

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA  
AREA DE ADMINISTRACION

CSH



Casa abierta al tiempo

ADMINISTRACION INTEGRADA

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

## Seminario de Investigación

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

DIOCELINA BRITO MARCHAN  
DAFNE MUZQUIZ BELTRAN  
BENJAMIN DELGADO GARZA

DIRECTOR DEL SEMINARIO: DR. VICTOR SORIA MURILLO

México, D. F.

1981

055949

A MIS PADRES, CON CARÍÑO.

BENJAMIN

A MIS PADRES Y A MI ABUELITA POR  
SU APOYO Y COMPRENSION.

DAFNE

CARIÑOSAMENTE PARA MIS PADRES  
Y MI ABUELITA POR LA AYUDA QUE  
ME HAN BRINDADO.

DIOCELINA

NUESTRO AGRADECIMIENTO PARA TODOS  
AQUELLOS DIRECTIVOS, EJECUTIVOS Y -  
JEFES DE DEPARTAMENTO DE LAS DIFE -  
RENTES EMPRESAS TANTO DEL SECTOR -  
PUBLICO COMO DEL PRIVADO A LAS QUE -  
ACUDIMOS, Y EN ESPECIAL AL ING. ARTU  
RO MUZQUIZ ORENDAIN.

## INDICE

Introducción	1
CAPITULO 1. - ¿Qué es administración integrada?	3
1. 1. - Origen de nuestro estudio	3
1. 2. - Concepto de administración integrada	5
1. 3. - Objetivos	8
1. 4. - Plan de Investigación	9
CAPITULO 2. - Bases y aproximación al estudio	12
2. 1. - Conceptos principales	12
2. 2. - La organización	13
2. 3. - Atributos del ambiente y las tareas	16
2. 4. - La Diferenciación	18
CAPITULO 3. - Antecedentes	24
3. 1. - Concepción histórica	24
3. 1. 1. - Teorías tradicionales de la organización	24
3. 1. 2. - Conclusión	38
3. 2. - Concepción actual	39
3. 2. 1. - Empresas públicas	39
3. 2. 2. - Empresas privadas	47
CAPITULO 4. - Análisis de las empresas privadas	46
4. 1. - Industria de Plásticos	46
4. 2. - Constructora de Durmientes	55
4. 3. - Industria de Envases	63

CAPITULO 5. -	Análisis de Empresas Públicas	70
5.1. -	Introducción	70
5.2. -	Secretaría de Comercio	71
5.3. -	Secretaría de Comunicaciones y Transportes	78
5.4. -	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	86
CAPITULO 6. -	Factores mediante los cuales se logra la aplicación de la Administración Integrada.	88
6.1. -	Introducción	88
6.2. -	Diferenciación	89
6.3. -	Comunicación	96
6.4. -	Toma de Decisiones	103
6.5. -	Resolución eficaz del conflicto interdepartamental	108
CAPITULO. -7. -	Teoría de la Administración Integrada	110
7.1. -	Introducción	110
7.2. -	La administración integrada	111
7.3. -	La organización del futuro	120
7.4. -	Unidad Integradora	128
APENDICE METODOLOGICO		130
I. -	Preguntas aplicadas a nivel general en las empresas privadas	130
II. -	Preguntas aplicadas a nivel general en las empresas públicas	139
NOTAS BIBLIOGRAFICAS		146

## INTRODUCCION

La confusión que existe en lo que se refiere a la teoría de la organización no es sorprendente si nos damos cuenta de que al ser las grandes organizaciones muy complejas, los investigadores suelen estudiar únicamente sectores y aspectos limitados de sus operaciones. Hasta una época muy reciente se habían hecho pocos esfuerzos para comprender su funcionamiento en su totalidad. La mayor parte de los conocimientos que están en circulación han sido desarrollados a partir de estudios centrados en las diferentes partes de las organizaciones.

La dificultad estriba en que, las necesidades organizativas esenciales para una realización eficaz de una de las tareas bajo una serie de condiciones económicas y técnicas, pueden no ser las mismas que las requeridas para otras tareas inmensas en circunstancias diferentes. Así los requerimientos organizativos para una unidad eficaz de ventas pueden resultar totalmente diferentes de las adecuadas para una efectiva unidad de producción.

En esencia, la mayoría de la literatura en curso sobre la organización afronta una cuestión fundamental: En vez de buscar relaciones entre los estados y procesos organizativos, la mayor parte de las investigaciones organizacionales y las teorías de la organización se centran sobre la mejor forma de organización para todas las situaciones.

Las decisiones no se han tomado tras un análisis sistemático, o se han tomado sobre la base de generalizaciones acerca de "la mejor manera" de organizar o, simplemente, imitando a un competidor que había adoptado una práctica organizativa particular. Por tanto, el incremento de los conocimientos sobre el funcionamiento de las organizaciones, puede proporcionarnos ventajosos instrumentos para tomar unas decisiones organizativas más sanas e introducir un cierto orden en la teoría de la organización .

En una medida cada vez mayor, las empresas se vuelven grandes y complejas, y operan en áreas geográficas más amplias y bajo condiciones culturales y económicas más diversas. Por ésto, exponemos un estudio de investigación que intenta hallar aquellos tipos de organización que sean eficaces bajo diferentes condiciones económicas y técnicas .

Los hallazgos y las ideas extraídas de la investigación que vamos a presentar, se dirigen primordialmente a los administradores, ya que hemos querido influir en su opinión sobre las estructuras formales de la organización y sus procedimientos.

Queríamos dejar claro, sin embargo, desde el principio, que parece que los hallazgos de este estudio tienen importantes implicaciones teóricas y sugieren toda una serie de posibilidades para ulteriores investigaciones. Por ello, deseamos que lo aquí presentado sea también de interés para otros científicos behavioristas y sociales y les estimule a realizar otras investigaciones sobre el funcionamiento de grandes organizaciones.

## I CAPITULO

### ¿QUE ES ADMINISTRACION INTEGRADA ?

#### 1. 1. - Origen de nuestro estudio

Empezaremos por dar un informe de lo que hemos llamado Administración Integrada, y del porqué del concepto. Este nació en nosotros por haber tratado el término de Mercadotecnia Integrada. Si no mal recordamos ésta es una técnica en la que los diversos departamentos de la empresa deben comprender que las acciones que emprenden, y no sólo las actividades de los agentes de ventas y de la fuerza vendedora, ejercen una fuerza profunda en la capacidad de la empresa para crear y retener clientes, en esta Mercadotecnia Integrada debe existir una inteligente -- adaptación y coordinación de los cuatro P, o sea, producto, precio, plaza y promoción, para generar fuertes relaciones de intercambio. Así, la función principal de cada integrante sería la de integrarse al fin de la empresa y de esta forma, establecer un fin en común en el que todos fueran partícipes.

Habiendo encontrado de gran utilidad la integración en la Mercadotecnia nos preguntamos si, por parte de la administración existía un sistema -- que sirviera de articulación entre cada una de sus funciones; así surgió en nuestro grupo la inquietud de analizar la conveniencia de lograr una -- integración en la propia administración. Con este motivo decidimos -- desarrollar como tesis el concepto que hemos denominado Administra--

ción Integrada.

Esto es, en el momento en que tratamos lo de Mercadotecnia integrada mencionamos que el principal objetivo es el de integrar al trabajador - para la consecución del fin en común de la empresa. Pues bien esto - sería el pilar de la construcción de nuestro tema pues creemos que este enfoque acoplado a la administración sería en realidad, no un tema - nuevo y mucho menos un descubrimiento, pero si sería el tratar de re- marcar y recordar que existen grandes riquezas que todavía no resal- tan o no se aplican en la administración en general, aquí es donde se -- empieza a dejar ver que debe utilizarse la capacidad humana de forma integrada, en la que cada una de las partes: técnicos, administrativos, obreros, ejecutivos y empleados en general, formen un círculo en el -- cual cada uno conozca y se integre a lo que sería en realidad la empre- sa como un todo; en dicha integración cada uno sería por si mismo, no individualmente, sino como miembro integrante de una organización en la cual él labora.

El poder llevar así las cosas no es tan fácil ni espontáneo como se plan tea, sino todo lo contrario, pues la Administración Integrada es un sis- tema que por afrontar los problemas generados por la actividad humana, debe renovarse y adecuarse a todos los problemas que tiene una organiza- ción.

No queremos caer en la exageración, por ello no dudamos que haya mu-

chos hombres que puedan dominar el sistema de administración integrada, pero ellos tendrán que ser muy avanzados, capaces y, sobre todo, estar muy preparados; así, cada una de estas personas deberá estar en las diferentes divisiones de la empresa y no concretarse a una sola área.

#### 1. 2. - Concepto de Administración Integrada.

Para poder adentrarnos en este tema de Administración Integrada explicaremos porque lo consideramos un sistema, ésto es: todos los elementos que conformen a la Administración Integrada van a tener que estar interrelacionados entre sí, ya que, como partes de este sistema tendrán que estar ordenados por un mismo curso de acción o interdependencia.

Por este motivo el tema que desarrollamos puede considerarse como un Sistema de Administración Integrada ya que no se trata de un concepto abstracto de Administración Integrada sino de un sistema o metodología que sirve para la integración de la Administración.

Ahora planteamos por separado una explicación del término integración y otra del de administración en general, para poder llegar así a la definición de lo que sería el Sistema de Administración Integrada.

En primer lugar, en cuanto a la integración, existen variadas definiciones del término, según sea el ángulo de análisis. En el lenguaje cotidiano la palabra "integración" denota agrupamiento de partes de un todo. 2 Varios autores describen a la integración como un proceso tanto econo-

nómico como social que a su vez comprende tanto la integración nacional como la internacional.<sup>3</sup> Pues bien en el presente estudio el enfoque de integración será hacia las empresas y, más bien, hacia cada una de sus -- partes trayendo por consecuencia una integración hacia todo el conjunto - que compone a una organización. Así, la integración es un proceso que, en cualquiera de sus formas, tiene un objetivo, inmediato o final, que es la organización de un área común. Tal proceso supone, como es lógico, la existencia de normas que lo regulen, de técnicas de integración y, en general, de un proceso de articulación de cada una de las partes. Por - último en cuanto a este término de integración podemos mencionar que - integrar es establecer una unión no basada en la fuerza y si en la técnica, en el convencimiento y en la cooperación.<sup>4</sup>

En segundo lugar, en cuanto a la administración, ésta "es la técnica para lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa" (Agustín Reyes Ponce);<sup>5</sup> "es el arte de obtener resultados máximos con el mínimo de esfuerzo, tanto para asegurar un máximo de prosperidad y felicidad a patrones y trabajadores" -- (Department of Monogement).<sup>6</sup> Así podríamos seguir enumerando una serie de conceptos de administración, pero como vemos todos llegan a una - misma conclusión: de que es una disciplina que busca la eficiencia de los grupos humanos y siempre tienen una misma finalidad: lograr el mejor - funcionamiento de la empresa para que se lleven a cabo sus objetivos. Pe ro en realidad, ¿cómo podríamos hacer que se logaran mejores resulta

dos en una organización? Sabemos que el administrador es el que interviene de modo activo en toda la sistemática de una empresa ejerciendo autoridad y poder dentro de los estatutos, y de la sociedad; así, si la sociedad implica procesos de planificación, de organización, de mando y de control, la administración implica a su turno la puesta en marcha de todos estos capítulos en beneficio de la empresa. 7

Por lo tanto, el proceso administrativo representa de ese modo las diversas etapas que se van cubriendo para que la empresa pueda funcionar con la debida eficiencia, y como abarca las grandes actividades que caracterizan a la dirección; existen procesos planificador, organizador, coordinador y de control. 8 Con todo esto podemos decir que la solución para que realmente se logre una mayor eficiencia en la empresa será mediante la interrelación de lo que es la Administración con lo que es la Integración; así, retomando las funciones que crean el proceso administrativo sólo se integrarán en él cuando se establezca una perfección de coordinación, por lo que integran estas funciones será precisamente lo más importante en el proceso administrativo que usa como elemento integrante al hombre que interviene en la empresa.

Después de haber definido los conceptos de integración y de administración, además de llegar a que para una mayor eficiencia en la organización era necesario interrelación entre ambas cosas, procederemos a decir lo que es el sistema de administración integrada. Este es un proceso -- que en cualquiera de sus formas tiene un objetivo, inmediato o final, que

es la articulación en el desarrollo de todas las actividades de una empresa, y así obtiene resultados de máxima eficiencia; es, pues, el proceso - más moderno de interrelación de las partes de un todo, cuyo propósito fundamental será el establecimiento de un nuevo orden que dinamice, racionalice, armonice y oriente a cada uno de los elementos de una empresa para la consecución de los objetivos de la misma.

Tal proceso supone, como es lógico, la existencia de normas que lo regulen, de técnicas de integración, de reformas en la aplicación de la administración y, en general, de un sistema de concatenación de cada una de las partes.

### 1. 3. - Objetivos

Para poder llevar a cabo la investigación y estudio del tema hemos decidido tomar como muestra algunas empresas públicas y privadas analizando en éstas sus funciones administrativas.

Dentro de estas organizaciones abarcaremos varios aspectos:

Uno de ellos será el de investigar la existencia o inexistencia de la Administración Integrada en dichas empresas; y, en el caso de existencia su grado de alcance. Con respecto a esto, creemos que realmente no existe este sistema de administración en México, aunque pensamos que si hay una idea acerca de ello pero que no se ha desarrollado.

Como segundo aspecto tendremos el de que, si en la investigación encontramos como resultado el desconocimiento del sistema, analizaremos las técnicas

nicas o metodologías administrativas que utilizan para la consecución de los objetivos de la organización y tener una mayor eficiencia.

En cuanto a ésto, pensamos que si bien pueden tener una técnica o metodología, ésto es incipiente y empírica, o sea, que sólo se va amoldando conforme a los sucesos y a los errores y problemas administrativos.

El tercer y último aspecto será la creación y el desarrollo de una metodología en la cual existe una perfecta integración en el proceso administrativo ya que, creemos que al no existir tal sistema de administración integrada, es necesario dar un marco teórico que sirva de apoyo a la aplicación del sistema.

#### 1. 4. - Plan de la Investigación.

En nuestro estudio analizaremos el funcionamiento tanto de empresas públicas como de privadas. Para ello hemos escogido a tres organizaciones de cada sector.

Dentro de las empresas gubernamentales visitamos a la SARH, SECOM y SCT donde estudiamos el funcionamiento organizativo de una de las Direcciones de cada dependencia, además de conocer las funciones de Organización y Métodos en los tres casos, y su relación con dichas Direcciones, ya que pensamos que dicho Departamento es importante pues es el que debe organizar a la empresa, determinar los puestos, las funciones de éstos y las interrelaciones que deben de haber entre ellos.

En cuanto a las empresas privadas, fuimos a una industria de plásticos, a una constructora de durmientes y a una envasadora de refrescos. Investigamos en dichas organizaciones como se llevan a cabo las funciones administrativas además de observar como se coordinan las diversas áreas de la empresa, si es que existe una coordinación.

No vamos a detallar cuáles son los ambientes organizacionales que se seleccionaron para éste estudio y porqué se eligieron excepto para establecer que, al seleccionar las tres empresas privadas y las tres públicas intentamos encontrar el tipo de administración que se lleva a cabo en México, tanto en el aspecto público como en el privado, y ver que tan desarrollada está dicha administración en ambos sectores, señalando las diferencias que existen.

Para llevar a cabo nuestro estudio, estuvimos basados en la información que recolectamos, en los estudios organizacionales que analizamos y en la bibliografía que se relaciona con el estudio.

Para reunir nuestra información sobre funcionamiento organizativo interno decidimos utilizar, al mismo tiempo, cuestionarios y entrevistas, que se repartieron entre directivos de alto y medio nivel. Por ejemplo, en -- organizaciones orientadas hacia la producción (privadas), los directivos -- a los que se hizo la entrevista y se repartió el cuestionario, provenían -- desde un grupo de producción o de la dirección general y sus principales

subordinados funcionales (por ejemplo, el director de investigación, el jefe de producción, el jefe de ventas) hasta los directores de departamento e ingenieros de las plantas, científicos e ingenieros en investigación y ayudas a desarrollo, y personal de la sección de ventas. Con lo que respecta a las empresas públicas, se aplicaron cuestionarios y entrevistas a -- los directores de las diversas Direcciones estudiadas, subdirectores y a algunos jefes de departamentos según se requiriera.

Los datos acerca de las funciones principales que se llevan a cabo en las empresas (públicas o privadas) y su ambiente general en el que operan -- fueron recogidos también mediante entrevistas y cuestionarios. A este propósito, sin embargo, sólo se solicitó la información de los jefes superiores de cada organización (es decir, el presidente, el director) que estarían en una posición perfecta para conocer bien las condiciones de su sector. Para los lectores que estén interesados en los detalles adicionales de los métodos de investigación, utilizados para recoger datos sobre las diversas organizaciones, los hemos descrito en el apéndice metodológico.

## II CAPITULO

### BASES Y APROXIMACION AL ESTUDIO

#### 2. 1. - Conceptos principales.

2. 1. 1. - Elección de conceptos. - Los conceptos son de utilidad común tanto para el director de empresa como para el científico social interesado en el estudio de las organizaciones. Son los instrumentos que -- sirven para examinar y comprender los fenómenos organizativos. Si - deseamos que los conceptos sean útiles tanto para el director de empresa como para el investigador, consideramos que deben ser relativamente pocos, con relaciones relativamente simples, de manera que puedan ser comprendidas. A nosotros nos ha parecido importante ser parcos en su utilización, por que desde un punto de vista metodológico, únicamente somos capaces de tratar y comprender las relaciones que existen entre unas pocas variables a la vez.

No todos los investigadores han adoptado esta misma estrategia. Los hay que han intentado dibujar todas las posibles variables en grandes organizaciones, sin ocuparse de los problemas operacionales potenciales que supone medirlos y relacionarlos como investigadores, o ser capaces de manejarlos mentalmente como directores que los van a poner en práctica.<sup>9</sup> A largo plazo esta estrategia puede ser rentable, pero nosotros hemos intentado una aproximación diferente: utilizar la menor cantidad de conceptos que sea posible para encontrar respuesta a nuestra cuestión fundamental.

Queremos recalcar que estamos tratando un tema complejo, no nos interesa únicamente comprender los temas más complicados de la conducta de un director individual o de un grupo de ejecutivos, sino el funcionamiento de las organizaciones amplias, consistente en un número amplio de individuos y en muchos grupos.

Si los hallazgos de este estudio son, pese a todo, complicados es porque el ámbito que describen es excesivamente complejo.

## 2. 2. - La Organización.

2. 2. 1. La organización como sistema. - Al nivel más general, pensamos que es útil considerar una organización como un sistema abierto en el -- cual las conductas se hallan interrelacionadas. La conducta de los miembros de una organización se encuentra también en una relación de independencia con respecto a la organización formal: las tareas que han de realizarse, la personalidad de los otros individuos y las reglas no escritas - sobre la conducta que cada miembro debe observar. Bajo este concepto de sistema, puede considerarse que la conducta de cualquier director que da determinada no sólo por las necesidades y motivaciones de su propia - personalidad, sino también por el modo mediante el cual su personalidad se interrelaciona con la de sus colegas. Además, esta relación existente entre los miembros de la organización se vé influida por la naturaleza de la tarea que ha de realizarse, por las relaciones formales, los beneficios y los controles y por las ideas existentes en la organización acerca de como debe conducirse un miembro para que sea bien recibido. Es -

importante destacar que todos estos determinantes de la conducta se hallan, a su vez interrelacionados.

Como se puede observar, nuestra descripción de una organización como sistema se ha centrado sobre las influencias que afectan a la conducta de un director típico. Sin embargo, estamos interesados en la comprensión de la conducta de un gran número de directores en organizaciones mensurables. Esto requiere concentrarse en dos de los aspectos importantes del funcionamiento de los sistemas: Primero, cuando los sistemas se amplían tienden a dividirse en partes y el funcionamiento de esas partes separadas ha de ser integrado para que todo el sistema sea visible. Segundo, una de las funciones importantes de todo sistema es su adaptación a lo que sucede en el mundo exterior.

2. 2. 2. - La organización eficaz y el individuo. - Si bien nuestro interés se centra en todo lo referente a una integración sistemática, no ignoramos las consecuencias que tienen los diferentes modelos organizativos y administrativos sobre la satisfacción y el desarrollo de los directivos. En efecto, parece existir una conexión importante para el individuo entre el hecho de trabajar en una organización estructurada de forma que su tarea se desarrolle de una manera eficaz y sus sentimientos de satisfacción y ascensión personal. Las organizaciones así estructuradas, en las que sus miembros pueden llevar a cabo de forma real y eficaz sus tareas, proporcionará unas poderosas fuentes de satisfacción social y psicológica. 10  
Ello es así porque los directores aportan a una organización ciertas - -

motivaciones que ellos intentan llevar a cabo. Entre las más importantes resaltan las necesidades de realización, de afiliación y de poder.<sup>11</sup> Debemos subrayar que mientras que la intensidad con la que los individuos -- sienten esas diversas necesidades varía, hasta cierto punto todos los --- miembros de una organización buscan en su trabajo la gratificación de -- sus necesidades de realización.

Para satisfacer esa necesidad, la organización debe de estar estructurada de tal forma que puedan proporcionar a sus miembros una oportunidad de hacer bien sus trabajos individuales. La importancia que esto tiene queda destacada en la obra de Robert White, al relacionar la idea de competencia con el desarrollo individual y la salud mental.<sup>12</sup> Señala que los individuos deben tener un sentimiento de competencia al tratar con personas y cosas en su ambiente personal.

Así pues, nos enfrentamos al problema de desarrollar las organizaciones que ofrezcan una alta probabilidad de satisfacer las necesidades básicas de los individuos relativas a la realización y a la competencia: Si bien la mayoría de los miembros demuestran tener una gran necesidad de realización, los hay que pueden poseer necesidades más fuertes de poder o de afiliación. Las organizaciones que estén bien planificadas para resolver las necesidades de su ambiente pueden proporcionar también amplias oportunidades de satisfacción de estas otras necesidades.

## 2. 3. - Atributos del ambiente y las tareas

Hasta hace muy poco, como hemos indicado, los investigadores y los teóricos de la organización tenían la tendencia a considerar el funcionamiento eterno de las organizaciones efectivas como si sólo hubiera un camino que fuera el mejor para organizar. No se dedicaba atención al hecho de que diferentes condiciones externas pueden necesitar características organizativas diferentes y distintos modelos de conducta dentro de una organización eficaz.

Nuestra convicción de que esta aproximación puede ser fructífera proviene de varias fuentes. "Un autor en un reciente estudio de investigación de la respuesta de los trabajadores a la variación de los técnicas, gracias a los datos reunidos y a las investigaciones expuestas que se referían a once organizaciones de diferentes industrias, descubrió que parecía que existían diferencias en los modelos organizativos de esas formas"<sup>13</sup> Así, hay un modo que es el mejor para estructurar y administrar una organización, ¿cómo es que esas compañías tenían unos estilos de organización tan diversos, teniendo todas ellas unos criterios económicos igualmente eficaces?

Dos estudios recientes han abordado esas cuestiones de una forma más sistemática y han estimulado aún más nuestro interés.<sup>14</sup> Joan Woodward aporta datos acerca del hecho de que las organizaciones llevadas con éxito en diferentes industrias con distintas técnicas se caracterizan por tener unas estructuras organizativas diferentes. Así, por ejemplo, en-

contró que la mayoría de las firmas prósperas en industrias caracterizadas por una unidad o técnica de producción poco dinámica poseían un alcance más amplio de control supervisor y menos niveles en la jerarquía que las firmas prósperas de industrias con una tecnología en proceso continuo. Un hallazgo relacionado con esto quedó expuesto por Burns y Stalker en un estudio de las empresas que se ocupaba tanto de industrias dinámicas, cambiantes, como de industrias más estables. En la industria estable, las organizaciones tendían a ser lo que los autores llamaban "mecánicas". Existía una mayor confianza en las reglas y los procedimientos formales. Las decisiones se elaboraban en los niveles más altos de las organizaciones. Los proyectos de control de supervisión eran más estrechos. Por el contrario las organizaciones efectivas en la industria más dinámica eran de forma típica, considerablemente "orgánicas". Los proyectos de control de supervisión eran más amplios; se prestaba menor atención a los procedimientos formales; se tomaban más decisiones a medios de la organización, etc. Ambos estudios sugieren que las diferentes condiciones técnicas y económicas externas a la firma necesitaban diferentes modelos organizativos dentro de ella. Por tanto, podemos decir que en los ambientes más claros, los conflictos deben ser resueltos, y la integración realizada en los niveles superiores a través de 6 jerarquías de los directores. En los ambientes menos seguros, la resolución del conflicto y la realización de la integración debe tomar lugar en niveles más bajos de la jerarquía.

Según vamos considerando estas perspectivas, nos damos cuenta de qué

muchos de los teóricos e investigadores de las organizaciones se están preguntando por una cuestión errónea. Lo más probable es que no existe una "mejor" manera de organización. Si nuestras observaciones son correctas, los mejores directores, de forma conciente o por selección natural, se dan cuenta de este hecho al planificar y administrar las organizaciones bajo condiciones ambientales diferentes.

Pero, aunque las organizaciones se encuentran en ambientes diferentes tenemos una comprensión sistemática de cuales son los estados de integración que se relacionan con una realización eficaz bajo condiciones ambientales diferentes.

#### 2. 4. - La Diferenciación.

Este concepto lo hemos incluido en la investigación, por haber encontrado que tal término mantiene una estrecha relación lo que es la integración en si, y por ésto se toca a lo largo del estudio.

2. 4. 1. - Diferenciación e Integración. - Como las organizaciones se relacionan con los ambientes anteriores, se dividen en unidades, cada una de las cuales se plantean, como tarea principal, la cuestión del trato con una parte de las condiciones exteriores a la empresa. Este es uno de los resultados del hecho de que cualquier grupo de directores tiene una área limitada de control. Cada uno tiene la capacidad de tratar sólo con una parte del ambiente total.

Tanto si tomamos como por ejemplo una de las secciones de una gran empresa y diversificada, como si elegimos una mediana compañía de manufacturas, observaremos de inmediato las unidades de ventas, producción y planificación, cada una de las cuales se enfrenta con una parte del ambiente exterior de la organización. La unidad de ventas afronta los problemas que se relacionan con el mercado, tales como los clientes, los competidores, etc. La unidad de producción se ocupa de las fuentes del equipo de producción, las fuentes de materias primas, los mercados del trabajo y otras cosas similares. Condiciones externas tales como el estado de los conocimientos científicos y las oportunidades de aplicar los conocimientos y aplicarlos son, en el sentido más general, las tareas de la unidad planificación. Estas partes del sistema han de estar también conectadas a fin de que se realicen los propósitos de la organización. Esta división de trabajo en departamentos y la necesidad de realizar un esfuerzo unificador conduce al establecimiento de la diferenciación y la integración dentro de las organizaciones, sean del tipo que fueren.

2. 4. 2. - Diferenciación y rendimiento. - Las estructuras y las orientaciones interpersonales, de tiempo y fines de las unidades funcionales de las organizaciones son, por lo general, diferentes; y su diferencia consiste normalmente en los requisitos de sus distintos sub-ambientes. Sin embargo algunas unidades pueden no haber desarrollado completamente los atributos necesarios para manipular su parte de ambiente. Así, creemos que la puesta en práctica del estado requerido de diferenciación es una cuestión -

problemática , ya que las prácticas y las orientaciones organizativas adecuadas a las necesidades no surgen necesariamente en todos los departamentos .

Pero nos interesa saber si los atributos de los departamentos funcionales tienen una mayor tendencia a adecuarse a los requerimientos de sus partes de ambiente en las organizaciones que poseen un elevado rendimiento que en las menos eficaces . Si las unidades de las organizaciones de un rendimiento superior se desvían menos de las necesidades de su parte del entorno de los departamentos de aquellas empresas que poseen un rendimiento medio o bajo, esto quiere decir, que mejorar el grado de diferenciación adecuado o las necesidades del ambiente se soluciona con la capacidad que la organización desarrolla para afrontar con eficacia los problemas de su área.

Cuando el personal de un departamento particular comparte actividades e intereses que se centran claramente en los fines departamentales y poseen horizontes de tiempo adecuados a su labor, serán más eficaces. Igualmente cuando desarrollan un trato interpersonal apropiado a la naturaleza de su tarea, su ejecución resulta eficaz. Las prácticas organizativas que proporcionan un grado de expansión o de control facilitan también el trato del departamento con su parte del ambiente.

2. 4. 3. - Relación inversa entre diferenciación e integración. - Como hemos mencionado, pensamos que los departamentos funcionales de las -

organizaciones deben desarrollar atributos diferenciados que tienen relación con su eficacia en general. Existe, sin embargo, aún otro aspecto de esas diferencias de orientaciones y prácticas organizativas. Significan también que cuando es necesario tomar decisiones juntos, los directivos de los diferentes departamentos abordan los problemas a partes de diferentes marcos de referencia y puede resultar difícil lograr una colaboración eficaz. Ahora interesa saber si existe una relación sistemática entre el grado de diferenciación entre dos departamentos y su capacidad de realizar una integración efectiva.

Por ejemplo si se necesita que las unidades de ventas y de investigación de cualquier organización trabajen muy unidas y que tomen juntas las decisiones, ésta íntima conexión debe ser necesaria porque quizá los problemas que trae consigo probar e introducir materiales nuevos o modificarlos, necesitan los esfuerzos combinados del personal que se ocupa de las cuestiones de mercado y los investigadores e ingenieros. También puede ser que el alto grado de integración entre las unidades de investigación y de producción sea algo necesario para informar a los investigadores acerca de los problemas técnicos que han de ser capaces de solucionar; para familiarizar al personal de producción con las técnicas de los nuevos procesos que deben introducir; y para determinar las innovaciones tecnológicas que son posibles y deseables. En cambio es posible que las relaciones ventas-producción no sean muy importantes ya que la coordinación que aquí se precisa está más cercana a la rutina puesto que, por lo general, se en-

frentan a planes operacionales que no son problemáticos como son: entregar las remesas al cliente, hacer los inventarios, etc.

Por todo ésto creemos que las mismas unidades que han de trabajar íntimamente unidas han de ser totalmente diferentes unas a otras. Esto suscita dos cuestiones fundamentales:

¿Generan las grandes diferencias entre los departamentos en los modos de pensar y en la práctica organizativa, problemas en cuanto a la realización de la integración? Y, si ésto es así ¿de qué forma pueden obtener las organizaciones eficazmente competentes tanto el estado de diferenciación requerido como el de integración?.

Pensamos que hay una relación inversa entre el grado de diferenciación -- existente entre dos departamentos de una misma organización y la calidad de su integración, ya que creemos que cuanto más semejante es la estructura y la orientación de personal entre dos departamentos más eficaz es la integración entre ellos y, a la inversa, cuanto más difieren en esos dos -- atributos dos departamentos, tienen mayores dificultades para realizar la integración. En esencia, el grado de diferenciación entre los departamentos es el inverso a la calidad de integración obtenida.

Dada esta proposición, podríamos esperar lógicamente, al comparar los - estados de diferenciación e integración entre las organizaciones, encontrarnos con que cuanto más altamente diferenciadas estuviesen las unidades de las organizaciones, con más dificultad se realizaría una integración de al-

ta calidad . En caso de que esto fuera cierto , nos preguntábamos si sería posible que algunas organizaciones realizaran simultáneamente el alto grado de diferenciación y la íntima integración que son necesarios para lograr el éxito.

No queremos dejar pasar inadvertido que , mediante la palabra diferenciación queremos dar a entender las diferencias en cuanto a la actividad y la conducta y no simplemente el hecho de la segmentación y el conocimiento especializado.

### III CAPITULO

#### ANTECEDENTES

##### 3. 1. Concepción Histórica

###### 3.1.1. - Teorías tradicionales de la organización.

Los conceptos de diferenciación e integración aplicados a las organizaciones no son una novedad. Han sido discutidos de una forma u otra por teóricos e investigadores de la organización. El modo de entender las diferencias existentes entre nuestra concepción y la de todos los que han escrito el tema de la organización es señalar el modo en que esos conceptos han sido utilizados anteriormente. Al hacerlo reconocemos nuestra deuda intelectual a esos primeros teóricos e igualmente debemos admitir que las limitaciones, en cuanto al uso que hicieron de esos conceptos, solo se han manifestado ahora que existen más conocimientos sobre el funcionamiento de la organización.

Los primeros que escribieron sobre las organizaciones, a los que se han denominado clasicistas, se interesaron por la diferenciación y la integración.<sup>1 5</sup> Fayol, Gulick, Mooney y Urwik, trataron de buscar la mejor forma de dividir las teorías de la organización y de lograr la integración dentro de ella. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, su mayor error fué que no se dieron cuenta de las propiedades sistemáticas de las organizaciones. Como consecuencia, no pudieron ver que el acto de segmentar la organización en departamentos influiría en la conducta de los miembros de las organizaciones de modos diversos. Los miembros de cada unidad serían especialistas en lo referente a sus tareas particulares. Tanto por su principal educación y experiencia-

como por la naturaleza de sus tareas, desarrollarían estilos de trabajo y procesos mentales especializados.<sup>16</sup> Por ejemplo, los directores de investigación y sus subordinados pueden desarrollar un ritmo de trabajo y una orientación diferentes en cuanto al tiempo y la realización técnica, mientras que pueden perder horas enteras intentando resolver problemas antiguos; así, se podían establecer puntos semejantes sobre los modos de pensar y los modos de conducta de otros grupos funcionales, tales como la producción y las ventas. Los teóricos anteriores tampoco se dieron cuenta de que cada una de las unidades funcionales desarrollaría diferentes relaciones formales en sus informes, diferentes criterios en cuanto a las remuneraciones y diferentes procedimientos de control de acuerdo con la tarea de cada unidad; como no se dieron cuenta de las consecuencias de la división del trabajo, en las actitudes y la conducta de los miembros de la organización, no pudieron ver que esas diferentes orientaciones y prácticas organizativas se relacionarían de una manera crucial con los problemas de la realización de la integración.<sup>17</sup> Los miembros de cada departamento a menudo encuentran difícil llegar a un acuerdo como programa de acción integrados a causa de los distintos intereses y puntos de vista.

Si bien los primeros teóricos no reconocieron las relaciones entre los estados de diferenciación e integración, sí pusieron el acento sobre la necesidad de lograr la integración en la organización. Sin embargo, su criterio era que la integración se conseguía a través de un proceso totalmente racional y mecánico. "Si se divide la tarea total de la organización de acuerdo con

ciertos principios , se procuraría únicamente la integración emitiendo ordenes a través de la jerarquía directiva, la cadena de mando".<sup>18</sup> Nuestro punto de vista, por el contrario, es que la integración no se realiza mediante el susodicho proceso automático. Además, como consecuencia de haber sostenido la noción de que el proceso mediante el cual se realiza la integración es mecánico y totalmente racional, estos escritores ignoraron los sentimientos y las emociones conectados con la realización de la colaboración organizativa, motivo por el cual no se interesaron demasiado en los medios interpersonales requeridos para realizar la integración.<sup>19</sup>

Esta cuestión de los medios interpersonales y sus relaciones con la integración organizativa es donde centraron el interés la mayoría de los teóricos e investigadores posteriores, especialmente los científicos behavioristas. Estos estudiosos de las relaciones humanas han señalado toda una variedad de condiciones en las relaciones interpersonales, necesarias para alcanzar una colaboración eficaz. Una de estas condiciones es que las partes que se tratan entre sí, aprenden a ser abiertas y francas en lo que se refiere a sus posiciones cuando trabajan juntas. Esta apertura permite un clima de cooperación entre las partes, de lo que resulta una resolución más eficaz del problema.

En tanto que nosotros hemos intentado trabajar sobre esas ideas y relacionarlas, ellos lo han hecho con dos limitaciones: En primer lugar, se han ocupado tanto de los problemas de la realización de la colaboración que pasaron por alto la igualmente necesidad de establecer una diferenciación

dentro de las organizaciones. En consecuencia, consideraron que, a veces, el conflicto y el desacuerdo periódicos son pérdidas eludibles de energía humana. En nuestra opinión, dada la necesidad de establecer modos de trabajo y de puntos de vista diferentes en las diversas unidades de las grandes organizaciones, el conflicto periódico es inevitable. La cuestión verdaderamente importante a la que hemos intentado responder es la de como los problemas específicos de cada episodio conflictivo pueden ser dirigidos y resueltos sin esperar que el conflicto desaparezca. En otras palabras, la manera en que puede facilitarse la integración sin sacrificar con ello la necesaria diferenciación.

Ya que nuestra tesis está dirigida a los administradores, consideraremos también nuestra revisión de la teoría de la organización en los términos de expresión que comúnmente usan los directivos mismos, además de que nos ampliaremos más sobre las teorías que hemos mencionado. Un conjunto de las ideas más ampliamente usadas es aportado por expresiones de tipo de "autoridad", "responsabilidad", "línea y staff, etc. que son atribuidas a la escuela clásica o de los procedimientos administrativos. Y otro lenguaje ampliamente usado por los administradores se centra alrededor del término "comunicación"; se refieren al estado de las diferentes relaciones, usando adjetivos tales como "cordial" o "tirante"; "desenvuelto" o "inflexible"; "acogedor" o "distante"; y también, dentro de la composición de las relaciones interpersonales, el concepto de personalidad, como muchos conceptos relacionados con la comunicación, es frecuentemente introducido: todos estos conceptos se deben a los teóricos de las relaciones humanas, tales -

como Mayo, Lewin y Mc Gregor que han recargado la importancia de contemplar las organizaciones como sistemas de relaciones.

Los dos campos que hemos tomado, el clásico y el de las relaciones humanas, no constituyen en realidad todas las escuelas de pensamiento sobre la organización o teoría de la administración admitidas. Otras dos teorías identificables, por ejemplo, son la escuela de "la teoría de la decisión", - que se ha desarrollado alrededor de la obra de March y Simón, y la escuela "burocrática" basada en la obra de Weber, pero que ha sido precisado por Polan, Crozier, y otros.<sup>20</sup> Las 2 escuelas que tratamos de hecho, -- parecen, sin embargo, haber sido ampliamente usadas en la práctica. --- Cualquier otra teoría más adecuada o útil, deberá constituirse sobre éstas o bien apartarse de ellas.

Así, como estas dos teorías de la organización han persistido juntas de lado a lado entre los directores y en las escuelas, a pesar del hecho de que sus consecuencias en la acción administradora están en conflicto directo - en muchos puntos. Ninguna teoría ha sido capaz de desplazar a la otra. - Entonces, ¿a qué se debe esta curiosa asociación?

3. 1. 1. 1. - Teoría Clásica. - Los escritores clásicos normalmente inician sus argumentaciones utilizando como ejemplos organizaciones muy -- primitivas. Un ejemplo lo constituye el caso del hombre que desea mover una piedra demasiado pesada para él; en ese momento, evidentemente, procura agenciarse la ayuda de uno o más hombre ofreciéndoles una -

recompensa. Si uno arrastra la piedra mientras el otro la empuja, tenemos la primera división del trabajo. Cuando el primero hace una señal para indicar que es necesario un gran esfuerzo, tenemos una cadena de mandos primitiva que sirve para integrar las partes diferenciadas del sistema. Gran parte de la teoría final se deduce a partir de ejemplos así de simples, los cuales proporcionan las bases racionales para deducir muchos de los llamados "principios" que la teoría clásica subraya. 21

Estos escritores no se ocuparon de los tipos de diferenciaciones organizativos que nosotros hemos mencionado. Para ellos la diferenciación sólo existía en términos de hecho físicos o técnicos, o diferencias del producto o geográficas. Se inclinaban a suponer que mientras mayor fuera la especialización en términos de estas diferencias, mayor sería el rendimiento de la organización. Normalmente minimizaban los problemas que se plantean a la hora de integrar estas partes diferentes, puesto que, según ellos, el mismo proceso que crea la división del trabajo con roles altamente específicos, también crea la cadena de mandos que asegurará que el rendimiento se llevará a cabo tal como ha sido especificado; de este modo la cadena de mandos es el mecanismo de integración y su eficacia puede darse por segura.

Así, estos teóricos de la organización clásica, recomendaban un modelo particular de organización: un sistema autoritario y fuertemente estructurado. Sin embargo, queda por explicar por qué estos hombres hicieron afirmaciones tan dogmáticas acerca de la universalidad de su modelo, --

exponiéndose a un gran número de críticos posteriores. Con ésto, llega el momento de que hagamos especial mención de un escritor de la escuela clásica que constituye una notable excepción dentro de su enfoque universal; nos referimos a Luther Gulica, el cual con sus generalizaciones marca un acusado contraste con sus compañeros:

"Los estudiosos de la administración han buscado durante mucho tiempo un principio único de la departamentalización eficaz, del mismo modo que los alquimistas buscan la piedra filosofal. Pero han buscado en vano. Aparentemente no existe un único sistema que sea el más efectivo respecto a la departamentalización. <sup>22</sup>

(...) las organizaciones deben acomodarse a las funciones que han de cumplir"<sup>23</sup>

Pero no por ésto la teoría clásica ha perdido todo valor. Nuestra impresión es que ésta teoría presenta un caso especial que puede ahora introducirse dentro de un marco mucho más amplio. Los "principios" de los --clasicistas pueden considerarse como el extremo de un continuo; de hecho, sin cambiarlos demasiado, sus conceptos claves pueden traducirse dentro del marco conceptual de este estudio. Como ejemplo, vamos a discutir el principio "Escalar", la distinción entre personal "en línea" y "staff", la departamentalización, y , por último los conceptos relacionados con la responsabilidad y la autoridad.<sup>24</sup>

El "principio escalar", tal como lo usan los escritores clásicos, es un concepto complejo que habremos de subdividir en partes para correlacionarlos con conceptos de este estudio. En primer lugar, se refiere al proceso por medio del cual la autoridad coordinadora actúa desde la cúspide a través de todo el cuerpo de la organización: en este estudio no hemos hecho ninguna suposición respecto a la forma correcta de distribuir el poder, pero tratamos la distribución de la influencia como una variable. La segunda idea implícita en el "principio escalar" es la -- coordinación: los clasicistas suponen que el superior coordina los esfuerzos de sus subordinados, pero la forma de resolver conflictos es -- también una variable, y no sólo dependiente del jefe sino que puede ser asumida por diferentes roles. Por último, el concepto "escalar" sugiere que cada rol ha de estar definido "con toda precisión" para que queden muy delimitadas las líneas de autoridad derivadas de la cúspide: esto lo podríamos llamar un grado de la estructura formal, pero el nivel elevado de estructuración es solo el final de un continuo.

Los escritores clásicos también prestaban mucha atención a la distinción entre los papeles del personal "en línea" y el personal "staff". Tenían muy clara la naturaleza del papel del personal "en línea": su representante era el hombre en la cadena de mando que recibía una cierta autoridad de legada y responsabilidades procedentes de sus superiores y que, a su vez, la transmitía a sus subordinados coordinando así sus trabajos. Así, se deduce de esta definición que el personal "staff" no tiene ninguna autoridad

y que son auperfluos por lo que a la consecución de la coordinación se re fiere. Aquí es donde surge el problema ya que no se puede negar la -- existencia de eñcutivos que "no están en línea", pero que coordinan tra- bajo, aunque la definición clásica los ignore. En nuestro estudio este - problema no se plantea, pues la distinción entre personal "en línea" y - "staff" no tiene sentido en nuestra terminología. Nosotros distinguimos entre funciones especialistas e integradoras que ejercen una influencia en parte basada en sus conocimientos, en parte basada en el cargo.

El problema de la departamentalización o división del trabajo es otro de los temas centrales para los escritores clásicos quienes buscaban una - respuesta clave a la pregunta de como agrupar subtareas, para lograr que la tarea final de la organización se cumpliera de la mejor manera posible. Su principal preocupación era el tema de las formas alternativas de acomodar las diferencias técnicas entre las subunidades. Gulick es el único que se preocupa de las diferencias en orientaciones que surgen sobre el estado general de la integración, pero sus ideas no fueron completas ni las desa- rrolló empíricamente. Por supuesto, nosotros tenemos la misma preocu- pación, pero al relacionar la diferenciación y mostrar su antagonismo con respecto a la integración, hemos visto que este tema es susceptible de una investigación sistemática.

Los dos conceptos centrales y más desdibujados de la teoría clásica son los de autoridad y responsabilidad. Esta teoría supone que la autoridad es algo homogéneo y unitario; o se tiene autoridad o no se tiene. 25 Nosotros

enfocamos el problema de forma distinta. Puesto que un director puede que tenga mucha influencia respecto a un tipo de decisiones dentro de la organización, y relativamente baja respecto a otras decisiones, se deduce que la influencia sobre diferentes asuntos se distribuirá a través de -- las organizaciones según distintos modelos. En cuanto al concepto clásico de responsabilidad, éste es por lo menos tan vago como el de autoridad: la afirmación clásica es que la delegación de autoridad lleva consigo la correspondiente responsabilidad de hacer aquello para lo que ha sido autorizado. En este sentido, el término responsabilidad connota ideas tales -- como compromiso, preocupación por los resultados y disposición para -- aceptar las críticas y alabanzas según los resultados. Además, sugiere que cuando uno ocupa un cargo con influencia debiera (si el sistema funciona correctamente) adoptar una actitud de preocupación. Es lógico que nadie argumente en contra de la necesidad para el sistema de que aquellos -- que ocupan cargos importantes se preocupen por los resultados. Pero el problema surge cuando los escritores clásicos asumen que esta actitud se deriva automáticamente de la signación de un cargo con influencia. En -- palabras de Mooney .

"El subordinado siempre es responsable ante su inmediato superior del cumplimiento de su trabajo, el superior sigue siendo responsable de su cumplimiento y esta misma relación, basada en la responsabilidad coordinada, se -- transmite al líder superior, cuya autoridad le hace responsable a la totalidad. "

La última frase - que la autoridad le hace responsable - explica claramente en qué consiste la suposición, pero, por supuesto, deja de lado el problema de la motivación.

Es una exageración, sin embargo, decir que los escritores clásicos ignoraban por completo el asunto de la motivación. Simplemente se limitaron a tratarla de forma limitada. Por ésto, el tratamiento inadecuado que los clásicistas hacen de todo el asunto de la motivación, constituye una transición natural hacia la escuela de las relaciones humanas, puesto que históricamente fué este lapsus de la teoría clásica lo que estimuló el surgimiento de la nueva teoría. Retrocediendo algo vemos que hemos sido capaces de utilizar los conceptos e ideas de nuestro estudio para colocar en una perspectiva más ágil el enfoque clásico sobre la organización.

3. 1. 1. 2. - Teoría de las relaciones humanas. - Los teóricos de las relaciones humanas enfocaron el estudio de las organizaciones a base de llamar la atención sobre el llamado "lado malo" del progreso, empleando la frase de Mayo. Los primeros escritores de los años 30 estaban preocupados -- por una serie de signos que indicaban que las modernas organizaciones industriales estaban generando consecuencias indeseables desde el punto de vista humano, al mismo tiempo que inundaban los mercados con los bienes y servicios. Veían estos signos en los conflictos patrono - obrero, en la lucha por el poder que los propios directores mantenían entre ellos, en la apatía y aburrimiento de los trabajadores - signos que indicaban una pérdida grande de recursos humanos. Desde sus comienzos las investiga

ciones de la escuela de las relaciones humanas han crecido a través de - los años hasta llegar a centrar su interés en la conducta de los individuos y de los grupos pequeños, la conducta de intergrupos y el fenómeno general de la organización.<sup>27</sup> A la vez que se ponía de manifiesto el abismo - entre el mundo de los directores y el de los trabajadores, se relacionó es te punto con otro problema que ya anteriormente suscitaba gran interés: el de la comunicación en las dos direcciones (arriba y abajo) dentro de la organización jerárquica. La sala de reuniones fué el escenario de otro experimento sobre la comunicación entre directivos y trabajadores. Los resultados favorables de este experimento atrajeron considerablemente la atención, y probablemente incitó a muchos escritores a dar su apoyo incon dicional a la idea de la dirección participativa como forma de aumentar la participación de los obreros y su motivación respecto a la conservación de los fines de la empresa. Con la creación, en la Western Electric, del -- asesoramiento individual, con la consiguiente atención a los problemas in terpersonales, se señalaba el inmenso potencial de aprendizaje y de capa cidad para resolver problemas que existen en la relación entre dos perso nas, cuando una de ellas escucha adecuadamente a la otra, que piensa en voz alta sobre sus preocupaciones y sentimientos. El interés por este -- método aumentó considerablemente a causa del desarrollo paralelo de los métodos terapéuticos no directivos que propugnaban Carl Rogers y sus co laboradores . 28

Estos desarrollos históricos de la teoría de las relaciones humanas se --

han resumido brevemente, porque muchos otros actuales se han ocupado de ellos y en general son bien conocidos, justo lo contrario de lo que sucede con la teoría clásica, que aunque es ampliamente practicada ha sido tratada de forma menos explícita en las publicaciones recientes. En conjunto, las ideas sobre las relaciones humanas no sólo han contribuido a ampliar nuestro conocimiento de la conducta humana en las organizaciones, sino que además, han presionado sobre los directores para que modifiquen sus formas habituales de dirigir empresas.

Los principales contribuidores, tales como Mayo, Lewin y Me Gregor, fueron todos académicos cuya experiencia personal más directa se relacionaba con las universidades. Considerando que se vieron expuestos a un tipo de organización relativamente no estructurada, no es sorprendente que consideraran el mundo de la producción industrial, donde empezaron sus investigaciones sistemáticas, como altamente estructuradas y --reestructuradas. Lo cual no quiere decir que sus hallazgos fueron de algún modo inválidos : simplemente, que sus experiencias les llevaron a preguntarse sobre los efectos negativos de cualquier sistema altamente estructurado.

Es el curso del tiempo quien nos ayuda a explicar porqué los hallazgos de estos hombres fueron acogidos con tal fervor y llegaron a construirse en un movimiento. No hay duda de que los directores se han dirigido a los expertos en relaciones humanas para que les guen en la reestructuración de sus organizaciones y así poder enfrentarse más eficazmente con el fe

nómeno del cambio. De hecho, el problema del cambio en las organizaciones ha sido un constante estudio por parte de la escuela de relaciones humanas humanas.

Al estudiar la habitación - almacén de cables en la Western Electric, los investigadores se encontraron con una mezcla de los métodos clásicos de dirección más un nivel relativamente alto de cambio que entorpecía las relaciones y mantenía a la fuerza de trabajo alejada de los objetivos finales de la organización. La mayor parte de las investigaciones de campo subsiguientes se han llevado a cabo en industrias donde se producen muchos cambios. Precisamente en estas situaciones es donde un giro encaminado a obtener una distribución más amplia de la influencia repercutirá favorablemente en el rendimiento. De este modo, no es de extrañar que los investigadores de campo de las relaciones humanas hayan encontrado un fuerte apoyo tanto para sus proposiciones como para la aplicación de sus hallazgos en tales organizaciones. 29

A la vista de estos hechos históricos es fácil ver porqué algunos escritores y muchos directivos han hecho de la teoría de las relaciones humanas una teoría de la organización universalmente aplicable. En nuestros términos, el movimiento propugna la utilización generalizada de organizaciones poco estructuradas, junto con una influencia altamente y métodos de resolución de conflictos abiertos y directos. Se ha ocupado esta escuela de señalar la gran importancia de lograr un elevado nivel de integración y ha dejado definitivamente de lado la importancia y utilidad de alcanzar al mismo tiempo

la diferenciación adecuada . Una vez que hemos traducido las ideas de este movimiento a estos términos, es obvio que nuestro estudio puede decirnos en que momento estas condiciones serán adecuadas y en que circunstancias no lo serán. Creemos que las organizaciones con una estructura poco menos formal y la influencia ampliamente compartida son las más - adecuadas para enfrentarse con unas condiciones ambientales inseguras - y heterogeneas.

Por tanto, vemos que las ideas fundamentales del conocimiento de las relaciones humanas son, significativas para muchas, pero no para todas las situaciones. En nuestro mundo actual, en el que los cambios se suceden con increíble rapidez, sus prescirpciones son correctas, pero este movimiento sigue siendo un remedio con pretensiones universales que necesita un tratamiento más diferencial.

3 1. 2. - Conclusiones. - El repaso que hemos hecho de las dos teorías - más importantes de la organización ha consistido en colocar a ambas en - la perspectiva de nuestra investigación. Hemos visto que cada una de - estas teorías parece adecuarse a un cierto tipo de condiciones ambientales. Simplemente: la teoría clásica tiende a mantenerse en ambientes más estables, mientras que la teoría de las relaciones humanas es más apropiada - para situaciones dinámicas. Al darnos cuenta de ésto queda resuelta la -- aparente paradoja que planteábamos al principio: la existencia paralela de estas dos teorías durante 5 décadas. Las dos son necesarias para expli--carse las conductas en organizaciones que operan en ambientes muy dife--

rentes.

Por todo lo anterior, creemos que las dos teorías tradicionales pueden incluirse dentro de una teoría más amplia que va tomando cuerpo gradualmente.

3. 2. - Concepción actual. - Como una segunda concepción, la hemos enfocado hacia lo actual, y para esto tendremos que dar un salto desde los primeros teóricos que han servido de base para la administración, hasta los actuales teóricos en cuanto a la práctica de la administración en México, tanto en empresas privadas como públicas.

3. 2. 1. - Empresas públicas. - Origen y alcance de la Reforma Administrativa. El 27 de enero de 1971, el Presidente de la República expidió el primer acuerdo referido especialmente a la Reforma Administrativa. Cuatro años después se da el "informe general sobre los trabajos de mejoramiento administrativo"; dicho informe que habla acerca de los avances de los trabajos de la Reforma Administrativa menciona lo siguiente:

« (...) Se han establecido 73 comisiones internas de Administración, de las cuales 72 están precedidas por los titulares correspondientes. El 90 % de las comisiones cuenta con representantes, tanto de las funciones básicas, como de los principales sistemas administrativos. » 30.

"(...) Se han establecido 71 unidades de Organización y Métodos (...), en virtud de las experiencias de los dos primeros años en las tareas de mejoramiento de la administración pública, el acuerdo presidencial publicado el 5 de abril de 1973 dispuso que los titulares de las Secretarías y Departamentos de Estado deben procurar la mayor atención a su programa de reforma administrativa, - con la asesoría directa de las unidades de Organización y Métodos, y de Programación". 30

En lo referente al mejoramiento interno de las instituciones, a la fecha se han realizado 4208 estudios, de los cuales se han implantado 2410, y los restantes se encuentran en diferentes etapas de realización. 31

Entre los objetivos de estos estudios se ha buscado corregir las desigualdades técnicas entre las unidades administrativas, los trámites innecesarios, el incumplimiento de las atribuciones y la imprecisa delimitación de responsabilidades. 32

Se integró el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos, cuya primer tarea consistió en determinar un programa de mejoramiento administrativo, obligatorio para todas las instituciones. Este Comité propició el mejoramiento y la difusión de técnicas administrativas mediante "manuales administrativos", "organigramas", "términos admi-

nistrativos", "análisis", "diseños", "control de formas", "distribución" y aprovechamiento del espacio", etc. 33

Uno de los propósitos más relevante de estos programas, consiste en integrar y mejorar las estructuras de organización en cada institución. Pero, si bien los primeros teóricos no reconocieron explícitamente la relación de integración, aunque pusieron el acento en ella de una forma general, el criterio de los teóricos de la administración pública actual es que la integra-ción se debe conseguir a través de un proceso totalmente racional y mecánico - manuales, programa, políticas, etc. - que la mayoría de las veces no van de acuerdo con la realidad, ya que si se divide la tarea total de la organización de acuerdo con ciertos principios, se procurará la integración únicamente desde el punto de vista de la emisión de ordenes a través de la jerarquía directiva, "la cadena de mando".

Nuestro punto de vista, por el contrario, es que la integración no se debe - realizar mediante dicho proceso automático sino que debe de existir una perfecta interrelación entre los departamentos mediante una mayor comunica-ción. Además de que la integración debe de llevarse a cabo a través de un perfecto conocimiento de las funciones por parte de los departamentos que se están interrelacionando. Por ello, en esta área de la administración pública nos hemos enfocado al estudio de Organización y Métodos ya que es la que, supuestamente debe de llevar a cabo la integración real entre los diversos - departamentos de una dirección de determinada secretaría.

Por todo lo mencionado, creemos que la frase "Reforma Administrativa" está formada por dos palabras muy gastadas en la política del país ya que, por más acuerdos que se pongan en vigor, por folletos que se editen, la Reforma Administrativa no será una realidad, mientras la misma no haya penetrado realmente en la conciencia de los servidores públicos.

Con esto no pretendemos afirmar que la Reforma Administrativa sea un fracaso, ni que todos los trabajadores son una burocratizada masa, razón por la cual debe exigírseles responsabilidades. Lo que sí afirmamos categóricamente es que faltan puentes más eficaces entre la Reforma Administrativa y los trabajadores: para ello proponemos mejores métodos de comunicación, pero sobre todo una verdadera integración, para la cual nos reservamos la explicación para los siguientes capítulos por ser el tema central del presente estudio.

3. 2. 2. - Empresas privadas. - En la actualidad se lleva a cabo en la organización privada la auditoría administrativa, la cual no se enfoca únicamente al aspecto financiero mediante el examen de los libros, registros y cuentas, con el objeto de emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras, sino que se ha proyectado al aspecto operacional y administrativo de tal manera que la auditoría proporcione al hombre de empresa un trabajo más amplio y de mayor alcance para tomar decisiones.

Pero en sí, la auditoría administrativa se define como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa y de sus méto

dos de control, medios de operación y el empleo que de a sus recursos humanos y materiales, por lo tanto examina objetivos, planes, métodos, políticas, la estructura orgánica, el uso de los recursos físicos y humanos.<sup>34</sup>

Los propósitos principales de la misma eran: el descubrimiento de fraudes, errores contables y matemáticos cometidos por los empleados y, consecuentemente, la actividad del auditor se limitaba únicamente a estos aspectos. Pero en estos tiempos, la auditoría administrativa tiene como objeto verificar la organización de una empresa, tomando como fin el de eliminar desperdicios y pérdidas, mejorar los sistemas y procedimientos administrativos, vigilar que los planes y objetivos de la empresa se lleven a cabo, el estudio de nuevas ideas, innovaciones en equipo, la realización de utilidades y la mejor utilización de los recursos que disponen tanto físicos como humanos.<sup>35</sup> Así, la auditoría administrativa tiene un enfoque mucho más amplio examina y critica el proceso administrativo, la división funcional y estructural los planes y objetivos, procedimientos, controles, aspectos físicos y personal.

En base a las necesidades de la entidad, la auditoría administrativa se clasifica en interna y externa. La primera se entiende como una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa, además de un análisis gerencial para medir y evaluar la efectividad de las funciones y el desempeño. En cuanto a la auditoría administrativa externa o consultoría, esta es un servicio de ase

soramiento, generalmente enfocado a tres niveles de la organización : dirección, gerencia o supervisión, y el desarrollo de sus exámenes debe ir hasta donde las instrucciones se lo indiquen. Al desarrollar sus labores, el consultor no tiene autoridad directa sobre ningún elemento de la organización de su cliente, y su responsabilidad esta en relación directa con el mejoramiento de la eficiencia, la reducción de contingencia y las responsabilidades de expansión .

Si bien es cierto que la Auditoría Administrativa es un método de análisis con grandes alcances administrativos y que, la mayoría de las veces resuelve los problemas de este tipo en determinada empresa, nosotros creemos que lo que falta por hacer en las empresas privadas es lograr una mayor interrelación entre las partes para obtener una mayor consecución de los objetivos por parte de todos los integrantes de la empresa.

Con todo lo mencionado anteriormente, podemos apreciar una relación entre la administración pública y la privada, ya que en la primera se creó la Reforma Administrativa, especialmente las direcciones de Organización y Métodos, para controlar y dirigir la actuación de los empleados de las diversas Secretarías, evitar la duplicidad de funciones y llevar una mejor organización en las empresas públicas para tener un mejor rendimiento y, por lo tanto, más beneficio social para el mejor desarrollo del país, además de que dichas direcciones de Organización y Métodos deben de funcionar como asesores administrativos de las secretarías correspondientes. Y la empresa privada trata de dar un mayor impulso a la administración -

para obtener un mejor rendimiento (las empresas constructoras, tales como ICA y el grupo de la General del Norte, no tenían cuerpos administrativos pero en la actualidad, debido a las necesidades que tienen de tener una buena administración, ha creado departamentos de auditoría interna y asesoría administrativa, etc.), traducido en beneficios económicos mediante -- prácticas administrativas que actúan como reguladoras de la organización en general y como asesoras para resolver problemas administrativos existentes.

Así en general, podemos ver que la administración, tanto pública como privada, ha tenido grandes avances en México, ya que busca en la actualidad tener mejores aparatos administrativos pues son indispensables en las empresas modernas para que exista un mejor rendimiento; sólo que nosotros opinamos que existen algunas deficiencias en cuanto a esto, las cuales mencionamos como falta de integración de acuerdo a la diferenciación existente, aspectos que analizaremos en las siguientes partes de nuestro estudio.

## IV CAPITULO

## ANALISIS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS

4. 1. - INDUSTRIA DE PLASTICOS

4.1.1. - El estado de diferenciación existente. - Esta organización tiene cuatro departamentos básicos ventas, producción, investigación aplicada e investigación general.

Esta organización tiende a mantener un estado diferenciación, adecuada a la diversidad de las partes de su ambiente.

Para ilustrar el estado de diferenciación que existe en esta compañía, mostramos un hipotético enfrentamiento entre los directores de la organización. Así, podemos encontrar a un director de ventas discutiendo sobre un nuevo producto con uno de los científicos de la unidad de investigación. En esta discusión, lo que le interesa al director de ventas son las necesidades del cliente: ¿Qué características debe tener el nuevo producto para ser adecuado al cliente? ¿Hasta qué cantidad estará dispuesto a pagar? ¿Reúne las especificaciones requeridas por los clientes? Por el contrario, el científico estará interesado en un orden de problemas diferentes: ¿Vá a resultar este nuevo producto un desafío científico? ¿Podría cambiar la estructura molecular de un material conocido? ¿Tendré algún tipo de conocimiento con tal invento? Como se puede apreciar, el director de investigación y el de ventas no sólo tienen orientaciones finales totalmente diferentes, sino que piensan diferente. Pero no es lo único en lo que di-

fieren esos dos especialistas: el director de ventas puede estar interesado en mantener una relación cálida con el científico, pero rechazarle por que le parezca que se aparta de la realidad y no está inclinado a hablar - fuera de sus problemas científicos, además de que siente que el investigador tiene mucha libertad para elegir aquello sobre lo que quiere trabajar. Por su parte, el investigador, puede que se sienta incómodo porque considere que el director de ventas le esté obligando a actuar de acuerdo a la - demanda y a responder a preguntas técnicas que llevan mucho tiempo en investigar.

Todas estas incomodidades son manifestaciones concretas de las relativamente amplias diferencias entre estos dos hombres, en lo que respecta a sus - estilos de trabajar y de pensar de acuerdo a las estructuras departamenta- les a las que cada uno de ellos está acostumbrado.

En medio de estos diferentes puntos de vista se deberá encontrar un repre- sentante de la administración integrada: un integrador, donde éste fuera una persona eficaz que entendiera y, en cierta forma, compartiera los puntos de vista de ambos especialistas, ayudándoles a que logren establecer - una comunicación entre sí. No queremos detenernos sobre el papel que -- presentaría este integrador en este capítulo, pero el simple hecho de que - estuviera presente, sería el resultado a las grandes diferencias existentes entre los especialistas de la organización.

4. 1. 2. 1. - Las orientaciones con respecto al tiempo. - Observamos que los miembros de los departamentos básicos, a causa de sus diferencias --

ambientales, desarrollaban diferentes orientaciones con respecto al tiempo. El personal de ventas y de producción, en nuestra opinión, al enfrentarse con problemas que con frecuencia proporcionan un rápido feed back en lo que se refiere a los resultados, dirige su atención hacia asuntos a corto plazo. Los científicos y los jefes de investigación se interesan por unas cuestiones más amplias en razón a que los resultados tangibles de sus esfuerzos pueden juzgarse únicamente una vez que se han resuelto los problemas científicos y técnicos que conducen, en última instancia, a realizar un nuevo producto o un nuevo proceso. Las personas que trabajan en estos puestos de investigación necesitan sentirse seguros a la espera de la gratificación que recibirán del "feed back" sobre los resultados de su trabajo.

Así, la orientación del tiempo se midió preguntando a los directivos por medio de los cuestionarios, que cantidad de su tiempo dedicar a las actividades que contribuyen al beneficio de la organización en diferentes periodos de tiempo. Aquí nos encontramos con que queda confirmada nuestra predicción sobre las relaciones existentes entre la naturaleza de cada parte del ambiente y la orientación personal de los departamentos.

La principal dedicación del tiempo de los miembros de cada uno de los departamentos estaba relacionada con tiempo invertido en el "feed back" definitivo: los miembros del departamento de producción y los de ventas dijeron que la mayor parte de sus trabajos se relacionaban con asuntos que afectaban a los resultados en relativamente poco tiempo (con frecuencia -

menos de un mes) y esto estaba de acuerdo con el rápido feed back válido a partir tanto de las partes del ambiente del mercado como del técnico - económico. Contrastando con esto, los científicos están orientados principalmente hacia los horizontes a mucho más largo plazo, muchas veces de varios años: esto va de acuerdo con las necesidades del entorno, puesto que la evidencia final del éxito o fracaso de sus actividades sólo puede valorarse al terminar el proyecto, que por lo general necesita un año o -- más .

4. 2. 2. 2.- Orientación final. - Esta y probablemente la más obvia, vfa en la que esperábamos que los departamentos difirieran, es en orientación de los miembros hacia los diversos fines y objetivos. Este atributo no se relaciona con la certeza de las partes del ambiente, sino simplemente con el hecho de que cada una de las unidades funcionales tiene asignado un trabajo que es el de tratar un aspecto particular del ambiente.

Si los directores han de ser eficaces en la realización de sus tareas especializadas, deben centrar claramente su atención sobre los objetivos y los fines que se encuentren directamente relacionados con ellos. Los directivos de ventas deben estar implicados en la realización de los objetivos - de mercado; los de manufactura deben prestar atención a los fines técnico económicos tales como los costos de proceso, los costos de materia prima y la calidad del producto terminado; y el personal de investigación debe interesarse principalmente por el desarrollo de nuevos conocimientos científicos y su adecuada aplicación a los productos plásticos. Estábamos inter

sados en ver, en cada caso, si los miembros de cada unidad centran totalmente su atención en los fines específicos de su departamento o si sus deberes son más difusos. Los datos para medir esta orientación se recogieron mediante el cuestionario pidiendo a los directivos que indicaran aquello a lo que han de prestar su atención con criterios diferentes de toma de decisiones: el personal de ventas indicó un interés primordial por los problemas de los clientes, las actividades competitivas y demás acontecimientos relacionados con el mercado; el de manufactura se interesaba principalmente por problemas de reducción de costo, la eficacia de los procesos y materias similares. En investigación, sin embargo, no encontramos una orientación tan fuerte como habíamos supuesto hacia los objetivos científicos: más bien, se dedican a mejorar o modificar los procesos. En cualquier caso, en las unidades de investigación en las que científicos y químicos muestran una orientación primordial hacia los fines técnico-económicos, también demuestran un interés por los factores científicos. En tanto que la existencia de esas diferencias no sorprenderían probablemente a la mayoría de los hombres de empresa, no solamente confirma las impresiones generales sino que, y esto es lo más importante, proporciona una explicación de por qué existen diferencias entre los departamentos básicos.

Debemos subrayar, sin embargo, que estos hallazgos indican únicamente una tendencia general hacia el modelo predicho de diferenciación e integración: la cuestión clave sería que esta organización que tiene alto grado de

diferenciación tuviera también un alto nivel de integración; pero una vez preparado el modo de abordar esta cuestión, pasaremos a examinar los datos - que se refieren a la integración administrativa que existe en esta organización.

4 1. 2. - El estado de integración requerido. - Lo anteriormente mencionado muestra claramente que la diferenciación en la organización de plásticos es en un grado bastante considerable. Así, cuanto más diferenciadas están las unidades de la organización, más difícil les debe resultar realizar la integración entre ellas.

Esta empresa tiene una elevada diferenciación, pero sin la capacidad de los diversos departamentos de trabajar eficazmente, tomando juntos las decisiones. Los índices de integración extraídos de los cuestionarios de las entrevistas muestran la existencia de múltiples problemas en esta área. Así, - por ejemplo, dos de los jefes de investigación describían de esta forma los problemas que tenían para obtener una colaboración interdepartamental:

"Considero que el mayor problema estriba en la comunicación mediante la cual podríamos conocer las diversas necesidades. Se necesita saber cuáles son las necesidades de las ventas y la producción. Tienen quejas de los clientes. Si nosotros las conociéramos, podríamos ayudarlos".

"A veces la cooperación con producción no ha sido demasiado buena. En ocasiones se les ha considerado como extraños, pese a que ellos estaban poniendo en práctica los procesos experimentales que nosotros desarrollábamos. Lo hacían sin -- consultarnos. Podrían aceptar ideas generales sobre una operación antes de que comenzasen, pero una vez iniciada ya no había sugerencias o díscusiones".

En resumen, esta organización no acierta con las demandas en cuanto a una integración y una diferenciación. No parecen existir unas relaciones estrechas en la medida en que se ponen en práctica los requerimientos ambientales de la diferenciación y la integración y su capacidad de enfrentarse con eficacia a su ambiente .

4. 1. 3. - Toma de Decisiones y Resolución del Conflicto. - A partir de nuestras observaciones, ambos términos se refieren a diferentes etapas de un mismo proceso. En tanto que el objetivo de los directores sea el de tomar decisiones interdepartamentales que constituyan compromisos por parte de cada departamento en cuanto a participar en un plan de acción coordinado , el hecho de tomar esas decisiones debe implicar la resolución de los conflictos entre los departamentos. El fin deseado es la decisión conjunta, pero los medios para realizarla son la resolución del conflicto.

En las entrevistas los directores de esta industria de plásticos indicaban que la falta de un pensamiento equilibrado por parte de la Asesoría Administrativa limitaba su capacidad para facilitar la toma de decisión interdepartamental. Se mostraban interesados sobre todo en la falta de equilibrio en cuanto a la orientación de tiempo o la del fin.

A modo de ejemplo, ofrecemos a continuación algunos de los comentarios típicos de estos directores:

"No soy un administrador, pero puedo darme cuenta de que una de nuestras dificultades es que éstos se encuentran tan sujetos a los detalles cotidianos que carecen de una perspectiva de futuro".

"Nuestras relaciones con la asesoría administrativa son buenas, pero el personal no es tan consecuente como el del laboratorio. Estos se interesan más por el cliente".

Por otra parte, los directores de la organización informaron que existía una menor influencia, marcadamente clara, de sus decisiones sobre los departamentos en comparación al conocimiento que poseían. Creemos que cuando los directores que poseen el conocimiento necesario y sienten también que tienen la influencia necesaria, resultan más eficaces a la hora de resolver el conflicto interdepartamental.

Así pues, esta empresa no reúne las condiciones necesarias para lograr una resolución eficaz del conflicto ya que ha realizado la requerida diferenciación, pero sus directores no consiguen tratar sus diferentes orientaciones de forma que los conflictos puedan resolverse en la manera adecuada y sea factible tomar decisiones resultantes de una buena integración.

#### 4. 2. - CONSTRUCTORA DE DURMIENTES

4. 2. 1. - Antecedentes. - Para esta entrevista en empresas privadas elegimos un sector de la industria de la construcción, en la cual el Gerente -- General de la empresa nos introdujo en el conocimiento de las actividades de dicha compañía:

Los durmientes para vías de ferrocarril del tipo mixto (concreto y acero) se usaron por primera vez en México en 1959 durante la construcción del ferrocarril Chihuahua-Pacífico.

El tipo de durmiente empleado era el RS (inventado por Roger Sonnevile) - de patente francesa. El representante en México importaba de Francia las barras de tipo T invertida, y fabricaba en México las cabezas de los durmientes. Posteriormente, con el fin de mejorar las características del -- durmiente y adecuarlo mejor a las especificaciones de construcción de vías férreas, Sonnevile modificó el tipo de barra de acero a una sección L que el representante continuó importando para fabricar los durmientes tipo SL. Para 1976, las especificaciones de construcción de vías férreas se habían vuelto más estrictas y el durmiente tuvo que modificarse nuevamente. Así, se cambió el tipo de barra de acero a una sección I y las cabezas de concreto se hicieron más pesadas y resistentes. Este nuevo tipo de durmientes - recibió el nombre de S-75. Las pruebas de capacidad estuvieron a cargo - del Instituto de Ingeniería de la UNAM. Para fabricar este nuevo tipo de barras I, esta constructora mexicana instaló una laminadora, con lo cual --

este elemento dejó de importarse, cosa que el Gobierno Mexicano había venido aceptando a regañadientes.

Actualmente, esta empresa tiene dos fábricas de durmientes en plena producción, y está instalando una tercera . Acaba de firmar un contrato con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para surtirle durante 1981, 650,000 durmientes; además está exportando cerca de 100,000 a diversos países de Centro y Sudamérica.

En esta empresa la proposición de aumento y cambio son relativamente altos, y la innovación es un factor importante. Este alto ejecutivo describía de este modo la importancia de la innovación:

"Lo importante es el deseo por lo nuevo pues es la sangre vital del negocio; no importan mucho los precios. Por ejemplo para la sujeción del riel al durmiente se han ideado varias innovaciones de 1976 a 1980 tales como una sujeción fija, elástica por medio de una placa de plástico, y una doblemente elástica con un muelle especial.

Así, para la fabricación de durmientes es necesario idear cosas nuevas además de investigar acerca del material y de la forma de los durmientes para que se cubran las necesidades del cliente".

4. 2. 2. - El Estado de Diferenciación en la organización. - El hecho de que lo que más beneficia a esta constructora es la innovación, muestra que existe una relativa certeza de las partes del ambiente. Esto es, el conocimiento científico en esta empresa es, según averiguamos, altamente incierto, con un "feed back" que frecuentemente no llega sino tras una lenta exploración y experimentación.

Com dijo un Director respecto a los resultados de las actividades científicas:

"En general hay poca claridad de información y es muy largo el tiempo de "feed back" definitivo con respecto a la demanda. La información de mercado la obtenemos tras una lenta experimentación por parte del cliente, el cual prueba el producto nuevo, cosa que lleva un tiempo considerable debido a la magnitud en que se utilizan los "durmientes".

Pero un hecho importante que recogimos en cuanto a la certeza relativa de las diferentes partes de esta empresa, es que dichas certezas son muy diversas: la parte técnica - económica es relativamente cierta en tanto que Investigación y Marketing lo eran menos.

Nuestros hallazgos indicaron que esto estaría directamente relacionado con el tiempo de "feed back" en las diferentes partes de la constructora. Los -

datos recogidos a este respecto indican con claridad que la diferenciación que existe en la orientación del tiempo es alta: el tiempo de "feed back" se sitúa entre un año para el sector científico y un mes para el técnico - económico.

4. 2. 2. 1. - Orientación interpersonal. - En esta organización existe la evidencia de que se deben de hacer frente a ciertos problemas para realizar la integración ya que, en particular, las relaciones entre la investigación y el mercado plantean algunos conflictos. El director de investigación describía de esta manera la situación:

"No muestro mis innovaciones a Marketing. De hecho, nunca se los enseñó hasta que todo mi personal las ha visto no puedo culparme menos de ellos. Cuando de marketing vienen algunas ideas, me pregunto acerca de esas cosas y no confío en las ideas. No las establecen tan bien como nosotros y no somos tan tolerantes con sus errores como con los nuestros",

El personal de este mercado hizo comentarios similares acerca de sus problemas con los de investigación. El director de marketing expresó la opinión general de que investigación y marketing no trabajaban suficientemente unidos:

"El dilema básico que se nos plantea es la separación

entre investigación y marketing. Sin embargo, hemos estado trabajando sin cesar sobre aquello que concierne a la investigación".

Con respecto a esto el Gerente General nos afirmó que se mantienen relaciones críticas entre Producción e Investigación, y entre ésta y Marketing. - Esto se debe a que aunque en este negocio las ideas nuevas sobre los productos aparecen con facilidad, el problema reside en su practicabilidad, tanto desde un punto de vista de aceptación del cliente como del técnico - económico; así, la factibilidad de una idea se establece atendiendo a estos dos puntos. Las personas clave son algunos de los que pertenecen a la investigación; pero sistemáticamente se encuentran en una posición en la que no poseen información u orientación de mercado y muchas de las entradas vienen de las ventas, donde se conocen las necesidades del cliente, y sus restricciones. En consecuencia, lo que procede de los estudios de las necesidades de los clientes puede tener poca relación con lo que ha hecho investigación.

Como se ha podido apreciar, esta organización debe de llevar una fuerte integración de acuerdo a la diferenciación existente.

4. 2. 3. - La integración requerida. - En nuestra investigación de la empresa constructora de durmientes encontramos que se necesitaba realizar un alto grado de integración. En esta organización, donde la innovación es la necesidad mayor dentro de un ambiente relativamente incierto, debe realizarse la integración en relación a ciertos problemas muy complejos e inse-

guros. Esta inseguridad significa que gran parte de la integración (y la resolución del conflicto) ha de llevarse a los niveles más bajos de la organización, allí donde el conocimiento y la información deben ser válidos: eso se debe a que, si bien los problemas de integración son más serios que en los niveles superiores, es evidente que esto haga que exista cierta dificultad - también a otros niveles.

Como ya hemos visto, las relaciones críticas aparecen entre la producción y la investigación, y entre esta última y mercadotecnia. Así pues, la unidad de investigación debe actuar íntimamente unida tanto a la producción como a las ventas.

Debemos darnos cuenta también de que, a causa de que la diferenciación y la integración son antagónicas, indica que los problemas de realizar la integración serán mayores.

4. 2. . 4. - Resolución del conflicto. - Para ver los determinantes que afectan la capacidad de los miembros de la organización para tratar eficazmente el conflicto departamental, examinamos la influencia relativa de los departamentos básicos y encontramos que los grupos de mercado e investigación tienen más influencia que el de producción; pero dada la incertidumbre del conocimiento, particularmente en estos sectores, creemos que es necesario -- que la influencia se extienda a través de todos los niveles: la influencia no está distribuida, sino concentrada en los niveles más altos. Esto resultaba especialmente cierto en el departamento de investigación, donde los ingenie-

ros expresaron sentirse muy implicados en este hecho, indicando que se reducía su capacidad de intervención. Así, uno de ellos expresaba lo siguiente:

"Considero que ésto resulta muy frustrante por diversos motivos. El ingeniero va recorriendo todos los pasos hasta que encuentra un proyecto interesante. Pero de repente le quitan las cosas de las manos y no sabe -- realmente que es lo que está pasando en lo que se re-fiere a las desiciones sobre aquello en lo que está trabajando.

Se toman muchas decisiones que afectan a nuestro trabajo. La información se maneja a niveles muy superiores, incluso por encima del grupo directivo de investigación. Considero que debría incluirsenos en la in-formación, pero la mayoría de las veces no llega hasta nosotros".

Como se puede apreciar, en esta empresa se concentra demasiado influencia a un nivel superior al de los directores que poseen el conocimiento de-tallado para la toma de desiciones. Esta falta de congruencia entre el conocimiento y la influencia aumenta las dificultades que implican la resolu-ción de los conflictos interdepartamentales.

Esto significa que para que exista una mayor influencia y más información,

debe llevarse a cabo una perfecta integración en esta empresa mediante la creación de una Unidad Integradora, de la cual hablaremos en los últimos capítulos de este estudio.

#### 4. 3 .- INDUSTRIA DE ENVASES

4. 3. 1.- Nota Preliminar. - Para mantener la discreción adecuada, nos abstenemos de ofrecer una descripción más específica, así como el nombre de la industria seleccionada - sector industrial de envases - en donde de forma personal se nos pidió cierta discreción a cambio de la ayuda. De aquí en adelante, nos referiremos a este sector seleccionado, (Industria de Envases).

Nuestro objetivo primordial en la presente entrevista sería de ver en la Industria de Envases lo referente al estado de diferenciación e integración.

Para esta fase del estudio quisimos seleccionar ambientes que fueran realmente representativos para nuestro objetivo.

Por ello, en esta entrevista - y por haberlo así convenido - seleccionamos una industria en la que la proporción de aumento y cambio fueran muy bajos, y donde la innovación no fuera el factor competitivo más importante, a diferencia de las otras dos organizaciones. Y así, tras considerar diversas alternativas, nos decidimos por este sector de la industria estandarizada de envases.

Así pues, éstas eran nuestras razones iniciales para seleccionar el ambiente que estamos tratando. Haremos ahora un examen detallado de algunas características de ese ambiente. A este efecto, examinamos las relaciones existentes entre esas características ambientales y los diversos estados de diferenciación e integración, esto es:

4. 3. 2. - Contenido de la entrevista. - Para aprender acerca de las características y objetivos de la industria, seguimos el método de "entrevistas" y "cuestionarios" - acentuando en este caso mayor relevancia a la entrevista - con los niveles jerárquicos superiores; así pues, en lo referente a cuestionarios utilizamos preguntas tales como: ¿cuál es el grado requerido de interdependencia de las actividades en las diferentes partes de la organización?

Esperabamos desarrollar, con preguntas de este tipo, un conocimiento del estado de integración y diferenciación en tal industria.

Por medio de las entrevistas a los altos ejecutivos, pudimos darnos cuenta que su principal resultado competitivo era la capacidad que tenían de proporcionar a cliente un servicio de distribución rápido y oportuno y de mantener una calidad estable del producto, esto lo podemos ejemplificar con la siguiente descripción que hacían algunos ejecutivos:

"Aunque la mayoría de la producción de la industria está dirigida a los modelos de una gran industria, existe una gran variación en cuanto a la calidad del producto. Con un cliente que opera a más de 850 unidades por minuto, cualquier error que tenga un envase desequilibra su capacidad de operación. Hay que trabajar con productos que tengan muy pocos defectos".

"Si examinamos verdaderamente la investigación en este negocio, resulta realmente difícil separarlo del control de calidad: 'La mayoría de nuestro

trabajo se relaciona con los procesos y no con la fabricación de nuevos envases. Pasamos el mayor tiempo en manufactura para mantener el ritmo de la producción y para crear y proyectar el equipo de control de calidad."

Así también nos preocupamos por observar los objetivos de nuestra investigación, y en lo que respecta a esto, primero tratamos el grado de diferenciación:

Esta industria de envases tiene aproximadamente 10 años de funcionar con el mismo prototipo de envase, y no por tener resistencia a la innovación - sino que, como lo mencionaba el jefe de producción de envases:

"Por lo que respecta a este negocio, no existe la innovación. Si usted quiere de verdad prosperar necesita tener instalaciones estratégicamente situadas, de forma que puedan prestar un servicio al instante. Lo que tiene que hacer precisamente, es tener un buen servicio al cliente, optimizando la cantidad de material en la planta.

A causa de la importancia de este servicio, hemos llegado a ser en este negocio como un gran almacén".

Por lo tanto con los comentarios presentados se puede observar que los departamentos siguen una alta interrelación entre sí, y que están poco diferenciados aunque el más diferenciado con los otros sería Investigación, pues - aunque se asemejan las funciones no podría estar tan interrelacionado como Producción, Ventas, Distribución, Control de Calidad. Así, al observar -- que hay poca diferenciación, no hay que olvidar que todas las funciones de la

industria son ya casi automatizadas, ésto por falta de cambios en el proceso de producción por tantos años.

4. 3. 3.- Integración existente .- Antes de pasar con este concepto queremos dejar claro que el mismo hasta el momento no se ha tocado desde un punto de vista de esta investigación, y sí como el de interdependencia, interrelación mediante una mayor comunicación y semejanzas de objetivos.

En esta face del estudio nos concretamos a las entrevistas y se da por he-cho que todas las compañías entrevistadas no conocen el objetivo de nuestra encuesta, y nosotros sí queremos observar sus funciones y la relevancia -- que le dan a la articulación de las mismas.

La industria de envases podría ejemplificarse como la "Nota buena" pues - en lo que respecta a la integración podimos observar que existe en buena proposición, y lo podemos representar con el siguiente comentario del Gerente y el del jefe de Producción:

"La cooperación entre la investigación y la producción ha alcanzado una -- gran unión. En efecto, resulta difícil decir dónde termina una y comienza otra".

"Sabemos que la industria va hacia la consecución de una situación centra- lizada esencialmente en las ventas en los próximos 10 años . Aquí es donde la relación de ventas y producción resulta crítica; gracias a la coopera- ción que existe y al esfuerzo que nosot ros les podemos dar, la interrela--

ción que hoy marca en cierta forma los márgenes de beneficio".

"Nuestro trabajo es modelar el material, darle forma, y la única manera de hacer dinero es mantener la promoción del producto. Lo que sucede es que se nos acumulan los inventarios pues los clientes no están acostumbrados a almacenar los envases. La paradoja está en que hay que continuar con los inventarios pues no se puede ganar dinero a menos que se tengan las máquinas en constante funcionamiento.

Por ello, ventas y manufacturación es algo que está constantemente en la boca de todos. La integración de esas circunstancias es la crítica labor de la dirección. La gran solución es programar, es un asunto a tratar cada día; y ésto lo mismo si tenemos demasiados productos como si tenemos muy pocos".

Pero aunque dicho estado de integración es bueno, antes de proponer algo o formar un juicio, habría que ver cual es la causa, cuales son los motivos que nos causan tal pensamiento.

Así a simple vista creemos que tal integración es efecto de una automatización de funciones, debido a las escasas innovaciones.

4. 3. 4. - Toma de decisiones. - En esta industria de envases, en donde la incertidumbre es menor y los problemas dominantes son la distribución y la calidad, la integración se centra sobre problemas más rutinarios, al tiempo que es menos frecuentes y menos complicado. Esto, además del

hecho de que las decisiones referentes a los inventarios afectan a toda la planta y a las ubicaciones de las ventas, indica que el conocimiento requerido para la toma de decisiones interdepartamentales ha de estar centralizado. Y tal como pensamos, pudimos apreciar que la integración se realiza a través de los directores superiores, que son los que mantienen una influencia situacional y los que pueden adquirir el conocimiento necesario para hacerlo. Sin embargo, existen problemas que se refieren a la calidad del -- producto, como ya lo habíamos mencionado, y es aquí donde se necesita un conocimiento detallado del proceso de producción: creemos que esto se manejaría con más eficacia por directores de un nivel más bajo en la jerarquía. Pero las características de este ambiente sugieren, sin embargo, - que en este tipo de organización la integración se debe situar normalmente a niveles superiores, como sucede en esta empresa.

4. 3. 5. - Consideraciones finales. - Existe otro aspecto importante en esta industria de envases, y es que esta compañía debe realizar una integración más fuerte entre las unidades de ventas y de producción, así como entre las de producción e investigación, pues aunque sus funciones son automatizadas y existe poca diferenciación, esto no quiere decir que no deba poseer integración. Dicha integración existe en esta organización por el mismo - proceso de sus funciones, pero en cierta forma nos parece que es informal y que debe poseer una estructura formal de integración en sus principales áreas.

#### 4. 4. RESUMEN

Como pudimos observar, el grado de integración requerida no es similar en todos los ambientes ya que en las compañías de plásticos y durmientes se requiere de una mayor integración que en la de envases. También existen importantes diferencias en lo que respecta a la naturaleza de la integración: en la industria de plásticos y en la constructora de durmientes ésta debe girar a los complejos e inciertos problemas de la innovación, por lo que la unidad de investigación debe actuar íntimamente unida tanto a la producción como a las ventas con una integración en todos los niveles (hasta - en los más bajos); en cambio, en el ambiente de los envases, donde existe una certeza de sus diversos elementos, la integración debe realizarse normalmente en los niveles superiores (como ocurre de una manera informal en esta empresa).

Debemos señalar también de que a causa de que la diferenciación y la integración son antagónicas, el requerimiento de esta última es mayor en los ambientes de plásticos y durmientes debido a que existe un alto grado de diferenciación - como lo hemos visto -, al contrario de lo que sucede en - el ambiente de los envases.

## CAPITULO V

## ANALISIS DE EMPRESAS PUBLICAS

## 5.1. - INTRODUCCION

En el capítulo anterior encontramos aspectos importantes en la naturaleza de los diferentes estados de diferenciación e integración en la estructura organizativa y funcional de cada una de las compañías privadas. Así pudimos observar en las industrias de plásticos y durmientes diferentes causas y efectos que englobaban una marcada diferenciación y una deficiente integración; en cambio, en la empresa de envases vimos una marcada integración a causa de una relativa diferenciación.

Pues bien, en este capítulo examinaremos el funcionamiento y la estructura interna de organizaciones que operan en el sector público. La elección de estas empresas - al igual que las privadas - se debió a que muchas de las personas que participan en ellas estuvieron de acuerdo en cooperar con la investigación.

Antes de pasar al análisis en sí, haremos mención de que el tratamiento que se les dió a éstas empresas públicas difiere al del sector privado pues sus estructuras y funcionamiento son bastante diferentes, por lo tanto, el análisis que se expone a continuación es de alguna forma más general, pero no por ello dejamos de tomar en cuenta los aspectos importantes de nuestra investigación, como son: la diferenciación, la comunicación, la toma de decisiones y la integración.

## 5. 2. - SECRETARIA DE COMERCIO

5. 2. 1. - Antecedentes. - Esta organización podría ser definida como una extensión de la rama básica del comercio pues es controladora, rectora, dirigente y promotora del comercio nacional. Dentro de esta Secretaría se encuentra la Dirección de Registro Contable de la cual se derivan los departamentos de Trámite Contable, Informática y Registro y -- Análisis contable: es en esta Dirección en donde llevamos a cabo nuestra investigación para alcanzar así los objetivos propuestos. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas y se aplicaron cuestionarios a los principales niveles jerárquicos de los departamentos mencionados, y del Departamento de Organización y Métodos; además se realizó una entrevista a nivel - dirección.

5. 2. 2. - El estado de diferenciación existente. - La naturaleza de este estado, según observamos, no es muy compleja, y esto es claro ya que remontándonos a unos años atrás la estructura de esta Dirección era la siguiente: una jefatura, cuatro oficinas y ocho secciones. Actualmente se observa que su estructura sufrió un cambio: debido a la duplicidad de funciones se fusionaron las cuatro oficinas para formar la subdirección - jefatura - y las ocho secciones en dos departamentos. En realidad, estos dos departamentos - Trámite y Registro Contable - no tienen una marcada diferenciación, pues en lo que respecta a sus funciones, éstas son bastante semejantes, excluyendo las de Organización y Métodos.

Para poder explicar mejor esto , se mencionarán algunas de las funciones

a realizar por las diversas partes de esta Dirección.

Departamento de Registro y Análisis Contable. -

- Las diferentes actividades para la aplicación de disposiciones giradas por las Secretarías de Programación y Presupuesto y Hacienda y Crédito Público en materia contable y fiscal.
- Proporcionar información al Departamento de Informática y Estadística para el procesamiento correspondiente.
- Elaboración de estados financieros consolidados e informes financieros y contables solicitados por la Dirección.
- Realización de movimientos de altas, bajas y modificaciones al catálogo de cuentas.
- Verificación de las operaciones contables para que se realicen de acuerdo a lo establecido en el "catálogo de cuentas".
- Elaboración de pólizas de registro.

Departamento de Trámite Contable:

- Contabilización de Documentos
- Recepción de Documentos
- Archivar la información
- Elaboración de pólizas de registro.

Departamento de Informática:

- Procesar la información (listados)
- Recepción de información

- Envío de información
- \* Departamento de Organización y Métodos:
  - Elaboración de manuales, formatos y organizagramas que emite a todos los departamentos de la subsecretaría.
  - Promover la reforma administrativa realizada en la Secretaría y en el sector público (?).
  - Apoyar y asesorar técnicamente a las diferentes unidades administrativas en la realización de estudios (?).
- \* En cuanto a estas funciones, se profundizará más en el siguiente apartado.

Con lo anterior se puede observar que, en lo que respecta a diferenciación - como habíamos mencionado arriba - no existe en alto grado sino más bien es un grado muy bajo (excluyendo a Organización y Métodos la cual no pertenece a esta Dirección). Así, recordando lo mencionado en el Capítulo 2 acerca de que la diferenciación y la integración son antagónicas, en esta Dirección de la SECOM debe de existir una buena integración - como en la industria de envases - ya que es muy fácil obtenerla con esta grado tan bajo de diferenciación.

Así pues, observamos este grado de diferenciación debido a que al analizar las funciones de los Departamentos de Análisis y Trámite Contable y su interrelación, nos encontramos con que estas funciones no sólo se relacionaban sino que, en algunos casos se duplicaban. Lo anterior, nos

denota una deficiencia en la consecución de los objetivos departamentales, pero en este momento lo que nos importa es hacer notar que las actividades de los tres departamentos están relacionadas muy estrictamente.

También nos basamos en las orientaciones respecto a los objetivos y al tiempo de los diversos departamentos para apoyar nuestra apreciación sobre el grado tan bajo de diferenciación: la orientación de objetivos que se da en los departamentos es similar en cuanto a la recepción, registro y envío de documentos, y la orientación del tiempo es la misma (al mes se conocen los resultados de las actividades realizadas en cada departamento, y el proyecto anual de la Subsecretaría incluye a las tres áreas); con esto se puede afirmar que no existen diferencias en cuanto a orientaciones, y por lo tanto, no hay gran diferenciación interdepartamental.

5. 2. 3. - La Influencia de Organización y Métodos. - Investigamos la forma en que este Departamento establece relación con la Dirección analizada y sus departamentos. Por ello, analizamos los siguientes aspectos:

5. 2. 3. 1. - Implicaciones de la Reforma Administrativa. - En el capítulo 3 hemos establecido un perfil de la estructura y funcionamiento de estos departamentos de Organización y Métodos. Retomando de esto, los objetivos principales a desarrollar serían:

- Corregir las desigualdades técnicas entre las unidades administrativas.
- Corregir el incumplimiento de las atribuciones y la imprecisa delimitación de responsabilidades

— Y, en general, la tarea consiste en determinar un programa de mejoramiento administrativo, obligatorio para todas las instituciones mediante manuales administrativos, organigramas, análisis, diseños, control de formas, distribución y aprovechamiento de espacio, integración y mejoramiento en las estructuras y funcionamiento de las instituciones, etc.

Todas estas son las implicaciones de la Reforma Administrativa que se deben de llevar a cabo con la asesoría de Organización y Métodos. Pero en la realidad, todas y cada una de estas funciones está muy lejos de aplicarse. No con esto queremos decir que no se realizan organigramas y manuales sino más bien se hacen de una manera superficial; además las otras -- funciones están en estudios o proyectos.

Queremos hacer mención que nuestra crítica no es sobre la Reforma Administrativa sino más bien que, como los departamentos de Organización y Métodos son los que deben de llevar a cabo un mejoramiento administrativo en las instituciones públicas, éstos son tema de nuestro estudio.

5. 2. 3. 2. - Análisis de funciones. - Esta investigación fué algo compleja ya que las entrevistas fueron relativamente válidas pues nos encontramos en este departamento de Organización y Métodos con personas "proteccionistas" u "optimistas". Las respuestas podían ser desde "aquí hacemos -- todo" hasta "lo estamos haciendo lo mejor posible, aunque no es fácil" . Para evaluar estas opiniones, recurrimos a las opiniones de los miembros -- de los departamentos de Trámite Contable y de Análisis Conta---

ble, donde las respuestas fueron las siguientes:

P. - ¿Existe algún departamento o área asesora administrativa?

R. - Sí, Departamento de Organización y Métodos.

P. - ¿Cuál es la interrelación entre usted y dicho departamento?

R. - Son los que nos elaboran los manuales y organigramas.

P. - ¿Ha tenido alguna interrelación importante con O y M ?

No, sólo los anteriores.

Posiblemente estos no sea para algunos muy importante, pero si relacionamos estas respuestas con la siguiente, veremos que en realidad hay - que preocuparse un poco:

P. - ¿Le afectaría a este departamento, o a la Dirección misma, si desapareciera Organización y Métodos?.

R. - No, aquí no, quien sabe en las demás Direcciones .

Con respuestas como éstas, y que no fueron poco comunes , ¿cómo podíamos dar validez a las entrevistas realizadas en Organización y Métodos? ¿como podíamos esperar que el departamento diera respuestas sinceras si en realidad era muy poco lo desarrollado por ellos ?.

5. 2. 3. 3. - Repercusión de las funciones. - Hemos visto las implicaciones de la Reforma Administrativa, y los análisis de las funciones de Organización y Métodos. Con esto podemos decir que las repercusiones no serían las de integrar, articular, y mejorar y, en general, optimizar todas las funciones administrativas, sino más bien serían repercusiones -

intrascendentes en esta Dirección de la SECOM.

5. 2. 4.- Toma de Decisiones. - Este es un aspecto importante para la administración integrada en esta institución - así como en las otras - . Esta toma de decisiones está perfectamente jerarquizada y está en el centro de la planeación; mediante las decisiones se debe de llegar a lo óptimo a través de la elección de alternativas que permitan alcanzar la meta en la mejor forma.

Observamos en esta Dirección que las decisiones más importantes, y aún algunas que no lo son, vienen de los niveles más altos pasando por alto - muchas veces los diferentes puntos de vista de los jefes de departamento, aparte de que entre ellos mismos no existe una interrelación óptima, no obstante el bajo grado de diferenciación .

5. 2. 5.- Estado de Integración. - En lo que respecta a este estado en esta empresa, ésta se lleva a cabo desde el punto de vista de emisión de ordenes a través de la jerarquía directiva. Pero queremos dejar asentado que en esta Secretaría (específicamente en esta Dirección) no sería la integración lo más importante pues la primera medida a tratar deberá ser la de marcar una adecuada diferenciación precisa, clara y funcional, para -- que no exista la duplicidad de funciones que en la actualidad existen, y para que se desarrollen actividades óptimas por personas , departamentos y direcciones. Dentro de esta diferenciación adecuada, se encontrará implícita la integración que le corresponda, conformando así la Administración Integrada.

### 5. 3. - SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

5. 3. 1.- Antecedentes. - Esta organización, como su nombre lo indica, se dedica a la comunicación (telégrafos, carreteras, etc.) y a los transportes (ferrocarriles, barcos, etc.) nacionales para un mejor desarrollo de nuestro país mediante mejores vías de comunicación. Dentro de esta Secretaría analizamos a la Subsecretaría de Comunicaciones y Transportes, específicamente a la Dirección de Vías Férreas la cual está conformada por cinco departamentos: Técnico, de Construcción, de Proyectos, de Estructuras y Administrativo.

También realizamos entrevistas y aplicamos cuestionarios en los diversos departamentos, en la Dirección y en Organización y Métodos.

5. 3. 2. - El estado de diferenciación existente. - Según pudimos apreciar, este estado es relativamente bajo ya que, cuatro de los cinco departamentos de esta Dirección realizan actividades técnicas en cuanto a construcción de vías ferreas, y el otro se dedica al personal empleado en la construcción de dichas vías.

Para poder explicar mejor esto, se mencionarán algunas funciones a realizar por las diversas partes de esta Dirección.

#### Departamento Administrativo.

- Dota de personal a los diversos departamentos
- Resuelve problemas administrativos departamentales
- Suministra el equipo de oficinas
- Administra las obras que se están ejecutando

**Departamento de Construcción:**

- Da los precios unitarios de las obras que se ejecutan al Departamento Técnico.
- Proporciona los resultados de los concursos de obra que realiza al Departamento Técnico.

**Departamento de Estructuras:**

- Proporciona los datos de Construcción para formular los concursos de obra mediante :
- La información relativa a las estructuras que forman parte de las vías férreas.

**Departamento Técnico:**

- Elabora los precios unitarios de las obras que se ejecutan junto con Construcción.
- Hace concursos para obras .

**Departamento de Proyectos:**

- Proporciona al Departamento Técnico los datos necesarios para la formulación de los concursos de vías férreas.
- Da los proyectos de las vías férreas a Construcción
- Proporciona a Estructuras los datos para la elaboración de proyectos de estructuras.

Con lo anterior, se puede observar que la diferenciación que existe es en un grado relativamente bajo ya que cuatro de los cinco departamentos se dedican entre sí a la elaboración de precios unitarios de cada obra ejecutada, a la proyección de nuevas vías férreas, a la formulación de concursos de obra y, en general, todos están en la construcción de vías férreas. Pero en lo que respecta al Departamento Administrativo, éste realiza funciones totalmente opuestas a las de los demás departamentos: por esto, vemos que la diferenciación que existe en esta Dirección de la SCT, aunque es un grado menor, es más elevada que la existente en la Dirección de la SECOM donde hasta se realizan funciones duplicadas.

Sí, en realidad en esta Dirección aunque hay un grado mínimo de diferenciación, no con ello queremos decir que también existen duplicidad de funciones, sino más bien que hay una homogeneidad en la utilización de datos necesarios con los que cada departamento realiza sus funciones específicas. Así, hacemos notar que estos cuatro departamentos se encuentran estrechamente relacionados.

Ahora, en lo que respecta al Departamento Administrativo el cual es diferente a los demás, estudiamos la relación que lleva con dichos departamentos para estudiar el antagonismo entre la diferenciación y la integración ya que debido a la alta diferenciación que existe en esta área con respecto a las demás, debía de haber una gran integración para obtener así un mejor rendimiento. Así, pudimos comprobar por medio de las entrevistas que por ejemplo Construcción y Estructuras tienen ciertos problemas con este

Departamento Administrativo en cuanto al personal requerido y a aumentos de sueldo , por lo que deducimos que no hay una buena integración de los cuatro departamentos con éste .

El grado tan bajo de diferenciación que existe en los departamentos técnicos, hace que no tomemos muy en cuenta la integración existente entre -- ellos ya que es obvio que debido a la poca diferenciación exista inherentemente una alta integración.

Lo que sí nos debe de preocupar es que exista una buena integración también con el Departamento Administrativo pues éste es el más diferenciado: esto se verá más adelante en el apartado que se refiere a la integración -- existente en esta Dirección de Vías Férreas.

Por último para dejar bien definida la diferenciación existente entre los -- cuatro departamentos técnicos, nos basamos también en las orientaciones con respecto a los objetivos y al tiempo - al igual que en SECOM - de dichas áreas: la orientación de objetivos que se da es similar ya que se preocupación principal es la de construir vías férreas mediante proyectos, con cursos y control sobre las obras; la orientación con respecto al tiempo -- también es la misma ya que en esta Dirección los Proyectos sobre cons--trucción de vías son anuales, así los resultados de las actividades realizadas en cada departamento se conocen anualmente.

5. 3. 3. - La Influencia de Organización y Métodos. - Al realizar la - entrevista en esta Dirección, nos dieron una visión muy idealista de su -

funcionamiento, en la cual en un principio creímos, pero que al preguntar sobre si esto era cierto a los distintos jefes de departamento, nos enteramos de que todo nos lo habían platicado muy bonito, pero no aplicado. Así el Director de Organización y Métodos nos dijo que las funciones que se realizan en esta Dirección eran los de revisar que la planeación de cada una de las Direcciones de la SCT tuviera los procedimientos bien elaborados para logra así mayor eficiencia. Además nos comentó que:

"Cuando un departamento tiene un problema, la Dirección General afectada pide la intervención del Departamento de Análisis Administrativos (de O. y M.), el cual a través de una investigación de necesidades se dan posibles soluciones para ver que es lo adecuado.

La investigación se lleva a cabo en procedimientos de Recursos Humanos, organización, control, comunicación, etc."

También se nos explicó que esta Dirección de Organización y Métodos existe una implementación de Manuales a las diversas Direcciones y Departamentos. Esto es que, según ellos después de haber levantado la información de determinada área, se diseñan o modifican procedimientos y se dan pláticas para explicar el porqué del cambio (mediante el convencimiento de cada una de las personas del área modificada).

Y, por supuesto al preguntarle sobre integración, se nos explicó que exis

te en gran medida en la mayoría de las Direcciones a dos niveles: colateralmente entre las direcciones y a nivel departamental sobre los proyectos que se tengan .

Por último, en cuanto a los resultados de Organización y Métodos de esta Secretaría, según el entrevistado, de las 29 Direcciones que forman parte de la SCT, sólo habían resuelto problemas administrativos en 12 de ellas, dentro de las cuales estaba la Dirección General de Construcción de Vías Férreas, pero en todas había revisado sus procedimientos e implantado nuevos manuales de acuerdo a las necesidades de cada Dirección.

Pues ahora bien, al preguntarles a los jefes departamentales y aún al Director mismo sobre las funciones de Organización y Métodos, y la ayuda proporcionada a dicha Dirección de Vías Férreas, nos encontramos con que O. y M. no ha revisado sus procedimientos, no ha resuelto ningún problema administrativo ni a nivel dirección ni departamental, en fin que no se lleva a cabo nada de lo que se nos platicó en la Dirección de O. y M. - .

Como nos dijo un jefe de departamento:

"Hemos oído hablar de Organización y Métodos.

Es más, nos pidieron nuestros manuales que -  
estaban en sucio, y nos los regresaron sin ningún cambio pero en limpio y encuadernados. --

Nunca nos ha resuelto ningún problema".

Así nos encontramos con la misma situación que con la de SECOM, don-

de vemos a una deficiente Dirección de Organización y Métodos, la cual - debe de preocuparse por integrar y mejorar las funciones de los diversos departamentos que conforman a las 22 Direcciones de la SCT.

5. 3. 4. - Toma de Decisiones. - Al igual que en la SECOM, ésta está perfectamente jerarquizada: las decisiones más importantes vienen de los niveles altos, pero a diferencia de la Secretaría de Comercio, aquí son tomadas en cuenta algunas opiniones de los jefes de departamento, claro dependiendo de la trascendencia de los asuntos.

Esto es común ya que en las empresas públicas existe una jerarquía bastante definida por lo que no es nada extraño que exista tal centralización en la toma de decisiones.

5. 3. 5. - Integración existente. - Como mencionábamos arriba, existe una perfecta integración entre los cuatro departamentos técnicos ya que se coordinan de tal forma que entre ellos se proporcionan los datos adecuados en el momento adecuado para poder realizar cada uno sus respectivas funciones y así llegar a la proyección, supervisión y construcción de las vías férreas. Pero a lo que no se llega de una manera óptima es a la administración en la construcción de dichas vías ya que, como también lo señalamos, existen problemas de integración de estos cuatro departamentos con el Administrativo no sólo a nivel departamental (como ya se dijo) sino también en aspectos de obra: este departamento administra los recursos materiales y humanos de las residencias que se encuentran en diversos lugares de la República (donde hay construcción de vías férreas), y no responde a las necesida--

des de los departamentos técnicos. Como se puede apreciar, éste es un grave problema, por lo que es importante que se lleve a cabo una buena - integración con este departamento de administración, y aquí nos encontramos otra vez con el antagonismo diferenciación - integración pues mientras más diferenciación existe, más difícil será llegar a una mayor integración.

#### 5. 4. - SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS

5. 4. 1. - Comentarios. - El análisis de esta Secretaría es muy breve -- pues nos encontramos con serias dificultades para obtener la información necesaria. Sólo pudimos llevar a cabo dos entrevistas: una con el Director General de Aprovechamientos Hidráulicos y otra con el Jefe de Informática de la Dirección de Organización y Métodos.

De ambas entrevistas pudimos deducir que realmente Organización y Métodos sí está ayudando a la otra Dirección mencionada, mediante el uso de la computadora, para auxiliarle en sus procedimientos y programas; que ambas Direcciones están trabajando estrechamente relacionadas y que, según la Dirección de Aprovechamiento, no existen problemas administrativos.

Esta poco común y casi perfecta coordinación entre las dos Direcciones, - nos hizo pensar en un principio que quizá no fueran verdaderas las respuestas de las personas entrevistadas. Pero al analizar los cuestionarios y -- evaluar la veracidad de las respuestas, comparando ambas entrevistas y cuestionarios, pudimos comprobar que lo que dijeron sí se lleva a cabo.

Así, como podemos ver, sí Organización y Métodos de todas las Secretarías de verdad analizara los procedimientos administrativos de las diversas Direcciones y tratara de integrarlas a nivel departamental y dirección, se lograría una eficiencia mucho mayor.

Con ésto no queremos decir que no se ha hecho nada con la Reforma Administrativa, sino más bien que no sólo hay que escribir las cosas, hay

que comprenderlas y llevarlas a cabo para que realmente tengan efectividad, como en algunos casos sucede.

## CAPITULO VI

FACTORES MEDIANTE LOS CUALES SE LOGRA LA APLICACION  
DE LA ADMINISTRACION INTEGRADA6. 1. - Introduccion

Después de haber llevado a cabo las entrevistas anteriores, se llegó a la conclusión de que era necesario considerar algunos factores que ayudan a la aplicación de la Administración Integrada.

Esto se debe a que no se considera suficiente la elaboración de un marco teórico del Sistema de Administración Integrada, sino que también es necesario dar una explicación sencilla de los factores mediante los cuales se llega a tal administración.

Tales factores son : diferenciación, toma de decisiones, comunicación y resolución de conflictos interdepartamentales.

La diferenciación mide las diferencias que pueden existir en los distintos departamentos que forman una Organización los cuales pueden ser de varios tipos: diferencias en la forma estructural, diferencias en las relaciones internacionales, diferencias en los objetivos y en el tiempo.

El segundo factor se refiere a las decisiones que en un momento dado se deben tomar para la solución de los problemas que surjan en la organización. Tales decisiones deben considerar los puntos de vista de todos los departamentos con el fin de obtener óptimos resultados en beneficio de

la empresa.

La comunicación es el conjunto de elementos mediante los cuales se transfiere la información de una persona a otra o de un departamento a otro. - Este es el medio que unifica las tareas que realiza una organización.

El cuarto factor señala la importancia que tiene para la organización la resolución de los conflictos interdepartamentales. Este factor va unido a la toma de decisiones, ya que ambos se refieren a diferentes etapas de un mismo proceso; cuando el directivo de una organización toma de decisiones interdepartamentales esto constituye un compromiso por parte de cada departamento en cuanto a participar en un plan de acción coordinado, y el hecho de tomar esas decisiones implica la resolución de los conflictos entre los departamentos.

#### 6. 2. - Diferenciación

Ya hemos visto que en el capítulo de Bases y Aproximaciones al Estudio - se hace incapié en que es mayor integración conforme es mayor el estado de diferenciación en los sistemas organizativos.

Dichas diferencias existentes entre los departamentos los consideramos de la siguiente forma:

- Diferencias entre las formas estructurales de los diversos departamentos de la organización.
- Los diversos tipos de relaciones interpersonales entre los miembros de los departamentos. Por ejemplo ventas y

Mercado tienen más relaciones sociales y por lo mismo tienen tareas inseguras; mientras que Producción y Manufactura llevan a cabo más relaciones de trabajo, y sus tareas son más seguras, además de que los procedimientos de producción y la tecnología proporcionan mayor coordinación en estos departamentos.

- La orientación en el tiempo, es la combinación de los tiempos en que tienen una retroalimentación en cada una de las partes. Por ejemplo Ventas y Producción pueden tener un tiempo de retroalimentación a corto plazo, al contrario de lo que puede ocurrir en la investigación, en la cual la retroalimentación puede ser a largo plazo.
- Orientación de los miembros de la organización hacia los diversos fines y objetivos. Cada una de las unidades funcionales tiene asignada una tarea relativa a un aspecto particular del ambiente. Por ejemplo el objetivo de Ventas es el mercado, los objetivos de manufactura son calidad del producto, costos de materia prima y de los procesos de fabricación, y los de investigación son el desarrollo de nuevos conocimientos.

6. 2. 1. - Empresas dinámicas. - Dentro de este primer factor, hemos considerado en nuestro estudio a las organizaciones dinámicas como aquellos en lo que es fundamental la "Diferenciación", esto es:

Si una organización crece rápidamente y aporta problemas complejos de expansión, se dice que está en un estado dinámico. El dilema de la Organización generalmente se devuleve a favor de delegación de funciones, y para evitar la delegación a subalternos no adiestrados, se presta especial atención a la formulación rápida de polfticas y a la capacitación del personal que forme parte de los niveles altos. Otra alternativa que se escoge con frecuencia es reducir la velocidad de cambio, incluyendo la velocidad de aquello que produce el cambio, es decir, de la expansión.

En esta era en la que se producen tantos cambios, en la que tanto las organizaciones privadas como en las públicas se encuentran en constante -- progreso, es imposible que esas organizaciones permanezcan estáticas. Por el contrario, las organizaciones actuales tienen que mantenerse en un estado dinámico, cambiante, para poderse amoldar a la situación importate.

Tal situación no es como se presentaba en la época de los "clasisistas", en la cual la segmentación de una organización era mínima, si no que -- por el contrario, lo actual es una situación en la que todas las organizaciones, por su expansión, diversificación de productos y otros factores tienen que mantener una diferenciación alta en su estructura organizativa.

Las caracterfsticas de esta alta diferenciación no es uniforme, como una receta de cocina, más bien se tiene que amoldar a la estructura de cada organización y sólo así se podrá conocer el grado de diferenciación de - funciones requerido, como se verá más adelante.

Los factores más visibles que confieren diversidad y dinámica son los -- cambios tecnológicos, científicos y de mercado, que son cambios rápidos.

Muy relacionado con esto está el hecho de que el mayor problema con el - que se enfrentan DUPRESA e Interplastic, S. A., es la innovación del pro- ducto y del proceso.

Puesto que estos ambientes parecen cargar sobre sí el problema de la in- novación, los departamentos básicos se deben hallar implicados en ello de una manera interdependiente ya que de esta forma se puede llegar al resul- tado competitivo.

En cambio, en la industria de envases, su principal resultado competitivo está en la capacidad que tienen de proporcionar al cliente un servicio de - distribución rápido y oportuno y de mantener una calidad estable del pro- ducto. Pero no por ello deja de ser una empresa dinámica, aunque en es- te caso el dinamismo se refiere a la distribución y calidad del producto.

Resulta significativo que en la industria de envases, la información de mer- cado sea más veráz que el conocimiento técnico económico. En las indus- trias de durmientes y de plástico, la situación es exactamente la inversa, debido a la diversidad y a los constantes cambios de las necesidades del - cliente. Mientras los directivos de la industria de envases resaltan que ellos podfan obtener una información rápida y sin ambigüedades sobre el servicio que dan a sus clientes, los de las otras dos industrias subrayan la dificultad de conseguir un "feed back" sobre el mercado.

Por lo tanto, si bien el grado de integración requerido es similar en todos los ambientes, existen importantes diferencias en lo que respecta su naturaleza. En DUPRESA e Interplastic, S. A. debe girar en torno a los complejos e inciertos problemas de la innovación, mientras que en la industria de envases gira exclusivamente alrededor de la automatización de sus funciones.

6. 2. 2. - Diferencias requeridas en los diversos ambientes de la organización. - El grado de diferenciación que existe en una empresa es muy importante para que se lleve a cabo una buena integración. Si bien la integración es necesaria en todas las organizaciones, existen fundamentales diferencias en lo que respecta a su naturaleza en cada una de ellas.

En las industrias de plásticos y durmientes, como ya se dijo, gira en torno a la innovación, por lo que la unidad de investigación debe actuar íntimamente unida tanto a la producción como a las ventas. En el ambiente de los envases y de las Secretarías de Estado, la integración se debe centrar en los proyectos y en la certeza de los diversos elementos de esos ambientes.

Es conveniente tomar en cuenta también que, a causa de que la diferenciación y la integración son antagónicas, el grado más alto existente de diferenciación, particularmente en los ambientes de plásticos y durmientes, indica que los problemas para realizar la integración, serán mayores en esas industrias que en la de envases.

Por lo anterior, pensamos que todas las empresas deben de realizar esta dos de diferenciación conforme a las demandas de sus ambientes particula res. Así vemos como en la organización de envases, los directores de - ventas, producción e investigación tienen una forma de pensar más unifor me y sus departamentos tienden a seguir prácticas organizativas que no - difieren entre sí en mucho. Contrastando con ésto, los directores funcio nales de las organizaciones de plásticos y alimentos tienen una forma total mente distinta de pensar y las estructuras de sus unidades varían en lo que se refiere a adecuar las diferencias en sus tareas. Y, por último, las Se cretarías de Estado están en una posición intermedia en cuanto a la diferen ciación requerida, es decir, aunque se asemejen mucho a la empresa de - los envases, por estar agrupados en departamentos, tienen ciertas áreas que realizan funciones distintas a las de los demás (por lo general Depar tamentos Administrativos) y que no están muy integrados a las Direcciones de las Secretarías. Aquí podemos encontrar la diferenciación en cuanto a ese aspecto aunque en general existan muy pocas diferencias entre las di- versas áreas de las direcciones, sólo que falta que exista más integración de tipo administrativo, pues éste fué el principal problema que encontra-- mos en las empresas públicas.

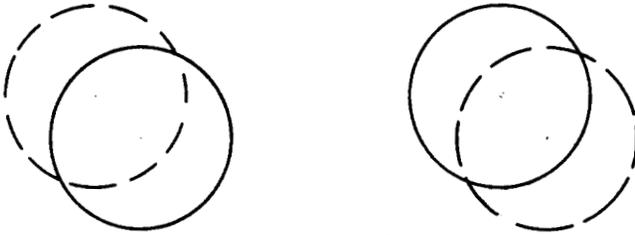
En consecuencia se puede decir que las organizaciones para que tengan un alto rendimiento, deben poseer una diferenciación que esté de acuerdo con las demandas de sus ambientes, ya que ello constituye en forma muy im-- portante a su eficacia.

Así pues, respecto a la diferenciación, podemos concluir que los estados de diferenciación e integración en las organizaciones eficaces, difieren, dependiendo de las demandas específicas del ambiente. En un campo más diverso y dinámico, tal como el que existe en industrias de plásticos y durmientes, las empresas han de estar altamente diferenciadas e integradas. En un ambiente más estable y menos diversificado, como el de la industria de envases y el de las Secretarías de Estado, las empresas han de estar - menos diferenciadas, pero pueden tener, sin embargo, un alto grado de integración.

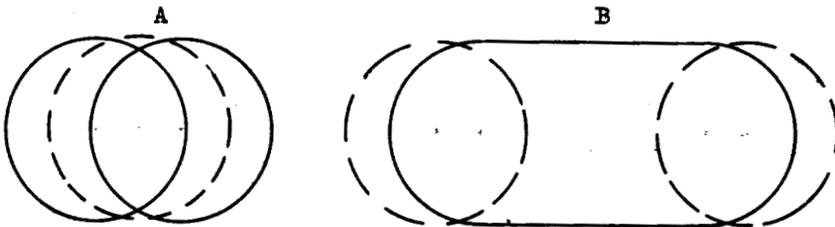
Cuanto más diferenciada está una organización, más difícil resulta conciliar los puntos de vista conflictivos y obtener eficaz colaboración. Esto sugiere que las empresas dinámicas tendrán más problemas para realizar la integración que las más estables.

Los problemas que trae consigo realizar la integración en las organizaciones de plásticos o durmientes deben resultar más complicados, a causa de la relativa incertidumbre de sus ambientes, comparados con los de la industria de envases y de las empresas públicas, por el hecho de que, como antes se mencionó, los primeros, han de realizar la integración en torno a complejos problemas de innovación, en tanto que los otros atienden proyectos operativos más certeros. Esto indica que los modos y las prácticas que deben de utilizarse para resolver el conflicto y realizar la integración, tienen que ser diferentes entre las organizaciones en estos dos ambientes; esto lo trataremos con más detalle en el próximo capítulo.

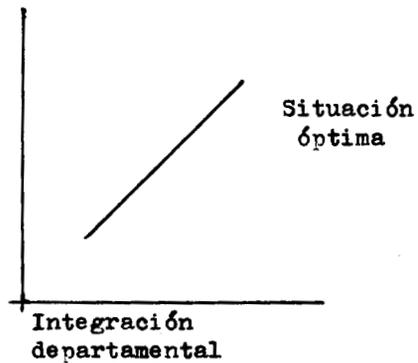
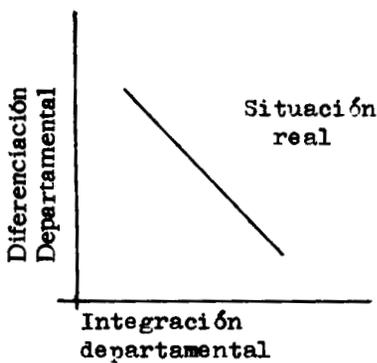
Estado óptimo de Diferenciación: Las líneas continuas representan la configuración de la actual estructura formal y orientación de los cuadros directivos; y las líneas discontinuas los requisitos provenientes de la naturaleza de las tareas y del medio.



Diferenciación adecuada



Errores de Diferenciación



Estado real antagónico de diferenciación e integración; y situación óptima marcada por el estudio.

### 6. 3. - Comunicación. -

Es importante para que imperen unas buenas relaciones interpersonales en una empresa diferenciada, que exista un óptimo estado de comunicación.

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, o sea que es el medio por el cual se debe unificar las actividades de la Organización. 36

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de - cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en - función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales, ya que quienes no están enterados de las causas de grupo tienen a imaginarse y a ejercer alguna desorientación en los demás. La comunicación también puede llegar a ser factor de desintegración de los grupos, cuando se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos. 37

Podemos observar en los análisis de las empresas, conflictos entre los diversos departamentos debido a la deficiente comunicación y a que no tienen una buena retroalimentación de sus funciones.

Consideramos que es muy importante esta retroalimentación para llevar a cabo una integración en la empresa, la cual se obtiene por medio de la comunicación.

6. 3. 1. - Elementos de la comunicación. - Los elementos básicos que integran la comunicación son emisor y mensaje, canal y receptor. 38

El emisor es la fuente de información, es quien va a iniciar la comunicación, por lo que debe de transmitir el mensaje con la mayor exactitud, -- claridad y sencillez pero, sobre todo, apegado a la realidad de empresa.

El mensaje debe definir con precisión que se tiene que decir; debe de conocerse a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras. Por ello, el mensaje debe ser creíble, útil, claro, continuo, consistente y adecuado al medio de la organización.

Canal de comunicación es el vehículo o medio que transporta los mensajes. Puede ser de diferente naturaleza: memorándum, carta, teléfono, etc. Estos canales se identifican con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende la más alta jerarquía hasta el personal operativo, tal como vemos en las Secretarías de Estado. En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica. Por este motivo puede haber una reproducción anárquica de los niveles y canales de comunicación, advirtiéndose que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta y pierde agilidad y efectividad.

En consecuencia, la administración debe tener particular cuidado en que llegue la información a los empleados y que dicha administración coordine en todos los niveles para que exista una buena integración.

Por esto, los canales deben ser verticales descendentes, verticales ascendentes y, sobre todo, horizontales o de coordinación. Los primeros se deben basar en la autoridad de los cuerpos directivos y se referirán a lo que deben o no deben hacer los subordinados (órdenes, circulares, etc.). Los verticales ascendentes se deben basar en la doble urgencia que toda persona siente de expresarse, y en la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado (informes, reportes, quejas, dudas, etc.). Y, finalmente, los canales horizontales o de coordinación se deben basar en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, y, sobre todo, aclarar las respectivas funciones de los empleados para evitar así los conflictos interdepartamentales.

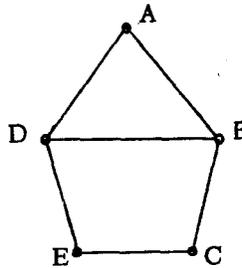
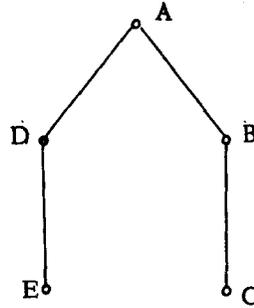
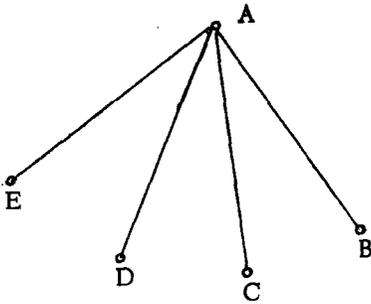
Receptor es la persona que recibe y capta la información transmitida. Se debe tener en cuenta, por tanto, que exista en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa, sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del "status quo" en que se sirve y se actúa, de ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconsciente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto, la modificación de alguna manera. Esto sucede tanto en DUPRESA como en Interplástico donde, debido a las innovaciones que tienen en cuanto a los materiales y adaptaciones, existe cierta resistencia a la comunicación entre los

Departamentos Científicos y los de Mercadotecnia, por lo que la reacción del receptor ante ésta, puede hacer que no se efectúe en el sentido planeado o no sea correcta o adecuada.

Pueden existir barreras o distorsiones.- Tales barreras pueden ser semánticas (en cuanto al significado de las palabras), psicológicas (factores que influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas) y administrativas (causadas por las -- estructuras organizacionales, como la mala planeación o la deficiente operación de los canales). 39

Cabe pensar que las barreras psicológicas y las administrativas son las más importantes, ya que en las primeras hay muchos factores mentales que impiden a captar o comprender una idea, siendo los principales, el no tener en cuenta el punto de vista de los demás y el de sospecha a aversión, y en cuanto a las administrativas es necesario que exista una buena planeación administrativa ya que gracias a ello habría excelentes canales de comunicación, un amplio conocimiento sobre las funciones y las estructuras organizativas y una perfecta retroalimentación y por consecuencia articulación de funciones entre todos los individuos.

6. 3. 2. - Redes de comunicación.- Por lo anterior, hemos establecido tres tipos de redes de comunicación, dos de los cuales se llevan actualmente en las empresas. Dichas redes son :



Se ha encontrado que la Red I y la Red II son comúnmente usadas tanto en las empresas públicas como en las privadas y como consecuencia de ello existen los problemas departamentales debido a la mala comunicación. 40 Es recomendable pensar que en las tareas simples la Red I es mucho -- más eficaz que la II, que a su vez resulta más eficaz que la III, ésto por que los grupos de individuos colocados en la Red I pueden resolver un problema sencillo y comunicarlo a su superior en forma ordenada, nítida, rápida, clara y bien estructurada, empleando un mínimo de mensajes. Es

tos mismos problemas, que no tienen ninguna dificultad, pueden ser resueltos por los grupos que pertenezcan a la Red III, sólo que la comunicación se efectuará con un poco de menos orden, rapidez y claridad. Debemos observar que las personas que trabajan en la Red III lo harán con una mayor efectividad que los de la II o la I, por tener un mejor conocimiento del origen y la finalidad de los problemas que deben resolver; esto es en cuanto a la resolución de problemas sencillos.

En cambio, cuando se introduce una nueva idea, supuestamente buena para tratar de mejorar las operaciones o funciones en cada una de estas redes, lo más probable es que se acepte con mayor rapidez en la Red III que en la Red I. Si un miembro de la Red I aporta una nueva idea y la transmite, es posible que sea descartado (por la persona que está en el centro) sobre la base de que está demasiado ocupado o de que la idea es demasiado complicada para ponerla en práctica, o con la disculpa "lo estamos haciendo ya muy bien y no nos metas en complicaciones intentando cambiarlo todo ahora". Así la Red III tiene una mayor capacidad de adaptarse a todo cambio o innovación, a base de desarrollar una gran integración entre las partes, que la Red I, ya que ésta parece experimentar muchas más dificultades para adaptarse al nuevo trabajo.

Por lo tanto, la Red I, más centralizada, altamente rutinaria y de poco compromiso, parece ser la más adecuada para las empresas estáticas, con pocos cambios de tipo técnico, mientras que la Red III, más igualitaria, descentralizada e integrativa es la más apropiada para las empresas

dinámicas. Así, como las organizaciones son diferenciadas y por ello plantean problemas de comunicación entre los diversos grupos que la integran, hay que explorar y analizar todas las formas integrativas más a fondo.

#### 6. 4. - Toma de Decisiones

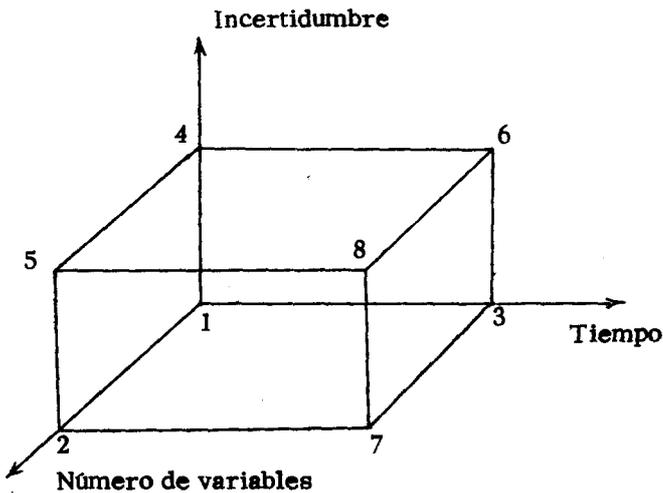
##### 6. 4. 1. - Elementos y factores que intervienen en la toma de decisiones. -

Al analizar una decisión podemos distinguir cuatro elementos que forman parte de la misma: objetivos, información, predicción y evaluación. <sup>41</sup> Aun que estos cuatro elementos forman parte de toda buena decisión, hasta ahora las diferentes escuelas no han podido describir el procedimiento o proceso mental que se sigue en la toma de una decisión.

Esto significa que aún no se ha descubierto como se utilizaron esos elementos y cual es el proceso que se sigue para alcanzar una conclusión.

Pero lo que sí podemos decir es que la información es un elemento fundamental para que haya una buena toma de decisiones, de ahí que este principio teórico esté altamente relacionado con el de la comunicación ya que por medio de una excelente información sobre lo que se está haciendo se evitan los conflictos interdepartamentales. Adentrándose un poco más en el problema de la información, relacionado con la toma de decisiones, existen tres diferentes tipos de consideraciones que se visualizan. <sup>42</sup> Tiempo para el cual se proyecta la decisión, número de variables que intervienen, y grado de incertidumbre que se tenga respecto a los datos. Mientras

mayor influencia tenga el tiempo en el proceso sobre el cual hay que decidir (en problemas dinámicos) más difícil será tomar la decisión; mientras más variables intervengan en un problema, más difícil será realizar operaciones que nos permitan obtener un resultado exacto, y mientras más incertidumbre exista en la información que tengamos resultará más difícil decidir acerca de cualquier problema.



Refiriéndonos a esta figura, podemos decir que los problemas localizados en el punto 1 son los más fáciles de resolver ya que al tratar con muy pocas variables, no se tiene incertidumbre y no existe influencia del tiempo sobre los resultados. En el punto 2 lo que se tiene es una gran cantidad de variables. El problema en el punto 3 es el tiempo, el cual desempeña un papel primordial. Los problemas que se presentan en el punto --

número 4 tienen una incertidumbre respecto a los datos disponibles, o sea, que estos datos están constituidos por variables aleatorias. Este tipo de problemas es atacado por medio de técnicas estadísticas que permiten manejar casos semejantes. Los problemas que se plantean en los puntos 5, 6 y 7 representan un grado mayor de complejidad, pues tenemos en el caso del punto número 5, un gran número de variables con una alta incertidumbre; en el punto 6 una elevada incertidumbre con influencia del tiempo, en el punto 7 un gran número de variables y además el problema se ve influido por el tiempo. En el punto 8 tenemos los problemas reales en los cuales generalmente la incertidumbre es un factor importante el tiempo influye notablemente y el número de variables es grande. La mayor parte de los problemas de tipo administrativo se encuentran en esta categoría.

43

Así para poder afrontar tales problemas se debe de estar bien informado para tomar las mejores decisiones, además de que debe de haber una buena retroalimentación en cuanto a las decisiones tomadas para efectuar las medidas correctivas. También debe de actuarse con vigor y llevar a cabo correctamente los planes de acción derivados de tales decisiones. Todo esto se lleva a cabo mediante una perfecta integración de las partes de la empresa, por lo que es muy importante el nivel de influencia que se debe de tener para decidir sobre aspectos importantes de la empresa. Esto se verá en el siguiente inciso.

6. 4. 2. - Nivel Total de Influencia. - Además de los elementos básicos

a que se hace referencia en el párrafo anterior, existe un factor personal interno para que exista una buena integración por medio de la toma de decisiones mejores, el cual es la cantidad de influencia que los directores de todos los departamentos sienten poseer sobre dichas decisiones. Pensamos que si los diversos especialistas funcionales sienten que sus propios departamentos ejercen una gran influencia sobre el proceso de toma de decisiones, estarán más dispuestos a considerar que sus puntos de vista tienen un importante peso a la hora de tomarlas. Como resultado de esto, su actitud hacia los demás departamentos será menos hostil, incluso cuando una decisión en particular no les parezca lo ideal de acuerdo con su opinión. Con esto, se originará una mejor aportación y una más adecuada integración, si todos los directores están convencidos de que sus departamentos tienen una voz de peso en las decisiones interdepartamentales.

Por ello, se considera que existen dos explicaciones principales de la relación entre la influencia total elevada y la eficacia organizativa. Una que es el punto de vista de los ponentes y que ha sido descrita más arriba, la cual considera que el lazo de conexión es una motivación provechosa: si todos los directores sienten que se presta una atención suficiente a sus puntos de vista, estarán menos inclinados a sentirse insatisfechos con las decisiones o a mostrar antagonismo hacia los demás departamentos, y por ello les dará motivo para actuar con vigor en la parte del plan de acción que les corresponda. La otra explicación es que, puesto que los --

conocimientos y el juicio de todos los especialistas departamentales es un factor de peso a la hora de tomar decisiones y que éstas resulten satisfactorias, el otorgarles una influencia considerable mejorará sustancialmente la calidad del resultado de la decisión.<sup>44</sup> Con esto, lo que se quiere decir es que una buena decisión debe tomar en cuenta en una forma más realista la interrelación entre los diversos departamentos y conducir así a una mayor eficiencia.

Otra de las formas en que la influencia parece estar unida al proceso de resolución de las disputas interdepartamentales se encuentra en el requerimiento de que dentro de cada departamento funcional, la influencia se debe concentrar en el nivel directivo, donde el conocimiento para tomar decisiones es el adecuado.<sup>45</sup> Cuando los directores que poseen el conocimiento suficiente sienten también que tienen la influencia necesaria, resultan más eficaces a la hora de resolver el conflicto. En cambio, si los directores que poseen conocimientos necesarios para tomar decisiones no consideran que poseen la suficiente influencia, quizá porque los funcionarios que están por encima de ellos no les conceden la autoridad que les corresponde, esta situación incidirá de forma negativa sobre el proceso de toma de decisiones. Los directores que están tomando decisiones pueden no poseer los conocimientos necesarios para ello, y los directores que lo poseen, sentirse marginados. De nuevo se puede ofrecer una doble explicación. Las decisiones tomadas pueden no estar basadas en los conocimientos adecuados, o bien, los directores competentes no sentirse inclinados a tomar decisio-

nes que consideran no se adaptan a los hechos de la situación.

Así pues, en las organizaciones, la concentración de influencia debe de corresponder al conocimiento requerido para la toma de decisiones en los distintos niveles, dentro de cada uno de los departamentos funcionales.

#### 6. 5. - Resolución eficaz del conflicto interdepartamental. -

Si bien los factores que mencionamos son determinantes para la resolución eficaz de los conflictos y ofrecen una explicación satisfactoria de la manera en que las organizaciones deben de llevar a cabo la integración, pensamos que ésta no constituye una explicación completa.

Por ello, en el siguiente capítulo se tratará de lo que significa para nosotros el sistema de Administración Integrada, pero consideramos convenientemente dejar claro que la utilización de los conceptos de diferenciación, comunicación y toma de decisiones, permiten comprender mejor como se debe de llevar a cabo la integración de acuerdo a los distintos ambientes de las empresas. Igualmente importante, pero quizá menos obvio, es que algunos de estos determinantes destinados al logro de una mejor integración, pueden ser diferentes en las organizaciones.

En conclusión las organizaciones de elevado rendimiento deben poseer métodos y prácticas para afrontar los desacuerdos, que se adecúen más a los requerimientos de su ambiente particular; esto dará como resultado una eficaz resolución de los conflictos. Poseyendo unos métodos más eficaces para afrontarlos, las organizaciones deben de tender a realizar los

estados requeridos de integración: para llevar a cabo tales estados, las empresas han de tomar en cuenta los factores que se mencionan más arriba, de tal forma que los directores de tales empresas puedan resolver -- con eficacia las diferencias que existen entre las diversas partes que las componen, y llegar así a un máximo rendimiento.

## CAPITULO VII

## TEORIA DE LA ADMINISTRACION INTEGRADA

7. 1. - Introducción

Se dice con frecuencia que con un buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso que es conveniente mantener cierto grado de vaguedad en la organización, pues de esta manera el personal se ve obligado a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben de cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

"Para que un grupo de personas pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explícita de funciones". 46

Este es el propósito de la administración integrada. Pero también debe recordarse que, para un cargo o posición individual tenga razón de ser, debe de tener objetivos ciertos, un concepto definido de sus obligaciones y funciones, un entendimiento de las relaciones que deba de llevar a cabo con otras posiciones y una amplia comprensión de la organización como un todo. Esto debe de llevarse a cabo tanto en la administración de empresas públicas como en la de las privadas.

Con frecuencia leemos en algún libro de administración las palabras "coordinación", "cooperación", "articulación" o "unión" de las funciones o actividades que realiza un conjunto de personas en una organización. Sin embargo, en el campo de la administración general, tanto en lo documental como en lo práctico, esta interrelación de funciones es uno de los muchos factores que no se han desarrollado y sobre los cuales no se ha actuado -- con la profundidad necesaria en la práctica de técnicas administrativas de integración. Ahora bien, por lo que respecta a la aplicación de dichas técnicas, se ha concedido escasa o ninguna atención a las ventajas de la integración administrativa, y su planeación a corto y largo plazo para aprovechar al máximo al personal en sus funciones.

Es muy importante que la administración coordine y articule para que exista un mayor control administrativo y para evitar que alguna o algunas de las tareas no cumplan con su propósito. Así pues, la Administración integrada consiste en proyectar la estructura mediante la organización. Es el proceso para lograr que los diversos trabajos o actividades se lleven a cabo sin contra tiempos en forma coordinada rumbo a la meta común, mediante un estado de integración de grupo o global de una organización.

#### 7. 2. - La Administración Integrada.

7. 2. 1. - Etapas del estudio de la Administración Integrada. - Cualquier intento de utilizar el enfoque de administración integrada de manera sistemática, habría de comenzar con un estudio diagnóstico de la organización y de su ambiente inmediato. Esto puede parecer algo obvio, pero

es sorprendente observar cuantos planificadores de organizaciones comienzan de otra manera. La primera etapa de este estudio trataría del examen de la naturaleza esencial de las tareas y partes de los ambientes de cada una de las divisiones de la organización.

¿Cuáles son las complejidades de las tareas?

¿Cuál es la interrelación de las partes de la organización?

¿Cuáles son los factores que ayudan a la articulación de las funciones?

Hay que reunir estos datos tanto a partir de observaciones directas como indirectas. Tal información nos proporcionaría un cuadro de los requisitos de integración en unidades organizativas. ¿Se requerirán unidades homogéneas o heterogéneas? ¿Implicará ello nuevas divisiones en las unidades existentes o, por el contrario, fusiones entre ellas? El paso siguiente del estudio consistiría en el examen de los atributos reales de las distintas divisiones de la organización a lo largo de sus dimensiones cruciales. ¿Cuáles son las características, estructurales? ¿Cuáles son las orientaciones actuales de los distintos miembros de la organización? ¿Cuáles de las divisiones poseen estructuras u orientaciones enadecuadas? ¿Es posible definir y resolver estos puntos problemáticos?

Nuestros instrumentos diagnósticos actuales son, todavía poco desarrollados, pero pueden refinarse a lo largo de su utilización ulterior.

7. 2.. 2- - La Administración Integrada y la formación educativa. - Hasta aquí al considerar el enfoque integrador, hemos alentado al lector a que

tomase una actitud de diseñador hacia las organizaciones. A este modo de actuar también se le podría llamar Ingeniería Administrativa. Pero no es suficiente por sí mismo cuando se llega a la aplicación, las orientaciones del profesor son también esenciales.

Uno de los valores potenciales del enfoque integrador reside en su utilización como instrumento educativo. Cuando las personas viven días alternos dentro de un papel especializado tienden a considerar su ambiente organizativo según este papel. Cuanto más implicados están en su trabajo, tanto más sucede esto. Esta implicación personal conduce a menudo a personalizar los conflictos que puedan surgir con los representantes de otras unidades de la organización. Así vemos que los analistas de las empresas - saben lógicamente que ésta necesita distintos tipos de especialistas, por lo que la explicación que dan acerca del conflicto que existe es la basada en rasgos de personalidad o de especialización,

Pero en realidad, sí podría ser éste el problema, aunque no hay que olvidar que tal problema personal puede adoptar un enfoque de descontento, - que se podría solucionar por medio de la integración.

Para mejorar esta situación se deben desarrollar sesiones formativas en las que se construyan y presenten los conceptos y las conclusiones de la integración necesaria. El propósito de estas sesiones formativas sería ayudar a los participantes a entender las razones de todos los comportamientos y actitudes de los demás por encima de las diferencias de orientación, y de patrones de conducta y, de este modo, llegar a legitimarlos

y mantenerlos. Tal formación no podría borrar el antagonismo básico entre diferenciación e integración, pero puede relajar en cierta medida la tensión existente cuando varios especialistas se reúnen e intercambian información de primera mano acerca de sus respectivos modos de trabajar, como sucedía en algunas organizaciones que presentamos, comienza a aparecer cierta profundización. El tono de estas reuniones no es demasiado distinto al de las sesiones de formación de la integración, en cuanto que los asistentes aprenden más acerca de los demás y de las razones que existen para sus diferencias.

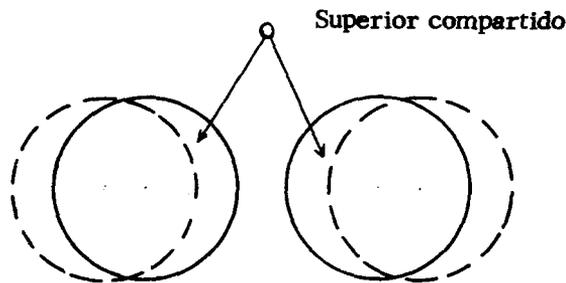
Estos intercambios tienen su puesto de un marco de referencia claramente relacionado con la realización de las tareas. En esta situación, los que se dedican a la investigación descubren con sorpresa de qué manera tan diferente piensan y actúan a menudo con respecto a sus compañeros de manufactura. Los directivos de "Mar Keting" se sorprenden al enterarse de que una respuesta improvisada que provenga de un investigador acerca del mercado potencial dé una idea que pueda basarse en una encuesta de, como mínimo seis meses. Si se puede relacionar estos intercambios personales o conductas interpersonales con los resultados cuantificados de un estudio general del estado de integración y también de diferenciación en la propia organización de los participantes, el efecto se verá forzado. de este modo, las conclusiones de un estudio diagnóstico pueden ser utilizadas tanto para planeación como para educación.

Cualquier estudio sobre el estado real y el requerido de la integración en

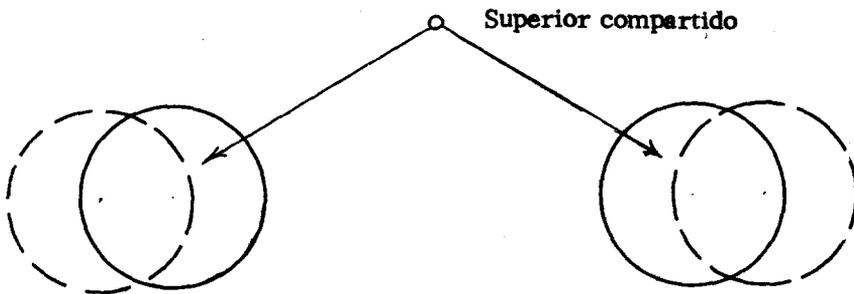
una organización, sería inadecuado si no fuera acompañado de un exámen simultáneo del estado de diferenciación. La relación inversa que ha señalado este estudio entre los dos estados, indica la importancia que tiene el que un directivo piense las consecuencias, en la integración de sus planes diferenciados. La solución consiste en planificar los dos asuntos de manera congruente. En el caso que sea necesario desarrollar unidades muy diferenciadas para hacer frente a ambientes diversos se deberán también prever procesos de resolución de conflictos o, de otro modo, la integración entre cada par de unidades indica donde están los puntos conflictivos posibles y donde se ha de conceder mayor atención al desarrollo de planes integradores y de procedimientos de resolución de conflictos. Es tudiamos este asunto en la próxima sección.

7. 2. 3. - Aplicación de las conclusiones relativas a resolución de conflictos con la administración integrada. Tal como señalamos más arriba, un modo tradicional por el que las organizaciones han resuelto sus conflictos consistía en referirse al inmediato superior, compartirlo por los dos en disputa, ésta es la manera por la que los técnicos clásicos suponían -- que se había de realizar toda integración.<sup>47</sup> En la medida en que las organizaciones han emprendido tareas más complejas en ambientes más heterogéneos, éste procedimiento ha dejado de ser adecuado. Sin embargo, las observaciones de este estudio muestran que sigue siendo, no sólo adecuado, sino al parecer muy eficaz en algunas condiciones ambientales que encontramos. Este caso se presenta de manera esquemática en la siguien

te figura, en la que se indica que las diferencias menores en la estructura y la orientación pueden ser salvadas por un jefe en común; las líneas continuas representan la configuración de la actual estructura formal y orientación de cuadros directivos y las líneas discontinuas los requisitos provenientes de la naturaleza de las tareas y del medio.



Resolución adecuada de conflicto (Vínculo directo de unidades levemente diferenciadas; por ejemplo industria de envases).



Error en la resolución de conflictos (inefectivo vínculo directo de grupos)

altamente diferenciados, por ejemplo DUPRESA e Interplastic).

Un tipo de error obvio en la planeación de procesos de resolución de conflictos surge cuando esta coordinación a través de una dirección jerárquica se utiliza como el único medio de integrar unidades altamente diferenciadas; la última figura muestra este tipo de error.

Es interesante señalar que en las organizaciones estudiadas nos hemos encontrado con la prevención de este error. Al parecer los directivos han aprendido por experiencia propia a no intentar cubrir un vacío demasiado grande.

Se supone y espera que los posibles conflictos en una organización sean enfrentados y resueltos por sus propios miembros, pero aquí es donde planteamos que, o bien sea articulado con un miembro articulador o que la actividad la lleven a cabo en una forma integrada.

Incluso, la manera de comprender la resolución de conflictos más sistemática, que se deduce de nuestra investigación, no proporciona soluciones exactas o problemas de complejidad demasiado considerables. Sin embargo, ayuda a abrir un camino hacia una planificación más deliberada de la administración integrada. Nuestros métodos y otros similares pueden utilizarse no sólo para ayudar a localizar los puntos de dificultad crítica sino también a identificar algunos de los importantes determinantes inmediatos sujetos a la influencia de los cuadros directivos. ¿Se han planeado las interdependencias requeridas? ¿Se ha situado la influencia don-

de sea asegurable el conocimiento asesorio, tanto vertical como horizontal dentro del sistema? ¿Se están confrontando las diferencias de una manera abierta, con ánimo de resolverla o, por el contrario, se están utilizando predominantemente soluciones de fuerza? "En el caso actual de Organización y Métodos los analistas" ¿Se están utilizando analistas donde es debido y no donde serían repetitivos? ¿Son apropiados en estructura y organización? ¿Ellos basan su influencia en su carácter de expertos más que en su poder formal? ¿No están solamente de "apaga fuegos"? "Claro que estas preguntas se pueden adaptar a las empresas privadas con los departamentos de Auditoría Interna". Todas estas cuestiones nos sirven para llevar un orden sistemático en el diseño de la organización y mejorar los procesos de resolución de conflictos.

De nuevo, las aproximaciones educativas pueden tener una parte importante en la aplicación de los resultados de la investigación. Los directivos de todas las organizaciones que estudiamos consideraban casi únicamente a la "confrontación" como más deseable de resolución de conflictos. Sin embargo, nuestras observaciones indican que se le utiliza menos de lo que se recomienda. Este hecho se aplica habitualmente por el supuesto de que las personas, aún teniendo los conocimientos requeridos, tienen por razones de personalidad una aversión a confrontar abiertamente las diferencias. Las observaciones nos recuerdan asimismo, que las personas pueden también no confrontar los conflictos porque "no poseen" los conocimientos requeridos y, sin embargo sienten la necesidad de ser influyentes. Las dos explicaciones reclaman métodos educativos claramen

te distintos. Existen programas de desarrollo de directivos ideados específicamente para la primera situación, la segunda puede ser identificada mediante un análisis de la persona acerca del conocimiento de la misma.

En cualquiera de los casos es importante reconocer que un factor concomitante de la confrontación es la competencia interpersonal marcada por la administración integrada. Determinar en qué medida pueden ser entrenadas las personas para ser más eficaces desde un punto de vista interpersonal es una tarea compleja. Pero a esto se le podría dar un enfoque educativo el cual podría dar resultados en buena medida.

Una cuestión especial, de la que esta investigación sólo puede ofrecer -- pruebas muy limitadas, es la de saber si son necesarios algunos atributos personales o alguna preparación educativa en los seleccionados para llevar a cabo las funciones integradoras.

#### 7. 2. 4. - Resumen. -

Quisiéramos subrayar que la posibilidad de planeación y utilizar procedimientos de resolución de conflictos depende del establecimiento de un programa de trabajo según los patrones de diferenciación e integración requeridos en una organización. Este programa establecería el marco de referencia necesario para emprender la resolución del conflicto de una manera adecuada. Clarificaría en que consiste el conflicto que es lo que crea diferencias de juicio, y qué conocimiento interesaron a su resolución. -- Desde este ventajoso punto de observación podemos darnos cuenta de que

el conflicto ha de ser aceptado como un resultado continuo de vivir en una civilización compleja' La resolución del conflicto no aparecerá entonces como una respuesta utópica, sino como una inteligente solución a un problema actual, manteniéndose conscientes de que las diferencias básicas y legítimas engendrarán nuevos conflictos que habrán de ser resueltos mañana. A partir de este programa los directivos pueden dedicarse directamente al diseño de procedimientos y métodos adecuados al flujo de asuntos conflictivos que surgieron con toda seguridad. Por último puede que el lector necesite que se le recuerde que un sistema eficaz de resolución de conflictos es lo mismo que un sistema eficaz de toma de decisiones, - aunque este sea más importantes para una realización organizativa.

### 7. 3. - La Organización del Futuro.

Hemos tratado hasta aquí las implicaciones prácticas de este estudio para los directivos de organizaciones complejas. Sin embargo, uno de los -- propósitos que teníamos al emprender este tema era el de aprender que -- características habría de tener la organización en el futuro, y no sólo en el presente. Al explorar este asunto quisiéramos señalar que aunque -- nuestros datos y ejemplos de aplicaciones se refieren al caso en concreto de México, de una manera sólo tentativa, sus implicaciones pueden extrapolarse a otras empresas del mundo, existentes en la sociedad moderna.

Así pues, ¿cómo sería una organización diseñada más científicamente?

Si nos ocupamos de las características de la organización propuesta en este estudio, actuaremos sobre el supuesto de que las organizaciones del -

mañana estrán planeadas más científicamente para la consecución de sus múltiples propósitos - tanto en las empresas públicas como privadas.

7. 3. 1. - Tendencia de la Organización : cambio más rápido y mayor heterogeneidad. - La mayoría de los comentaristas especializados en este tema, coinciden en que el ritmo del avance científico está creciendo aunque haya unas pocas voces que lo pongan en duda. Además existe una proporción creciente de personas dedicadas a un trabajo científico y una gran proliferación de áreas en las que el hombre explora lo desconocido. El hombre invade lo desconocido y la siguiente figura ayuda a captar como está sucediendo esto.



Desarrollo del conocimiento

Al ocuparnos del futuro habremos de asumir la existencia de un avance -- acelerado en el conocimiento científico. Habrémos de asumir también que las formas del trabajo humano serán cada vez más diversas.

Hoy en día consideramos que la gente se ocupa convenientemente en una larga serie de actividades diferentes. El hombre imagina constantemente

nuevas actividades que se convierten en general en "trabajo" en cuanto ha ya otros que le recompensen por realizarlas. Por supuesto, una de las razones fundamentales para la creciente diversidad de trabajos es que el hombre ha inventado máquinas que pueden producir la mayoría de las comodidades que necesita para su supervivencia, y con ello se ha liberado lo bastante como para inventar nuevas formas de trabajo. Este asunto se clarifica si consideramos a las fuentes de toda productividad, divididas en cuatro sectores: 1) trabajo realizado sólo por máquinas 2) trabajos realizados por máquinas guiadas por hombres (el hombre sólo guía y alimenta a la máquina), 3) trabajo realizado por hombres mediante instrumentos (el hombre guía y mueve con su energía al instrumento) y 4) trabajo realizado sólo por hombres. En estos términos, nos podemos preguntar --  
 49  
 ahora qué importancia relativa ha tenido cada sector como fuente de productividad en bruto en el proceso de paso de la sociedad no industrial a la industrial. No poseemos una medida precisa de estas variables, pero la siguiente figura es un intento esquemático de representar las tendencias en grueso.

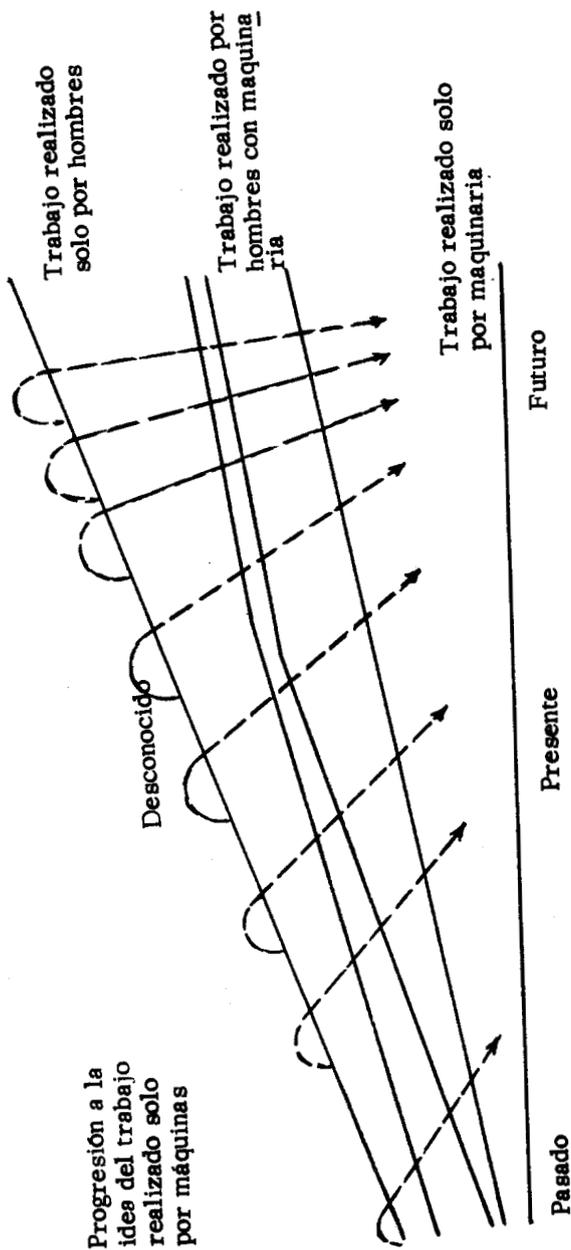
En esta representación indicamos mediante líneas de puntos el proceso por el que se han llevado las nuevas conceptualizaciones de lo desconocido a través de los varios estudios de reducción de la incertidumbre, hasta el punto en que las máquinas pueden ser programadas para realizar totalmente la tarea. La separación y la pendiente de estas líneas indican que este proceso ocurre cada vez más frecuentemente y en un ciclo

de tiempo más corto, y que esta tendencia continuará así en el futuro.

Por supuesto, esta ilustración no prueba nada. Sin embargo, puede ayudarnos a poner en cuestión algunos supuestos que se hacen con mucha frecuencia acerca del impacto del proceso de industrialización moderno.

Nos recuerda que además de crecer el sector automático (trabajo exclusivo de máquinas) también está creciendo el trabajo humano, no sólo de manera absoluta sino también en relación a los otros dos sectores intermedios: máquina + hombre y hombre + instrumento. Nos recuerda - también la creciente diversidad del trabajo exclusivamente humano.<sup>50</sup>

Una categoría principal de este trabajo consiste en la transformación de ideas en máquinas automáticas. Esto corresponde de una manera aproximada al trabajo de los departamentos de investigación y desarrollo en las empresas. Otro caso es el de la dirección de máquinas automáticas. El aumento del trabajo administrativo de este tipo rara vez es apreciado por la gente. Una tercera categoría de rápido crecimiento, dentro del último apartado, se ocupa de la ayuda a otros seres humanos. Incluye, entre otras tareas, el trabajo de identificación, desarrollo y satisfacción de las nuevas necesidades humanas que van apareciendo: es el trabajo de los departamentos de mercadotecnia y ventas. Este esquema puede ayudarnos sobre todo para darnos cuenta de la validez del supuesto de que las distintas actividades que emprenda el hombre en el futuro aumentarán no sólo en número, sino también en heterogeneidad.



Progresión a la idea del trabajo realizado solo por máquinas

Trabajo realizado por los hombres con instrumentos

7. 3. 2. - Implicaciones con respecto a la forma y tamaño de las organizaciones del futuro. - Si la proyección que hemos expuesto de las tendencias ambientales resulta cierta y precisa, la organización viable del futuro necesitará establecer e integrar el trabajo de unidades organizativas que puedan hacer frentes a subambientes incluso más variados. La diferenciación de tales unidades será más extrema. Al mismo tiempo, los problemas de integración serán más complejos. Se necesitará una gran apertura para desarrollar nuevos tipos de métodos de integración. - Las organizaciones viables serán las que dominen la ciencia y el arte del diseño organizativo para conseguir tanto una gran diferenciación como una gran integración.

Cuando se hagan más necesarias la diferenciación y la integración, la dirección suprema deberá de considerar más necesario el consagrar cada vez más atención explícita a las tareas organizativas.

Las organizaciones que alcancen el estudio requerido de diferenciación e integración crecerán rápidamente. Y lo harán simplemente porque serán capaces de realizar sus distintos propósitos de manera eficaz que organizaciones que las realizan por separado.

Para analizar el crecimiento de las organizaciones, debemos de ver los conceptos económicos de "integración horizontal y vertical".

La integración vertical supone la adquisición de un control organizativo y de unos derechos de propiedad sobre las fuentes de materia prima y de -

productos semitransformados, o bien sobre los canales de distribución - que lleguen hasta el consumidor. Con un diseño más complejo o cuidadoso de los mecanismos de integración, se harán posibles más consolidaciones verticales de este tipo. Así pues, la organización viable del futuro será una organización en crecimiento.

Una tendencia algo similar marcará el crecimiento de la integración horizontal. Se trata del proceso por el que las compañías se diversifican en nuevas líneas de productos, convirtiéndose, en el lenguaje corriente, en "conglomerados".

Las líneas de crecimiento examinadas aquí son ya realidades históricas. El aumento de la capacidad organizativa llevará a estas tendencias mucho más lejos. Las líneas divisorias tradicionales entre las industrias perderán fuerza. La identidad nacional de origen de las corporaciones se irá perdiendo. La competencia será cada vez más entre todas estas corporaciones múltiples, sin que importe su tipo de industria o su origen nacional.

7. 3. 3. - Características de las organizaciones futuras. - Es de suponer que las organizaciones viables que proyectamos para el futuro habrán dominado la capacidad de organizar el trabajo desde los esfuerzos científicos básicos hasta la producción muy estandarizada y rutinaria. Harán aprendido a operar en todo el mundo y a ligar las operaciones entre sí. - Serán capaces de pasar repetidas veces a nuevas líneas de productos con seguridad en las técnicas y en los mercados. De este modo, podrán or-

ganizar sus esfuerzos hacia propósitos humanos que ahora ni siquiera son concebibles. Tales "multiorganizaciones" serán capaces de emprender y realizar eficazmente tareas en lo que hoy en día se define correctamente como sector privado. Podrán realizar trabajos que hoy en día son imposibles.

El proceso de creación de tan potentes organizaciones dará lugar a una cantidad de experimentos e investigaciones. Probablemente tendremos ocasión de contemplar un período en el que nuestro rápido cambio tecnológico irá parejo en cambios organizativos también rápidos. Una vez que estas organizaciones hayan tomado forma como entidades muy diferenciadas e integradas, sin embargo, el ritmo de los cambios organizativos disminuirá, incluso si el ritmo de cambio tecnológico se mantiene en esas organizaciones.

7. 3. 4. - Conclusión. - Hemos presentado las vías por las que la operación de organizaciones múltiples podrían hacer posible el alcanzar unos resultados que la mayoría de la gente consideraría deseables. Está claro también que estas empresas poseen asimismo un potencial negativo. En muchas obras de la literatura y el arte, las organizaciones tienen el papel del "malo" que oprime al libre espíritu del individuo. Es indudable de que existen ciertos peligros reales de que el desarrollo de estas organizaciones múltiples den como resultado la concentración del poder en unos pocos sobre las vidas de la mayoría. Una importante garantía contra este mal uso de las organizaciones múltiples

parece constituirlo el estudio y la comprensión de su funcionamiento. Tal comprensión puede contribuir a la creación de una opinión pública informada, que es el fundamento de todo contrapeso eficaz del poder, tanto si ha de canalizarse a través de uniones sindicales del gobierno o de nuevas formas institucionales.

#### 7. 4. - Unidad Integradora. -

En esta última parte de nuestro estudio concluiremos proponiendo una nueva división en la estructura de la organización: la creación de la Unidad Integradora.

No haremos un análisis exhaustivo de lo que sería dicha unidad, sino más bien mencionaremos algunos objetivos, funciones y actividades.

Antes de hacer mención de sus características principales, sentimos la necesidad de implicar del porqué de tal Unidad de Integración. En el curso de nuestro estudio - y sobre todo en la investigación de campo - observamos grandes deficiencias en el proceso administrativo; y en nuestro diseño de una organización del futuro nos dimos cuenta que sería casi imposible tratar de resolver los problemas diferenciales e integrales sin un grupo de personas que trataran de integrar las diversas partes de la organización. - La situación que creemos deba de tener esta unidad en la estructura organizativa, es que tendrá que estar en una posición staff para que dependa directamente de la máxima autoridad y así tenga una mejor influencia.

**Funciones.** - Los integradores deberán de desarrollar orientaciones de objetivos, de tiempo e interpersonales entre aquellos directores de los diversos departamentos a los que deban estar unidos, sólo así serán más eficaces en la resolución de los puntos de vista conflictivos que se tienen claramente hacia una sólo corriente.

**Objetivos.** - El primordial será el de integrarse ella misma para con la estructura de toda la organización y el de llevar a cabo una integración en la empresa de acuerdo a la diferenciación existente.

**Características.** - Aunque mencionamos que es difícil saber si son necesarios algunos atributos personales o alguna preparación educativa en las personas que deban realizar las funciones integradas (integradores), pensamos que por lo menos deben de tener ciertas características, tales como ser muy activos y eficaces en las tareas que se refieran a sus propias orientaciones y la estructura de los departamentos, además deben pensar y conducirse en unas formas con las que han de trabajar para que tengan una mayor capacidad de comunicación con todos esos departamentos y por ello, ayudar mejor a resolver los desacuerdos interdepartamentales.

Para que los integradores tengan una gran efectividad en resolver el conflicto interdepartamental y llevar a cabo una verdadera integración, deben de tener cierta influencia en la toma de decisiones conjuntas importantes y de ser considerados por las demás personas de la empresa, como gente capaz para resolver problemas interdepartamentales.

## APENDICE METODOLOGICO

I. - PREGUNTAS APLICADAS A NIVEL GENERAL EN LAS  
EMPRESAS PRIVADAS

Las preguntas que a continuación reseñamos sirvieron de base para una serie de entrevistas con los altos ejecutivos (director y jefe de cada departamento funcional) de cada organización.

A. - Preguntas a nivel interdepartamental . -

1. - ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?
2. - ¿Cuáles son las partes básicas de la organización?
3. - ¿Es muy competitiva esta industria?
4. - ¿Qué es lo importante en esta compañía para que se tenga un mejor resultado (competitivo)?
5. - ¿Qué tan importante es la innovación?
6. - ¿Cuáles son los problemas que surgen en el desarrollo de nuevas aplicaciones?
7. - ¿Cuáles son las áreas más críticas?
8. - ¿En qué áreas cree que exista más diferenciación? ¿Porqué?
9. - ¿Cuáles son las funciones del departamento administrativo?
10. - ¿Podría hacer una lista de los principales problemas con que se encuentra una organización que quiere competir dentro de este sector industrial?
11. - ¿Podría usted ordenar estos problemas por áreas, en términos de:

- a) su importancia para el éxito de la organización; b) la dificultad de de encontrarles una solución eficaz?
12. - ¿En que punto se encuentra usted respecto a la solución de estos problemas?
13. - Hasta qué punto se siente seguro al enfrentarse con estos problemas, dada la naturaleza de la información que está a su alcance? Por ejemplo, como calificaría a su convicción (alta, media, baja) al especificar:
- a) la investigación o actividad planificadora adecuada;
  - b) los procesos de elaboración adecuados;
  - c) las condiciones del producto y las acciones de ventas y servicios apropiados;
  - d) las actividades necesarias para contrarrestar las acciones de la competencia.
14. - Supongamos que pudiera usted pedir una cantidad limitada de información adicional ¿Que información pediría?
15. - ¿Hasta que punto (considerable, medio, muy pequeño) las características del producto tienen que planificarse interdepartamentalmente, o, por el contrario, es mejor una unidad funcional capaz de determinar las características necesarias y posibles y que después las pasara a las demás unidades?
16. - ¿Qué relaciones interdepartamentales calificaría como más importantes en este sector industrial?

17. - ¿Se ha producido algún cambio de importancia en las condiciones técnicas o comerciales en este sector industrial durante los 10 últimos años?
18. - Señale la alternativa que mejor describa el lapso de tiempo transcurrido antes de que cada área funcional (departamento) reciba "feed back" referente a su rendimiento laboral.
- a) Un día ( )
  - b) Una semana ( )
  - c) Un mes ( )
  - d) Seis meses ( )
  - e) Un año ( )
  - f) Tres años o más ( )
19. - Señale la frase que mejor describa hasta qué punto cada área funcional es capaz de definir sus objetivos y efectuar cambios en sus actividades por sí misma.
- a) Muchísimo ( )
  - b) En gran medida ( )
  - c) Considerablemente ( )
  - d) Algo ( )
  - e) Poco ( )
  - f) Muy poco ( )
  - g) En absoluto ( )
20. - Marque la frase que mejor describa hasta qué punto en el Departa-

mento de Investigación influye la forma en que :

Producción cumple su trabajo y

Ventas o Mercadotecnia cumple su trabajo

- a) Muchísimo ( )
- b) En gran medida ( )
- c) Considerablemente ( )
- d) Algo ( )
- e) Poco ( )
- f) Muy poco ( )
- g) En absoluto ( )

21. - Marque la frase que mejor describa hasta qué punto el Departamento de Producción se ve influido por la forma en que:

Investigación cumple su trabajo, y

Ventas o Mercadotecnia cumple su trabajo

- Muchísimo ( )
- En gran medida ( )
- Considerablemente ( )
- Algo ( )
- Poco ( )
- Muy poco ( )
- En absoluto ( )

22. - Marque la frase que mejor describa hasta que punto el Departamento de Ventas (Mercadotecnia) se ve influido por la forma en que :

Investigación cumple su trabajo, y

Producción cumple su trabajo

Muchísimo	( )
En gran medida	( )
Considerablemente	( )
Algo	( )
Poco	( )
Muy poco	( )
En absoluto	( )

**B . - Preguntas a nivel departamental**

1. - ¿Qué funciones realiza este departamento?
2. - ¿Cuáles son las funciones del departamento administrativo para con éste?
3. - ¿Cómo es la relación de esta unidad con el departamento "X" y con el "Y"?
4. - ¿Existe integración entre este departamento y el "X" y el "Y"?
5. - Más abajo presentamos 8 frases descriptivas. Cada una de ellas - puede decidirse que describe el estado general de la relación entre unidades distintas. Elija la frase que, según usted; las relacione entre cada uno de los departamentos interrelacionados en la tabla, y coloque el número correspondiente en

la casilla adecuada.

Las relaciones entre estas unidades son :

- 1.- Muy sólidas; se ha conseguido la total unidad en sus esfuerzos.
- 2.- Unidad casi completa.
- 3.- Algo superior a una relación media
- 4.- Medias; lo suficientemente sólidas para seguir adelante, aunque hay - problemas para conseguir un esfuerzo común.
- 5.- Algunas rupturas en sus relaciones.
- 6.- Relaciones casi completamente rotas
- 7.- No podían ser peores : existen serios problemas que no se han llegado a resolver
- 8.- No son necesarias las relaciones entre ellos.

6. - ¿Cuál es la certeza o seguridad de este departamento con respecto a -  
las funciones que se llevan a cabo?
7. - ¿En cuánto tiempo obtiene un "feed back" como resultado de sus funciones?
8. - ¿Qué cantidad de su tiempo dedica esta unidad a las actividades que contribuyen al beneficio de la compañía?
9. - Nos interesa aprender la forma en que su tiempo se reparte entre actividades que tienen un efecto inmediato sobre los beneficios de la compañía y aquellos cuyos efectos se producen más a largo plazo. Indi--  
que el porcentaje de su tiempo dedicado a trabajar en asuntos que aparecerán en las declaraciones de su departamento dentro de cada uno -  
de los períodos indicados. El total de sus respuestas habrá de sumar  
100 %.
- a) Un mes o menos ( )
- b) De 1 o 4 meses ( )
- c) De 4 meses a 1 año ( )
- d) De 1 año a 5 años ( )
10. - ¿Cuáles son los objetivos y fines de esta área que se encuentran directamente relacionados con los de la empresa?
11. - Reconocemos que, aunque todos los asuntos son importantes, algunos de ellos serán mas importantes que otros para usted. Con el fin de aprender cuales son, en su opinión personal, los más importantes, --

desearíamos que ordenara los 10 criterios siguientes tal como le indicamos:

- a) coloque un 1 al lado de los tres criterios que, para usted personalmente, tienen mayor importancia.
- b) coloque un 2 al lado de los otros tres criterios que según su opinión personal, siguen en importancia a los anteriores.

Criterios :

Los costos de fabricación junto con el producto resultante de la idea propuesta (técnico - económico).

La respuesta de la competencia ante el producto resultante de la -- idea propuesta (comercial).

Las posibilidades de publicación científica que resulten de la idea - propuesta (ciencia).

El rendimiento de la inversión que la compañía puede ganar a partir de la idea propuesta (no empleado).

Los problemas técnicos que resulten de la idea propuesta (técnico - económico).

La contribución que las investigaciones sobre la idea propuesta -- supongan para el mundo de la ciencia (ciencia).

La capacidad de la organización de ventas para vender el pro ducto que resulte de la idea propuesta (comercial).

La capacidad técnica del departamento de investigación para --

llevar a cabo investigaciones sobre la idea propuesta (ciencia)  
 Los bienes de equipo que serían necesarios para la fabricación del producto resultante de la idea propuesta (técnico - económico)

El efecto que produzca el nuevo producto sobre las ventas de los otros productos de la empresa (comercial)

12. - Indique aquello a lo que ha de prestar su atención con nueve criterios diferentes de toma de decisiones.
13. - ¿Cuál es su interés primordial para la realización de su trabajo?
14. - ¿Cómo trabaja este departamento con los departamentos "X" y "Y" ?
15. - ¿Cuál es la responsabilidad que tiene usted para integrar los esfuerzos de su departamento a los demás?
16. - ¿Qué tanto peso tiene este departamento en las decisiones interdepartamentales?
17. - ¿Cómo resuelven los conflictos interdepartamentales en cuanto a la toma de decisiones?
18. - ¿Qué grado de influencia tiene usted en la toma de decisiones a nivel departamental e interdepartamental?
19. - ¿Qué tan implicado está este departamento en las decisiones cruciales de planeación y programación .
20. - ¿Existe un equilibrio de la influencia entre este departamento y los departamentos "X" y "Y"?
21. - ¿A qué niveles llegan los diversos tipos de información?

## II. - PREGUNTAS APLICADAS A NIVEL GENERAL EN LAS EMPRESAS PUBLICAS

Este apartado es diferente al de las empresas privadas ya que no era posible aplicar las mismas preguntas por haber diversas estructuras, orientaciones y funciones. Sin embargo, el cuestionario aplicado en las Secretarías de Estado es aproximado al aplicado en las industrias.

Se llevaron a cabo entrevistas con los Directores Generales, Subdirectores, Jefes de Departamento y algunos Jefes de Oficina: todo ésto dentro de la Dirección que se estaba estudiando. Además se investigaron las funciones que realiza el Departamento de Organización y Métodos, y la interrelación que tiene con la Dirección que interesaba: ésto fué mediante una entrevista general en la cual no se aplicó ningún cuestionario. En seguida presentamos las preguntas que sirvieron de base para una serie de entrevistas con los altos ejecutivos mencionados arriba de cada Secretaría.

### A. - Preguntas Generales a Nivel Dirección.

1. - ¿Cuál es la estructura organizativa de la Secretaría? ¿De la Subsecretaría?
2. - ¿Cuántos departamentos hay en esta Dirección?
3. - ¿Cuáles son los departamentos básicos?
4. - ¿En que áreas cree que existen más diferencias? ¿Porqué?
5. - ¿Cuáles son las funciones de Organización y Métodos para con esta Dirección?

6. - ¿Cuáles son los principales problemas con que se encuentra esta Dirección para responder a las necesidades de la Subsecretaría?
7. - ¿Podría usted ordenar estos problemas por áreas, en términos de : -  
a) su importancia para la Dirección; b) la dificultad de encontrarles una solución eficaz?
8. - ¿Cuál es la interrelación que tiene usted con las diversas direcciones de la Subsecretaría?
9. - Cómo es la interrelación entre usted y los jefes de departamento?
- a) Horizontal ( )
- b) Vertical ( )
10. - En una escala de 1 a 5 mencione el grado de interrelación de cada uno de sus departamentos para con usted.
11. - ¿Cómo son las relaciones entre cada uno de los departamentos?
12. - ¿Qué relaciones interdepartamentales calificaría como más importantes?
13. - Señale la alternativa que mejor describa el lapso de tiempo transcurrido antes de que cada departamento reciba información respecto a su rendimiento laboral.
- a) Un día ( )
- b) Una semana ( )
- c) Un mes ( )
- d) Seis meses ( )

e) Un año ( )

14. - Señale la frase que mejor describa hasta que punto cada departamento es capaz de definir sus objetivos y efectuar cambios en sus actividades por sí mismo

a) Muchísimo ( )

b) En gran medida ( )

c) Considerablemente ( )

d) Algo ( )

e) Poco ( )

f) Muy poco ( )

g) En absoluto ( )

15. - ¿Cuáles son los medios que utiliza para delegar una función?

a) A nivel neutral ( )

b) A nivel de imposición ( )

c) Otra

Especifique

16. - ¿Con qué periodicidad convoca a juntas, para llevarlas a cabo con los jefes subordinados?

17. - ¿Existen juntas entre todos los jefes de departamento, aún cuando usted no esté presente?

18. - ¿Con qué periodicidad se realizan juntas entre todos los directores de esta Subsecretaría?

19. - ¿Se realizan dichas juntas en ausencia de algún director?
20. - ¿Qué peso tiene la decisión de uno de sus jefes de departamento. Explique en porcentaje.
- a) A nivel departamental
  - b) A nivel de sección
  - c) A nivel subsecretaría
21. - ¿De qué manera se interrelacionan las diversas Direcciones de esta Subsecretaría?
22. - ¿Existen grandes diferencias entre dichos Direcciones?
23. - Nombre los departamentos o direcciones que se encuentran en una posición staff dentro de la Subsecretaría.
24. - Explique en porcentaje el grado de interrelación que tiene usted con dicho departamento o dirección.
25. - Si existe un Departamento o una Dirección de tipo administrativo delimite algunas de sus funciones para con la Subsecretaría en general, y para con esta Dirección en particular.

B. - Preguntas a nivel departamental.

1. - ¿Que funciones realiza este departamento?
2. - ¿Cuáles son las oficinas que dependen de este Departamento?
3. - ¿Cuáles son las funciones de Organización y Métodos que se relacionan con este Departamento?
4. - ¿Cuál es la interrelación que tiene usted con los diversos departamentos de la Dirección.

5. - ¿Con cuál está mejor relacionado?

6. - ¿Cómo es la interrelación entre usted y las oficinas?

a) Horizontal ( )

b) Vertical ( )

7. - En una escala de 1 a 5 mencione el grado de interrelación de cada una de sus oficinas para con usted.

8. - Más abajo presentamos 8 frases descriptivas. Cada una de ellas puede decirse que describe el estado general de la relación entre unidades distintas. Elija la frase que, según usted, las relaciones entre cada uno de los departamentos interrelacionados en la tabla, y coloque el número correspondiente en la casilla adecuada.

(Se elaboraron matrices de interrelación de departamentos de acuerdo a la Dirección estudiada).

Las relaciones entre estas unidades son :

- 1.- Muy sólidas; se ha conseguido la total unidad en sus esfuerzos.
2. - Unidad casi completa.
3. - Algo superior a una relación media .
4. - Medias; lo suficientemente sólidas para seguir adelante, aunque hay problemas para conseguir un esfuerzo común.

5. - Algunas rupturas en sus relaciones.
6. - Relaciones casi completamente rotas.
7. - No podían ser peores: existen serios problemas que no se han llegado a resolver.
8. - No son necesarias las relaciones entre ellos.
9. - ¿Qué cantidad de su tiempo dedica esta unidad a las actividades que contribuyen al beneficio de la Dirección?
10. - Indique el porcentaje de su tiempo dedicado a trabajar en asuntos que aparecerán en las declaraciones de su departamento dentro de cada uno de los períodos indicados. El total de sus respuestas habrá de sumar 100 %.
  - a) Un mes o menos ( )
  - b) De 1 a 4 meses ( )
  - c) De 4 meses a un año ( )
  - d) De 1 año a 5 años ( )
11. - ¿Cuáles son los objetivos y fines de este departamento que están directamente relacionados con los de la Dirección?  
¿Con los de la Subsecretaría?
12. - ¿Indique aquello a lo que ha de prestar su atención con nueve criterios diferentes de toma de decisiones.
13. - ¿Cuál es su interés primordial para la realización de su trabajo?
14. - De qué manera se interrelacionan los diferentes departamentos incluyendo éste?

15. - ¿Existen grandes diferencias entre éstos? ¿Porqué?
16. - ¿Cuál Departamento considera opuesto o diferente al suyo?
17. - ¿Cómo trabaja usted con los demás jefes de Departamento?
18. - En una escala de 1 a 5 menciones el grado de interrelación que tiene usted con cada uno de los otros departamentos.
19. - ¿Cuál es la responsabilidad que tiene usted para integrar -- los esfuerzos de su departamento a los demás?
20. - ¿Qué tanto peso tiene este departamento en las decisiones a nivel Dirección?
21. - ¿Cómo resuelven los conflictos entre departamentos en cuanto a la toma de decisiones?
22. - ¿Qué tan implicado está este departamento en las decisiones cruciales de planeación y programación?
23. - ¿Existe un equilibrio de la influencia entre todos los departamentos?
24. - ¿A qué niveles llega la información de la Dirección?
25. - Nombre los departamentos o direcciones que se encuentran en una posición staff dentro de la Secretaría?
26. - Explique en porcentaje el grado de interrelación que tiene usted con dicho departamento o dirección.
27. - Si existe un departamento de tipo administrativo, delimite alguna de sus funciones para con la Dirección en general, y para con este departamento en particular.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) Kotler, Philip. - "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control" , Ed Diana, 1978, páginas 44 - 46.
- 2) De la Móra, Rodrigo y Esteban Covarrubias. - "Economía integrada" (Tesis) Universidad Iberoamericana, 1980 páginas 8, 9.
- 3) Ibid, página 10
- 4) Ibid, página 10
- 5) Reyes Ponce, Agustín. - "Curso de Administración", Ed. Trillas, página 7.
- 6) Departamento de Administración. - "Qué es la Administración de -- Empresas". Artículo de la Universidad de Harvard, 1956.
- 7) Koontz, O'Donell. - "Curso de Administración Moderna", Ed. Mc Graw Hill, 1978, página 42.
- 8) Ibid, páginas 46 - 49.
- 9) Triandis, Harry. - "Notas para el Diseño de Organizaciones" en la revista Approaches to Organizational Design, Universidad de -- Pittsburg, 1966.
- 10) Rice, A.K.. - "The enterprise and its environment", Tracistock -- Publications, 1963 páginas 186 - 198
- 11) Mac Clelland, David. - "El logro de la Sociedad", Ed. Interamericana, 1978, páginas 64 - 103.
- 12) White, Robert. - "Ego y realidad en la teoría Psicoanalítica, Ed. Morata, 1974, páginas 24 - 43.

- 13) Turner, Artur y Paul R. Lawrence. - "Trabajos industriales y el trabajador", artículo de la Universidad de Harvard, 1965.
- 14) Woodward, Joan. - "Administración y Tecnología", Ed Dossat, 1972, páginas 52 - 55.
- 15) Fayol, Henry. - "Administración General", Ed Diana. - Parte II, cap. 1 "Principios generales de organización y cap. 2 "Elementos de administración", 1965, páginas 115 - 178.  
 Gulick, Luther. - "Notas acerca de la teoría de la organización", -- artículo de la Universidad de Columbia, 1957.  
 Urwick, Lyndall F. "La organización como un problema técnico" en artículo de la Universidad de Harvard, página 60, 1962.
- 16) Pruebas experimentales de esto pueden hallarse en el libro "Organizaciones" de James C. March y Herbert A. Simón, Ed. Aguilar, 1979.
- 17) Hall, Richard. - "Organizaciones: estructura y proceso, Ed. Prentice Hall Internacional, 1980, páginas 295 - 308.
- 18) Urwick, op. cit., página 35
- 19) Una excepción a este punto está representado por Mary Parker Follet en "Administración Dinámica", Ed. Uteha, 1968, páginas 181 - 193
- 20) Blau, Peter. - "Dinámica de la burocracia", Fondo Educativo Interamericano, 1976, páginas 70 - 121.
- 21) Urwick, op. cit., página 51.
- 22) Ibid, página 41.
- 23) Ibid, página 35
- 24) Mooney y Reiley. - "La industria progresista", Ed. Mc Graw Hill,

1962, página 29.

- 25) Ibid, páginas 31 - 35
  - 26) Ibid, página 37.
  - 27) Roth Lisberger y William J. Dickson. - "La Administración y el trabajador", artículo de la Universidad de Harvard, 1955.
  - 28) Rogers, Carl. - "Asesoría y Psicoterapia", artículo de la Universidad de Harvard, 1965.
- Este experimento semi-controlado enfrentaba a varios grupos de trabajadores con diferentes estilos de gestión que se caracterizaron como autocrático, democrático y "laissez - faire". Se registraron - con gran cuidado las conductas de los trabajadores y sus líderes, y se operacionalizaron las distintas formas de reaccionar ante los estilos - de liderazgo distintos. El hallazgo general que más atrajo la atención fué el de que aunque el grupo democrático era igual de productivo que los demás, funcionaba con más eficacia y más creatividad.
- 29) Barnes, Louis B. - "Sistemas organizacionales. Un estudio comparativo de dos grupos técnicos en una industria", artículo de la Universidad de Harvard, 1974.
  - 30) Echeverría Álvarez, Luis. "Informe General sobre los trabajos de Mejoramiento Administrativo", Revista Comunicaciones, núm. 11, 1971, página 8.
  - 31) Avalos R. , Nicandro. - "La Reforma Administrativa", Revista Comunicaciones, núm. 71, página 14.
  - 32) Ibid, página 14.
  - 33) Ibid, página 15

- 34) Leonard, William P. - "Auditorfa Administrativa", Ed. Diana, 1980, página 45.
- 35) Ibid, página 46.
- 36) Arias Galicia, Fernando. - "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, 1978, páginas 386 - 387.
- 37) Ibid, página 387.
- 38) Ibid, páginas 387 - 390.
- 39) Ibid, páginas 391 - 392 .
- 40) Nos basamos en comentarios (acerca de las dos primeras formas de - comunicación) de Harold J. Leavitt en "Organizaciones Inhumanas", - artículo de la Universidad de Harvard, 1978.
- 41) Mora, José Luis y Enzo Molino. - "Introducción a la Informática", Ed. Trillas, 1978, páginas 16 y 17.
- 42) Ibid 16, 17.
- 43) Ibid 18, 19.
- 44) Blau, Peter y Richard Scott. - "Organización Formal", Ed. Interamericana, páginas 285 - 290 .
- 45) Ibid, páginas 292 - 295.
- 46) Koonts, O'Donell, op. cit., página 346.
- 47) Urwick, op. cit., página 63
- 48) Urwick, op. cit., página 65.
- 49) Lawrence, Paul. - "The Changing of Organizational Behavior Patterns", Boston, Harvard, 1976.
- 50) Lawrence, Paul. Ibid.