaluación y Tabulación.-

5.5.1 Objetivos y Respuestas de las Preguntas.

Pregunta 1

Objetivo.- Identificar los factores que se relacionan entre la satisfacción individual, su comportamiento y la sociedad en que se desenvuelve.

Respuesta.- El 25.39% de las personas consideraron que el comportamiento del personal esta influenciado por el estímulo



que recibe; el 31.74% consideraron que influye también el medio ambiente en el que se desenvuelve; el 20.63% indicó que se debe a la personalidad individual; el 17.46% a la cultura a la que pertenece; el 17.46% al puesto que desempeña; y el 76.19% que es el resultado de la relación - - Hombre-Trabajo-Empresa. (Ver Gráfica 1 en la Página 140.)

Pregunta 2

Objetivo.- Identificar las pautas de conducta individual necesarias para el funcionamiento y efectividad organizacional y que el personal considera como los más importantes que la organización debe inculcar, a fin de satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del individuo.

Se dividieron en tres tipos de pautas para indicar:

- A.- Permanencia en el sistema, ya que es lo mínimo necesario para que sobreviva la organización;
- B.- Conducta confiable, de tal forma que se cumpla con los papeles asignados y se satisfaga un mínimo de cantidad y calidad.
- C.- Conducta Innovadora y Espontánea, que incluye acciones no especificadas por las prescripciones del papel, pero que facilitan alcanzar las metas organizacionales, se busca un rendimiento superior al requerido por el papel para lograr las funciones organizacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Respuesta.- De la tabulación realizada se observa que las pautas de conducta individual necesarias al funcionamiento de la organización que consideró más importantes el personal encuestado fueron:

- A. - El bajo ausentismo con 83 puntos; después la baja rotación con 77 puntos. Ver tabulación en la pág. 141.
- B. - Satisfacer las normas cuantitativas del trabajo o excederlas con 52 puntos, contra 109 puntos de satisfacer las normas cualitativas del trabajo o excederlas. Ver pág. 142.
- C. - Cooperar con los compañeros con 196 puntos; acciones para proteger a la empresa con 151 puntos; sugerencias para mejorar a la empresa con 137 puntos; autoadiestramiento para responsabilizarse mas de la empresa con 195 puntos; crear en el ambiente externo una imagen favorable para la empresa con 111 puntos. Ver pág. 143.

Preguntas 3, 4, 5, y 6

Objetivo.- Identificar la aceptación por parte del personal a que la empresa utilice diferentes tipos de pautas motivacionales para producir varios tipos de conducta requerida basadas en: obediencia legal (legítimas); el empleo de recompensas, tales como salarios, prestaciones, incentivos individuales, aprobación de los líderes y aprobación -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

social; expresión de sí mismo; y los valores interiorizados de la empresa en el concepto de sí mismo.

Respuestas.- (3) el 87.30% del personal consideró conveniente la utilización de normas y reglas para producir ciertos tipos de comportamiento. El 12.69% negaron la conveniencia de utilizarlo. Ver pág. 144.

(4) El 66.66% del personal encuestado consideró conveniente utilizar recompensas, mientras que el 33.33% nó, para producir ciertos tipos de comportamiento. Ver. pág.145.

(5) El 98.41% del personal consideró conveniente buscar la satisfacción de haber logrado algo y expresado sus capacidades como una pauta de motivación para producir varios tipos de conducta. El 1.58% nó. Ver. pág.146.

(6) El 96.82% del personal consideró conveniente se busque interiorizar las metas de la empresa en concepto de sí mismo a fin de lograr ciertos tipos de comportamiento. El 3.17% nó. Ver pág. 147.

Pregunta 7

Objetivo.- Conocer el sentimiento de satisfacción o insatisfacción del personal en su puesto dentro de la empresa.

Respuesta.- El 23.80% del personal manifestó sentirse muy satisfecho en su puesto y el 63.49% satisfecho. El 12.69% indicó sentirse insatisfecho en el puesto que desempeña. Ver pág. 148.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preguntas 8 y 9

Objetivo.- Tomando los conceptos de la teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg conocer la opinión del personal sobre lo que lo satisface o insatisface en la organización. Los satisfactores están relacionados con el trabajo en sí; producen motivación, crecimiento psicológico y actitudes positivas; los insatisfactores describen la relación con el ambiente en que hace su trabajo; tienen poco efecto sobre las actitudes positivas y su identificación permite evitar la insatisfacción en el trabajo.

Respuestas: (8) Lo que más satisface al personal fue, en un 73.01% el logro de los resultados; el reconocimiento en un 34.92%; el puesto en sí en un 31.74%; la responsabilidad adquirida en un 63.49%; y el ascenso en un 38.09%. Ver pág.149.

(9) Los motivos de insatisfacción arrojaron los porcentajes siguientes: las políticas y administración de la empresa fue marcado por el 31.74%; la supervisión por el 23.80%; el sueldo por el 38.09%; el 46.03% del personal indicó las relaciones interpersonales y el 25.39% las condiciones de trabajo. Ver pág. 150.

Pregunta 10

Objetivo.- En base a la teoría de la Motivación Humana de A. H. Maslow, identificar los motivos que el personal tiene para trabajar en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Respuesta.- El 76.19% del personal indicó que trabaja para poder satisfacer sus necesidades básicas; el 22.22% por sentir seguridad; el 33.33% por satisfacer su necesidad de relaciones con la gente; el 30.15% por elevar el concepto de sí mismo; el 82.53% por desarrollo personal, y el 60.31% por aprender y comprender. Ver pág. 151.

Preguntas 11 y 12

Objetivo.- Conocer como identifica el personal la orientación del trabajo que realiza y cual es en su opinión la que dá mejores resultados. Esto permitirá comparar su comportamiento en cuanto a las expectativas del papel.

Respuestas.- (11) El 82.53% del personal consideró que su trabajo tiene orientación hacia el logro de los resultados y el 17.46% que lo tiene hacia las relaciones y afiliación. Ver pág. 152.

(12) La orientación que produce mejores resultados en opinión del personal fue: logro el 34.92%; poder el 1.58%; relaciones o afiliación el 14.28%; una combinación de las tres anteriores el 49.20% y representando un 46.03% la de logro/relaciones y un 3.17% la de logro/poder. Ver pág. 153.

5.5.2 Resultados.-

1. El personal identifica a la relación hombre-trabajo-empresa como el factor que más influye en su comportamiento dentro de la empresa (76.19% de respuestas).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Si el ser humano es un ser sociable, en continua búsqueda de satisfacer sus necesidades se deduce que busca lograrlo a través de la organización en la que se desenvuelve, y que también va a satisfacer las necesidades que existen en su puesto de trabajo y de la empresa.

3.- El personal consideró que las pautas de conducta individual necesarias que la empresa debe inculcar en su gente son, en importancia similar, el bajo ausentismo (83 puntos) y baja rotación de personal (77 puntos), lo cual es razonable ya que son los mínimos necesarios para que sobreviva la organización.

4.- En cuanto al cumplimiento de los papeles asignados, el personal consideró como más necesaria satisfacer las normas cualitativas del trabajo o excederlas (109 puntos), en un 109.61% más que satisfacer las normas cuantitativas (52 puntos); lo anterior indica que su comportamiento está enfocado a cumplir primero con la calidad de su trabajo, lo cual es congruente con los 45 años de existencia de la empresa, la penetración de sus productos en el mercado y las exigencias externas que la misma industria, público consumidor y autoridades ejercen sobre la empresa.

5.- Las pautas de conducta innovadora y espontánea necesarias que se deben inculcar en el personal fueron, conforme

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a la ponderación realizada, cooperar con los compañeros -- (196 puntos) y autoadiestrarse para tener mayor responsabilidad en la empresa (195 puntos), seguido en importancia por las acciones para proteger a la empresa (151 puntos).

6.- Las pautas de conducta individual necesarias que se deben inculcar y reforzar en el personal para lograr una mayor efectividad están apoyadas por el convencimiento que tiene el personal de que, para producir ciertos tipos de comportamiento, es conveniente utilizar normas y reglas -- (87.30%), recompensas (66.66%), buscar la expresión de capacidades propias (98.41%) e interiorizar los valores de la empresa en el concepto personal (96.82%).

7.- El reforzamiento de una mayor efectividad se tiene también considerando los porcentajes de satisfacción (63.49%) y mucha satisfacción (23.80%) manifestado por el personal en su puesto, así como la orientación que el personal considera que tienen puestos hacia el logro de los resultados (82.53%) y la opinión que el personal tiene con respecto a la orientación que produce mejores resultados, siendo la de logro/relaciones en un 46.03% y de logro en 34.92%.

8.- Otro reforzamiento se obtiene al relacionar los factores que más satisfacen al personal, que conforme a la encuesta realizada son el logro de resultados (73.01%) y la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

responsabilidad adquirida (63.49), con los principales motivos para trabajar manifestados, siendo éstos, desarrollo personal (82.53%) y poder satisfacer necesidades básicas (76.19%); siendo estos motivos por los que el personal consideró importante tener acciones para proteger a la empresa (151 puntos).

9.- Con respecto a los insatisfactores, el factor que con mayor frecuencia se presentó fué el de relaciones interpersonales (46.03%), seguido del sueldo (38.09%) y las políticas y administración de la empresa (31.74%), los que relacionados con el personal que manifestó insatisfacción en su puesto que fué del 12.69%, se deduce que aunque pueden sentir insatisfacción con respecto a un factor en particular, no se sienten en su totalidad insatisfechos en su puesto.

5.6. Resultado final.-

De los resultados del análisis realizado se aprueba la hipótesis planteada, ya que se confirmó que el ser humano busca satisfacer sus propias necesidades y los medios para lograr satisfacerlas. Identifica fácilmente a la organización, como el conducto para realizarlo y al inculcar la empresa ciertos tipos de conducta en el personal y aceptarlos éste, ha ido logrando una mayor satisfacción, tanto personal como empresarial, y con los diferentes núcleos se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ciales en los que se desenvuelve.

5.7 Recomendaciones.- Se considera conveniente profundizar en:

- I. La forma de utilizar los tipos de recompensas para producir ciertos tipos de comportamiento en el personal.
- II. Conocer los motivos de insatisfacción de las relaciones interpersonales, el sueldo, y las políticas y administración de la empresa y buscar una adecuada solución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

A través de ésta investigación documental y de campo, se aprecia las ventajas que representan para el Lic. en Administración el considerar los diferentes factores que intervienen en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

El estudio y aplicación de teorías antiguas que expliquen el comportamiento del hombre en las organizaciones y la teoría del sistema abierto, los conceptos sobre la naturaleza y características de las organizaciones, permitirán mantener al sistema en debido funcionamiento.

Toda organización es un sistema de papeles o roles, los que van a ser desempeñados por las personas que ocupan los diferentes puestos.

El conocimiento del comportamiento de los grupos de trabajo, entre grupos, las dinámicas que se producen y del individual, permiten mejorar las relaciones existentes dentro de la organización.

La toma de decisiones y el adecuado manejo del poder y autoridad, permiten mantener a la organización en su curso y lograr los mejores resultados.

El Lic. en Administración, al manejar éstos conceptos, combinados con su propio estilo gerencial, logrará una mejor coordinación de los recursos utilizados en la organización, y por lo mismo una mayor productividad.

GRAFICAS DE LAS RESPUESTAS A LOS

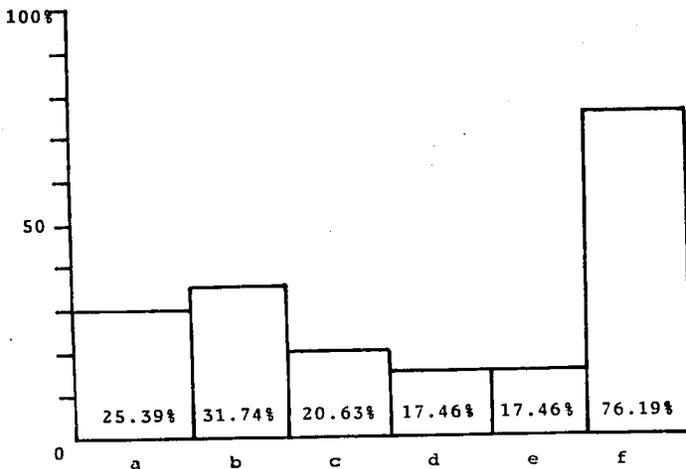
CUESTIONARIOS APLICADOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.- Que factor considera que influye mayormente en el --- comportamiento del personal dentro de la empresa?

Puede marcar más de una:

	Número
a) Según el estímulo es la respuesta	16
b) Medio ambiente en el que se desenvuelve	20
c) Personalidad individual	13
d) Cultura a la que pertenece	11
e) El puesto que desempeña	11
f) Resultado de la relación hombre-trabajo-empresa	48



GRAFICA 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Para que la organización funcione adecuadamente, ---
 ¿ Cuales considera que sean las pautas de conducta individual necesarias que se deben inculcar en el personal ? En cada uno de los tres casos, numérelas en orden de importancia.

2.1 Pautas de permanencia en el sistema:

- a) Bajo ausentismo
 b) Baja rotación

ALTERNATIVAS	PONDERACION		
	2	1	TOTAL
	ORDEN DE IMPORTANCIA		
	1	2	NO RESPONDIERON
a)	66	17	83
	33	17	13
b)	54	23	77
	27	23	13

TABLA DE PONDERACION 1

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

2.2. Pautas de Conducta Confiable:

- a) Satisfacer las normas cuantitativas de trabajo o excederlas.
- b) Satisfacer las normas cualitativas de trabajo o excederlas.

ALTERNATIVAS	PONDERACION		
	2	1	TOTAL
	ORDEN DE IMPORTANCIA		
	1	2	NO RESPONDIERON
a)	14	38	52
	72	38	18
b)	104	5	109
	52	5	6

TABLA DE PONDERACION 2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3. Pautas de conducta innovadora y espontánea:

- a) Cooperar con los compañeros.
 b) Acciones para proteger a la empresa.
 c) Sugerencias para mejorar a la empresa.
 d) Autoadiestramiento para responsabilizarse más de la empresa.
 e) Crear en el ambiente externo una imagen favorable para la empresa.

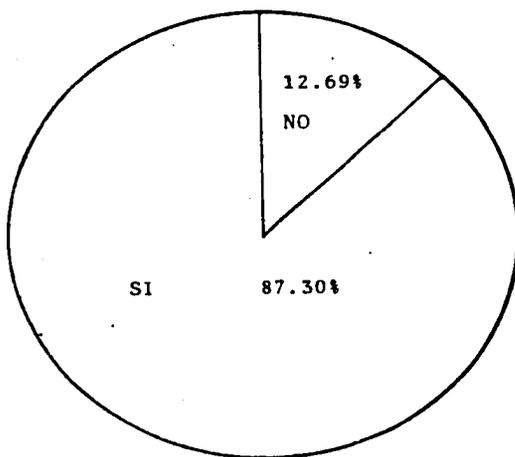
ALTERNATIVAS	PONDERACION					TOTAL	NO RESPON DIERON
	5	4	3	2	1		
	ORDEN DE IMPORTANCIA						
	1	2	3	4	5		
a)	105	64	12	12	3	196	
	21	16	4	6	3		13
b)	75	20	30	20	6	151	
	15	5	10	10	6		17
c)	40	36	39	16	6	137	
	8	9	13	8	6		19
d)	125	36	27	4	3	195	
	25	9	9	2	3		15
e)	35	12	24	24	16	111	
	7	3	8	12	16		17

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TABLA DE PONDERACION 3

3.- Considera conveniente la utilización de las normas y reglas para producir ciertos tipos de comportamientos en el personal?

SI	55		
NO	8		
	<hr/>		
TOTAL	63	=	100%



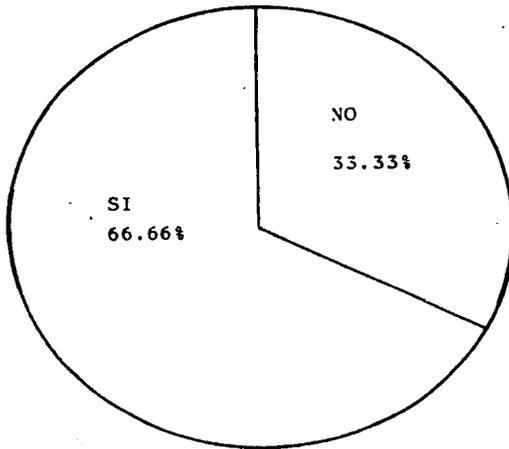
GRAFICA

2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.- Considera conveniente la utilización de recompensas para producir ciertos tipos de comportamientos en el personal?

SI	42		
NO	21		
TOTAL	<u>63</u>	=	100%

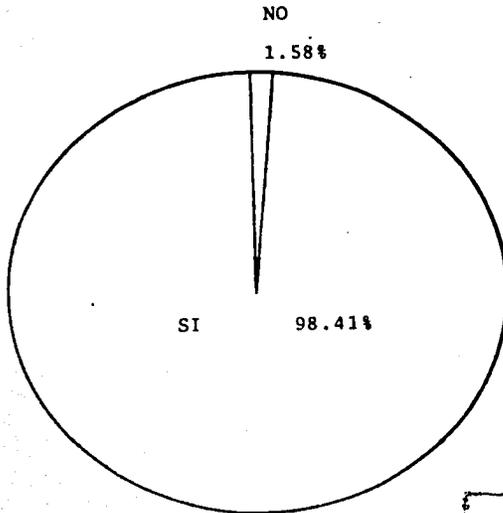


GRAFICA 3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.- Considera conveniente el buscar que el personal sienta la satisfacción de haber logrado algo y expresado sus capacidades, para producir ciertos tipos de comportamiento?

SI	62		
NO	1		
TOTAL	63	=	100%

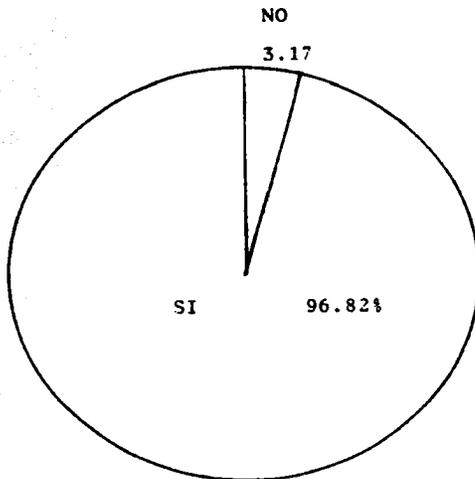


GRAFICA 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- Considera conveniente que se inculque en el personal las metas de la empresa y se busque unificarlas con el -- concepto que la persona tiene de sí, a fin de producir -- ciertos tipos de comportamiento?

SI	61		
NO	2		
TOTAL	63	=	100%

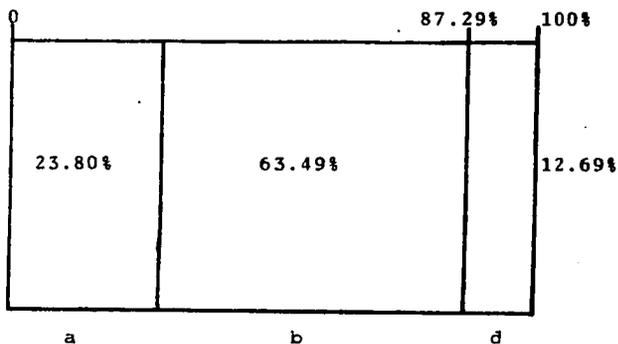


GRAFICA 5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- En su puesto se siente usted:

a) Muy satisfecho	15		
b) Satisfecho	40		
c) Indiferente	0		
d) Insatisfecho	8		
e) No se	0		
	<hr/>		
TOTAL	63	=	100%



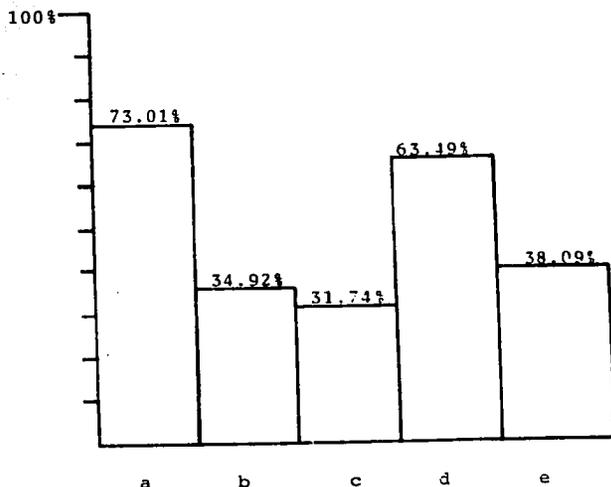
GRAFICA 6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8.- Lo que más le satisface es:

Conteste: (1) alto, (2) medio, (3) bajo, (4) nada

	Número ⁺
a) El logro de resultados	46
b) El reconocimiento	22
c) El puesto en sí	20
d) La responsabilidad adquirida	40
e) El ascenso	24



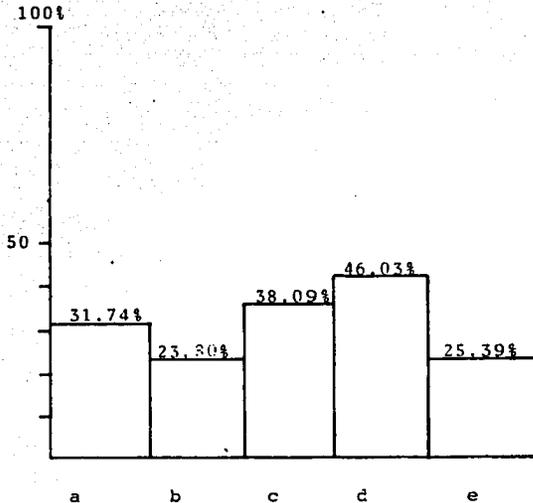
+ En el número de respuestas se incluyeron únicamente --- aquellas con contestación de 1-alto, ya que para efectos del estudio es lo que interesó.

GRAFICA 7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9.- Lo que le insatisface es:
Puede marcar más de una.

	Número
a) Las políticas y administración de la empresa	20
b) La supervisión	15
c) El sueldo	24
d) Las relaciones interpersonales	29
e) Las condiciones de trabajo	16
No contestaron	34



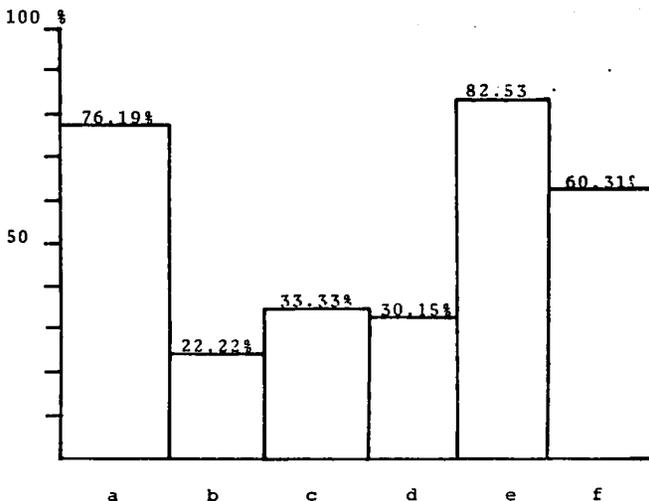
GRAFICA 8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10.- Los principales motivos que tiene para trabajar --
son:

Puede marcar más de uno.

	Número
a) Poder satisfacer necesidades básicas	48
b) Sentir seguridad	14
c) Relaciones con la gente	21
d) Elevar el concepto de sí mismo	19
e) Desarrollo personal	52
f) Aprender v comprender	38

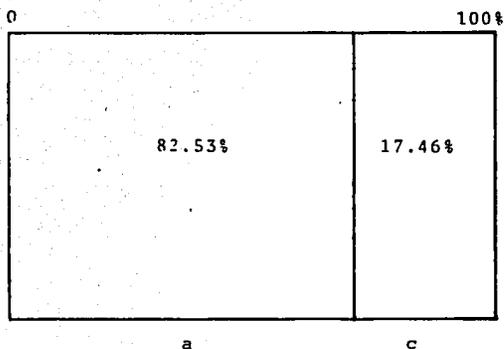


GRAFICA 9

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11.- Su trabajo tiene orientación hacia:

	Número		
a) Logro	52		
b) Poder	0		
c) Relaciones	11		
TOTAL	<u>63</u>	=	100%

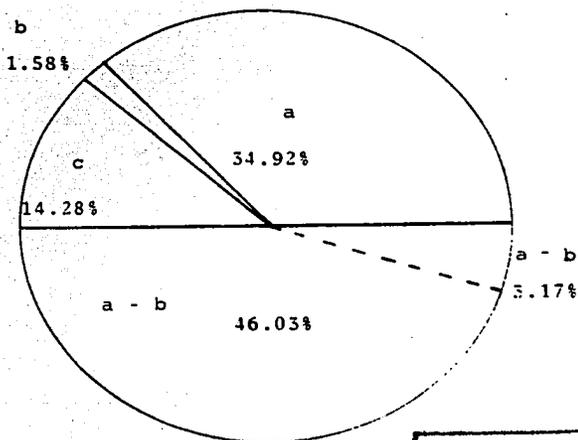


GRAFICA 10

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

12.- La orientación que produce mejores resultados es:

	Número
a) Logro	22
b) Poder	1
c) Relaciones	9
d) Alguna combinación de las anteriores:	<u>31</u>
a - b	2
a - c	29
TOTAL	63 = 100%



GRAFICA 11

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, GALICIA FERNANDO

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas

México, D.F., 1975

BASS, BERNARD M.

Psicología de las Organizaciones

Editorial C.E.C.S.A.

México, D.F., 1972

BENNIS, G. WARREN

Desarrollo organizacional: Su Naturaleza, Sus Orígenes y
Perspectivas

Fondo Educativo Interamericano, S.A.

México, D.F., 1973

CARRERA, VILLEGAS JUAN JOSE

La Dinámica Gerencial. Tesis para obtener el título de
Licenciado en Administración de Empresas, E.S.C.A.

México, D.F., 1976

DAILEY, CHARLES A. y DYER FREDERICK C.

Como Tomar Decisiones Respecto a las Personas.

Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. Segunda Edición

México, D.F., 1975.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DE MONTMOLLIN, MAURICE;

Los Psicofarásantes

Siglo Veintiuno Editores, Colección Mínima. Quinta Edición

México, D.F., 1983.

FRONDIZI, RISIERI;

Que Son Los Valores? Cuarta Reimpresión.

Fondo de Cultura Económica

México, D.F., 1981.

GIVEN JR. WILLIAM B.

Como Dirigir a la Gente. La Psicología Aplicada a la So-
lución de los Problemas Humanos en los Negocios.

Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. Cuarta Edición

México, D.F., 1977.

DRUCKER, PETER F.

La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas

Librería el Ateneo Editorial. Cuarta Edición.

México, D.F., 1981.

GUTIERREZ SAENZ, RAUL

Introducción a la Etica.

Editorial Esfinge S.A.

México, D.F., 1977

HALL, D.M.

Dinámica de la Acción de Grupo

Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. Sexta Edición

México, D.F., 1977.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

KATZ, DANIEL y KAHN, ROBERT L.

Psicología Social de las Organizaciones. Tercera Réimpresión

Editorial Trillas

México, D.F., 1983.

KOLB, DAVID A.; RUBIN, IRWIN M. y MCINTYRE, JAMES M.

Psicología de las organizaciones: Problemas Contemporáneos. Segunda Impresión

Editorial Prentice/Hall Internacional

México, D.F., 1980.

OUCHI, WILLIAM

Teoría Z: Como Pueden las Empresas Hacer Frente al Desafío Japonés

Fondo Educativo Interamericano

México, D.F., 1982

REILLY, WILLIAM J.

Relaciones Humanas Venturosas

Herrero Hermanos, Sucesores, S.A.

México, D.F. 1976

SCHEIN, E.H.

Psicología de la Organización. Octava Impresión

Editorial Prentice/Hall Internacional

México, D.F., 1981.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VROOM, VICTOR H. y DECI, EDWARD L.

Motivación y Alta Dirección

Editorial Trillas

México, D.F., 1979

WRIGHT, MILLS C.

La Imaginación Sociológica. Cuarta Reimpresión

Fondo de Cultura Económica

México, D.F., 1979.

YODER, DALE

Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Cuarta Impresión.

C.E.C.S.A.

México, D.F., 1979.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN