



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

---

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**

**CARMEN CEDILLO AGUILAR**

**“UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZACIÓN:  
EL LIDERAZGO ORGÁNICO”**

**ASESOR DE TESIS  
DR. ANTONIO BARBA ÁLVAREZ**

**JULIO, 2003**

## “UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZACIÓN: EL LIDERAZGO ORGÁNICO”

### INDICE

|                    |   |
|--------------------|---|
| Introducción ..... | 4 |
|--------------------|---|

### **Capítulo 1. Marco Teórico**

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....   | 7         |
| 1.1 Organización y Grupo: Una Reflexión .....                      | 9         |
| 1.2 ¿La Cultura, Guía de una Organización? .....                   | 12        |
| 1.3 Poder y Autoridad .....  | 15        |
| <b>Conceptos de poder .....</b>                                    | <b>15</b> |
| 1.3.1 Bases del Poder .....  | 19        |
| 1.3.2 Cadena de Autoridad .....                                    | 21        |
| 1.3.3 Configuraciones de Poder .....                               | 21        |
| <b>1.4 Característica Especial de Poder: Liderazgo.....</b>        | <b>24</b> |
| elementos fundamentales de un Líder .....                          | 24        |
| 1.4.1 Teorías y Modelos de Liderazgo .....                         | 25        |
| 1.4.1.1 Teorías de las Características .....                       | 25        |
| 1.4.1.2 Teorías del Comportamiento .....                           | 26        |
| 1.4.1.3 Teorías y enfoques contingenciales .....                   | 28        |
| <b>1.5 Liderazgo Orgánico: Una nueva forma de Organizarse.....</b> | <b>30</b> |
| <b>1.6 Estructura Organizacional .....</b>                         | <b>32</b> |
| 1.6.1 Complejidad .....  | 33        |
| 1.6.2 Formalización. ....  | 34        |
| 1.6.3 Centralización .....   | 34        |
| <b>1.7 Configuraciones Estructurales .....</b>                     | <b>34</b> |
| 1.7.1 Organización Lineal .....                                    | 35        |
| 1.7.2 Organización Lineal y de Equipo Directriz .....              | 35        |
| 1.7.3 Organización Matricial .....                                 | 35        |
| 1.7.4 Principios de una organización.....                          | 36        |

## **Capítulo 2. Marco Metodológico**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción .....</b>   | <b>38</b> |
| <b>2. Métodos de Investigación.....</b>                                 | <b>39</b> |
| <b>2.1 Método Cuantitativo .....</b>                                    | <b>40</b> |
| <b>2.2 Método Cualitativo .....</b>                                     | <b>41</b> |
| <b>2.3 Triangulación de Métodos .....</b>                               | <b>45</b> |
| <b>2.4 Método de Investigación Utilizado en el Estudio de Caso.....</b> | <b>46</b> |
| 2.4.1 Instrumentos Metodológicos a utilizar en este Proyecto.....       | 47        |
| 2.4.1 Observación.....  | 47        |
| 2.4.2 Entrevista Individual.....  | 47        |
| 2.4.2.1 Formato de Entrevista .....                                     | 48        |
| 2.4.3 Entrevista a un Grupo Focal.....                                  | 48        |
| 2.4.4 Preguntas Indagatorias.....                                       | 49        |
| 2.4.5 Fotografía.....   | 49        |
| <b>2.5 Semblanza del Estudio de Caso .....</b>                          | <b>49</b> |

## **Capítulo 3. Estudio de Caso**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3. El caso de una Organización Mexicana: .....</b>                                  | <b>51</b> |
| <b>“Industrial Madera Metal S. A. De C. V.” .....</b>                                  | <b>51</b> |
| <b>3.1 Un recorrido por IMMSA .....</b>  | <b>51</b> |
| 3.1.1 Croquis de la Planta.....  | 59        |
| <b>3.2 Una Panorámica del estudio.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>3.3 La dirección de IMMSA .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>3.4 Una Organización Flexible basada en su Estructura.....</b>                      | <b>63</b> |
| <b>3.4 ¿Autoridad, Poder o Simplemente Subordinación? .....</b>                        | <b>67</b> |
| <b>3.5 El Liderazgo Orgánico una alternativa para organizarse .....</b>                | <b>69</b> |
| 3.5.1 Líderes diversos en IMMSA.....   | 70        |
| 3.5.2 Visión Contingente.....  | 71        |
| <b>3.7 ¿Quedan cubiertas las características del Liderazgo Orgánico en IMMSA?.....</b> | <b>73</b> |
| <b>3.6 Comunicación: Resultado del caso empírico.....</b>                              | <b>75</b> |
| 3.6.1 Conducción de Mensajes.....  | 75        |
| 3.6.1.1 Comunicación efectiva: .....   | 76        |
| 3.6.1.2 Tipos de comunicación, según el contexto:.....                                 | 76        |
| a) Comunicación organizacional formal: .....   | 77        |
| b) Comunicación organizacional informal:.....  | 77        |
| <b>Conclusión .....</b>  | <b>78</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>79</b> |

## INTRODUCCIÓN

El propósito primordial de este trabajo recae en la necesidad de hacer evidente, que el mundo ha evolucionado tanto y tan rápido como sus organizaciones, y que es necesario que existan nuevas formas de organizarse, y que estas nuevas formas de organización sean más dinámicas, flexibles, pero sobre todo sean más participativas en los procesos decisorios que les atañen.

La reflexión que se propone se haga en este trabajo, va más allá de si es bueno o no que las empresas se adapten a las nuevas formas de organizarse, si no que se le presenta al lector una alternativa para que se lleve a cabo este proceso de adaptación, esta alternativa es presentada como Liderazgo Orgánico.

El Liderazgo Orgánico, es una categoría que esta inmersa dentro de tres concepto muy conocidos y sobre todo muy estudiados: el poder, la autoridad y el propio liderazgo. Se ubica de esta forma ya que el liderazgo, va más allá de ser una simple persuasión sobre otros, o conciliación entre partes en conflicto en una organización; si no que la figura del liderazgo debe ser vista, ya no como de forma individual, sino de forma integral, en donde esta figura, sea parte de un grupo en la cual los procesos decisorios recaen. Esta categoría representa la necesidad de ir más allá de lo establecido, y de ir en busca de soluciones a los problemas organizacionales actuales.

El esquema general del libro se presenta en la figura **a**, en donde el estudio del liderazgo orgánico gira entorno a conceptos tales como poder, autoridad y estructura, todo esto dentro de un marco de referencia de la cultura organizacional, la cual servirá de enlace entre ellos.

En el primer capítulo, se presenta una discusión teórica, sobre conceptos ya antes mencionados, así como una reflexión sobre cada uno de ellos a fin de

establecer la necesidad de ser utilizados para este estudio; también se presenta la conceptualización y características de que poseen categorías propias del poder y liderazgo, a fin de poder realizar una ubicación cuando se hace referencia a un liderazgo orgánico.

En el segundo capítulo se hace una reflexión acerca de los métodos de investigación (cualitativo y cuantitativo) a fin de seleccionar uno, con el cual se llevará a cabo el análisis del estudio de campo en la empresa denominada "Industrial Madera Metal S. A. de C. V." (IMMSA); el establecimiento del método de investigación es crucial ya que permite sólo así, elaborar un diagrama de investigación propio para realizar el estudio.

Por último, en el capítulo tres, trata de hacer una reflexión para unir los conceptos teóricos planteados en el primer capítulo, basándonos en el método de investigación que fue seleccionado en segundo capítulo y desarrollar de esta forma un análisis integral que nos permita justificar la elaboración del presente trabajo; y obtener resultados, que sean más próximos a la realidad organizacional y a su vez puedan ser aplicados en organizaciones de giro totalmente diferente al que posee IMMSA, que es de tipo manufacturero.



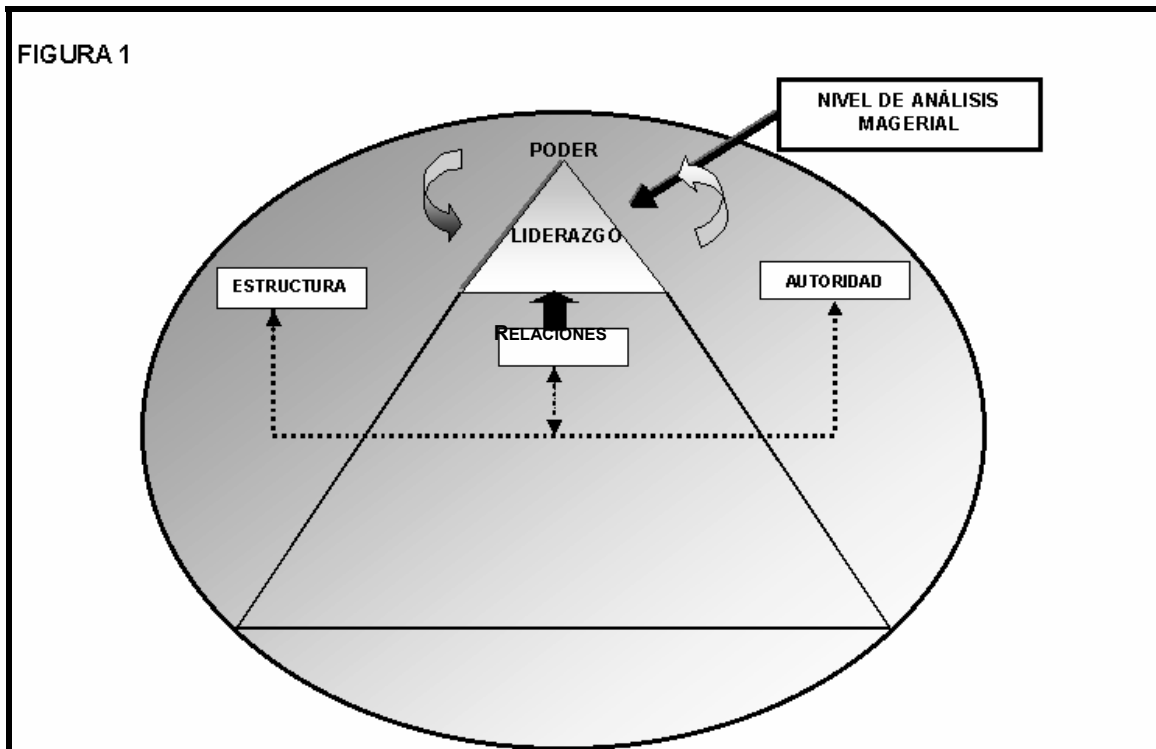
# **CAPITULO 1.**

# **MARCO TEÓRICO**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra una idea de ver a las organizaciones como culturas, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría, simplemente concebibles como un medio racional mediante el cuál se pretendía coordinar y controlar un grupo de gente. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares; pero las organizaciones son mucho más que eso. *"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..."* (Phegan, 1998). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados.

La cultura organizacional, dentro de este proyecto, además de ser el enfoque que sirvió de guía en este proyecto; fue aplicada como una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento de las organizaciones; empleando también el término para referirme a un sistema de significados compartidos que me ayudarán para la comprensión de los diversos procesos que me conducirán en la investigación. El problema a tratar en este trabajo es la incursión de una categoría que dentro de las organizaciones, centrándome en un nivel de análisis Estratégico o Managerial. Dentro del problema planteado, lo sustancial y el impulso mayor que me lleva a estudiar lo propuesto es que, la literatura sobre liderazgo, si bien es vasta y voluminosa, también lo es confusa y contradictoria, ya que hay casi tantas definiciones como personas han tratado de definir el concepto; y en el caso de México la participación por parte de investigadores a este respecto es casi nula; de ahí parto a que esta investigación es pertinente en cuanto se logre establecer, por mínima que sea, una relación real al contexto mexicano. Lo anterior lo pretendo explicar con tres conceptos básicos 1) Estructura, 2) Autoridad; y 3) Poder . Esta relación la esquematizo de la siguiente manera (Figura 1):



Autor: Carmen Cedillo Aguilar

Así, como las culturas familiares tienen reglas y tabúes que dictan la forma en la que los miembros actuarán entre sí y con extraños, las organizaciones tienen culturas que dictan cómo deben comportarse los miembros de la misma, encontrando que el liderazgo juega, en ese punto, un papel de gran importancia, aunado a la relación existente con el poder. Para introducirme así, en esta investigación parto a la justificación teórica de los diversos componentes que forman parte del problema central de esta investigación.

Las naciones modernas utilizan las organizaciones como un instrumento importante en el desarrollo de sus sistemas políticos, económicos, sociales y militares. Las organizaciones toman muy diversas formas y representan los sistemas de valores conflictivos y cruciales dentro de una sociedad. En un periodo de rápido cambio social y de conflicto social evidente, las organizaciones son un factor que contribuye en alto grado, tanto al cambio y al conflicto como a la oposición al cambio y al conflicto.



## 1.1 ORGANIZACIÓN Y GRUPO: UNA REFLEXIÓN

Para introducirme en esta investigación, consideraré pertinente analizar el concepto de organización. Para dicho análisis parto de la idea general, que como en cualquier campo de estudio, y como las organizaciones mismas, el análisis de las organizaciones tiene una tradición que en gran medida se centra alrededor de Max Weber (Weber 1947). Este autor define a la organización desde una perspectiva un tanto diferente, manifestando a la organización con un **Grupo Corporado**. Este grupo Corporado es la relación social cerrada o que limita por medio de normas la admisión de extraños .... siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o “cabeza” y, por lo general, también con un personal administrativo

A la idea de grupo Corporado, Weber posteriormente agrega ciertos criterios adicionales de las organizaciones, tales como que la interacción es <asociativa> más que <comunal>; y que las organizaciones llevan a acabo actividades continuas encaminadas a un propósito de naturaleza específica.

Un enfoque distinto al de Weber es presentado por Barnard, el cual insiste en una base diferente para las organizaciones. Barnard define a la organización como “*un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas*” (Hall,1998; 68). Esto es, la actividad lograda a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos. Las organizaciones requieren comunicaciones, deseo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos. Barnard hace énfasis en el individuo, ya que él, es quien debe tomar las decisiones y estar motivado; mientras que Weber hace énfasis en el sistema.

Uno de los mayores problemas al discutir o pensar sobre las organizaciones estriba en que el término mismo es similar al término más amplio de “*organización social*”. *La mayoría de los analistas conciben la organización social como la ...”red*

*de relaciones sociales y orientaciones compartidas... mencionadas a menudo como la estructura social y la cultura, respectivamente*" (Hall, 1998). La organización social es el conjunto más amplio de relaciones y procesos del cual las *organizaciones* son parte. Las organizaciones, en la forma en las que las entendemos, hacen parte de una organización social más general, por la que se ven afectadas y a la que recíprocamente ellas afectan a su vez.

Algunos escritores han intentado salvar los problemas de ambigüedad de la palabra organización, tratando de integrar a su definición palabras como "complejos", "gran escala" o "formales". Como lo son Peter M. Blau y W. Richard Scott. Pero esta discusión se torna más completa cuando se considera las definiciones de Amitai Etzioni y de W. Richard Scott. (Gibson J. e Ivancevich J., 1987)

Respecto a lo anterior A. Etzioni afirma que... *"las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas. Las organizaciones se caracterizan por: (1) división de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones, los cuales se distribuyen por medio de una planificación intencional que contribuya a la consecución de las metas específicas; (2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados por la organización y los encaminan hacia sus objetivos; y (3) sustitución de personal"*, (Etzioni, 1959).

La definición de Scott, (Hall, 1998) contiene algunos elementos adicionales a la anterior y dice:

*"...las organizaciones se definen como colectividades... que han sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe quedar claro, sin embargo, ... que las organizaciones tienen otros rasgos distintivos aparte de la especificidad y la continuidad de sus propósitos. Estos rasgos comprenden unos límites relativamente fijos, un orden normativo, una escala de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que*

*permite a diversos tipos de participantes trabajar juntos en la obtención de metas comunes.”*

Ninguna de las definiciones anteriores abarca el medio externo de la organización, punto que debe quedar explícito en la definición, ya que las consideraciones sobre éste juegan un papel de importancia en relación con lo que sucede en las organizaciones, ya que una organización no sólo está formada de individuos, sino también de un contexto que, por un lado se determina como interno, que está establecido por las interacciones o relaciones de los participantes “dentro” de la organización; y por el otro lado el contexto que se conoce como externo. La concepción del medio externo involucrará todo lo que esté “fuera de” una organización particular.

Los factores del medio afectan a las organizaciones en dos direcciones: entrada (*input*) y salida (*output*). Las condiciones climáticas y geográficas de otras organizaciones, las condiciones económicas del país, el desarrollo de la nación, etc. Son factores ambientales, que pueden afectar o no a la organización.

Ahora bien, tomando en cuenta todo lo anterior Richard Hall propone una definición de organización que es la siguiente: *“Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con una escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines”*, (Hall, 1998; 98). Esta definición es la que satisfizo más mis expectativas sobre lo que es una organización; ya integra de una manera sencilla y entendible todos los elementos que conformarían a una organización, y de esa manera poder definirla. Es por esta razón que, cuando haga referencia al término organización, me estaré refiriendo a lo antes mencionado y el contexto que éste abarca.

Habiendo definido lo que es una organización, prosigo ahora al análisis del enfoque que rige esta investigación.

## **1.2 ¿LA CULTURA, GUÍA DE UNA ORGANIZACIÓN?**

### **(Enfoque de la Investigación)**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

El concepto de Cultura, se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (1997) adaptaron el concepto de cultura como un concepto antropológico y psicosocial en las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

La Cultura Organizacional fue definida por otros investigadores del tema, como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término Cultura y en su caso a la Cultura Organizacional.

🌐 Granell define a la cultura como *"... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..."* esa interacción compleja de los

grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (Granel, 1997)

☉ Chiavenato presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (Chiavenato, 1989)

☉ Valle (establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las exaltaciones de éstas." (Valle, 1995)

☉ García y Dolan definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por aproximación, es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (García y Dolan, 1997)

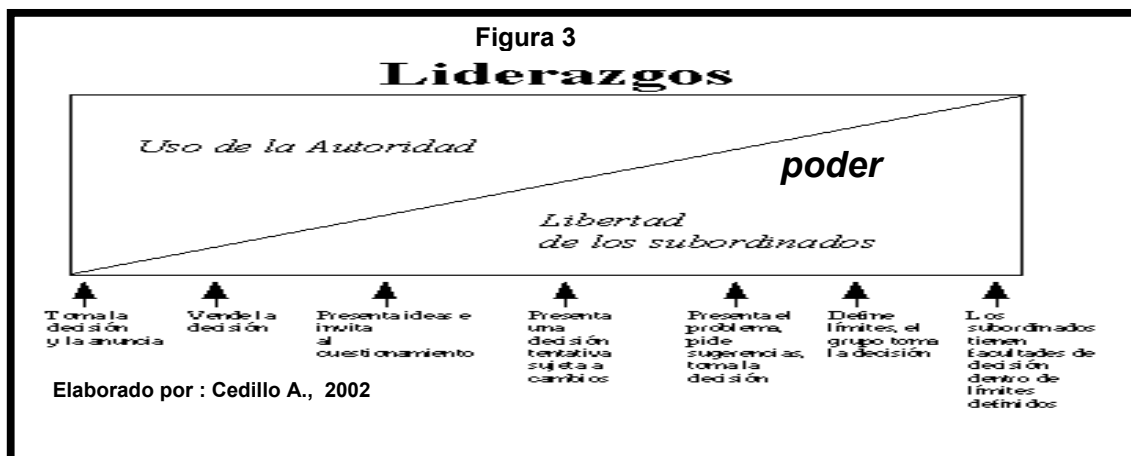
☉ Guedez "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (Guedez, 1998)

☉ Serna (1997) "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (Serna, 1997)

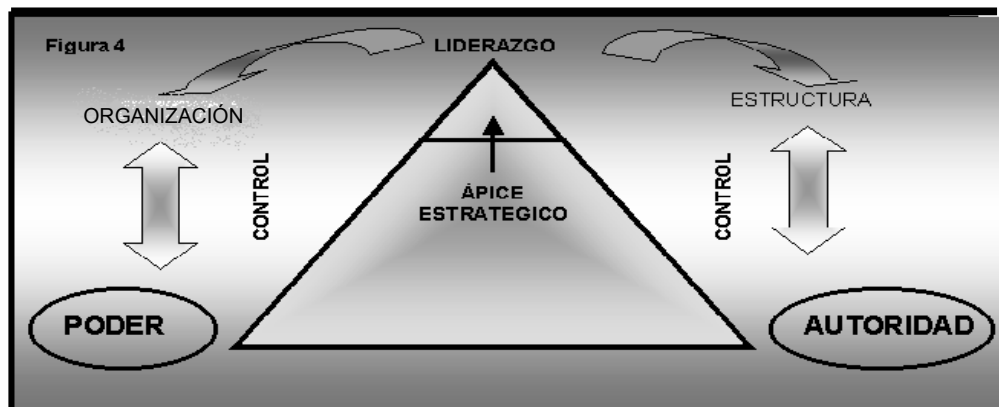
De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura, como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Así pues, habiendo definido a la Cultura Organización, sus ingerencias y discrepancias; y estableciéndolo como enfoque dirigente de esta investigación, prosigo al análisis de los demás términos, que considero pertinentes y que convergen en la problemática planteada.

Me ocuparé ahora de analizar dos conceptos que, en la búsqueda de saber que es el liderazgo permanecieron constantes y que a mi parecer son esenciales ya que ambos involucran la figura del liderazgo en forma **individual** en la toma de decisiones, (**Poder y Autoridad**) Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir, utilizar la autoridad como legitimación de procesos, hasta llegar a controlarlo todo abusando del poder (Figura 3).



Antes de desarrollar los conceptos anteriores, me permito presentar un esquema que involucra, por un lado al poder, como forma de control en la organización y por otro a la autoridad.



Elaborado por: Cedillo A., 2002

### 1.3 PODER Y AUTORIDAD

El tema de poder en las organizaciones es de sumo interés; cada relación social involucra poder. Pero antes de iniciar propongo un cuestionamiento... **El poder es: un atributo, una capacidad o simplemente una habilidad, del líder?**

Antes de introducirme al estudio del poder dentro de las organizaciones, presento a continuación una tabla que hace referencia a un serie de autores, que no son meramente organizacionales.

| AUTOR                    | CONCEPTOS DE PODER   |
|--------------------------|--|
| <b>Weber</b>             | “Dentro de una relación social, poder significa alguna posibilidad, (no importa donde esta posibilidad este basada) para implementar la propia voluntad de uno (aun en contra de toda resistencia)”. (La nota al pie es originaria del texto fuente) (tomado de Wallimann et. al. 19880: 266)  |
| <b>Dahl</b>              | “A tiene poder sobre B en la medida que él puede conseguir que B haga algo que B no haría de otra manera”. (Dahl 1997: 202-203)<br>Poder son “subconjuntos de relaciones entre unidades sociales tales que la conducta de una o más unidades (unidades respondientes) dependen en algunas circunstancias de la conducta de otras unidades (unidades dominantes)” (Dahl 1992: 40) |
| <b>Bachrach y Baratz</b> | “en la medida en que una persona o un grupo –consciente o inconscientemente- crea o refuerza barreras al aireamiento de los conflictos políticos, esa persona o grupo tiene poder” (Bachrach y Baratz, en Lukes 1985: 11)  |
| <b>Lukes</b>             | “A ejerce poder sobre B cuando A afecta a B en sentido contrario a los intereses de B”. (Lukes 1985: 29)   |

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Benton</b>     | “A tiene capacidades y recursos, y B tiene capacidades y recursos, entonces si A moviliza sus capacidades y recursos para alcanzar sus objetivos, y B moviliza sus capacidades y recursos para alcanzar sus objetivos, aun en contra de esto, A puede realizar sus objetivos” (Benton 1981: 176)  |
| <b>French,</b>    | “El poder de A sobre B (con respecto a una opinión dada) es igual al máximo de fuerza con el cual A puede inducir a B menos el máximo de fuerza de resistencia con el cual B puede movilizarse en dirección opuesta”. (French, en Dahl 1997: 202)   |
| <b>Cartwright</b> | “el poder de A sobre B es la es la fuerza máxima inducida por A sobre B menos la fuerza máxima de resistencia que B opone” (Cartwright, en Goetschy 1981: 449)  |
| <b>Polsby</b>     | “se puede concebir el poder ... como la capacidad de un actor de hacer algo que afecte a otro actor, que cambie el probable curso de unos futuros acontecimientos especificados” (Polsby, en Lukes 1985: 7)   |
| <b>Blau</b>       | “A tiene poder sobre B, cuando B depende de A de forma permanente para obtener un bien que parece ser indispensable para B y que tiene pocas probabilidades de encontrarlo en otro lugar, y que no puede obligar a A a cedérselo” (Blau, en Goetschy 1981: 450)   |
| <b>Parsons</b>    | “Poder es entonces la capacidad generalizada de asegurar el desempeño de obligaciones vinculadas a unidades dentro de un sistema organización colectiva, cuando las obligaciones son legitimadas con referencia a su repercusión en las metas colectivas y donde en caso de actitudes recalcitrantes se presume la ejecución mediante sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea el medio efectivo de tal ejecución” (Parsons 1992: 103) |
| <b>Poulantzas</b> | “poder es la capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos” (Poulantzas 1992: 144)  |
| <b>Foucault</b>   | Dentro de una relación social: “un conjunto de acciones que se inducen y que se responden unas a otras” ... “un conjunto de acciones sobre acciones posibles” (Foucault 1989: 25-30)  |

Fuente: De la Rosa Alburquerque A. (Año en curso)

Ahora bien para continuar con la explicación de lo que es poder me dirijo a Weber, el cual hace una distinción básica entre poder y autoridad (Weber, 1947). Para Weber, poder involucra fuerza o coherción y no sería un factor importante como en un proceso interno en las organizaciones excepto en casos tales como en campos de esclavos, algunas cárceles, algunos colegios, etc. La autoridad, por el otro lado, es una forma de poder que no implica fuerza sino que por el contrario supone una “suspensión del juicio” por parte de sus receptores. Las directrices o las órdenes se cumplen por que se esta convencido de ello; la anuencia es voluntaria lo cual requiere un sistema de valores comunes entre los miembros. Así, Weber hace una distinción entre clases de autoridad, desarrollándose su bien



conocida Teoría de los tipos ideales de dominación: tradicional, carismática y legal.

La autoridad legal es la que se encuentra en la mayoría de las relaciones de poder en las organizaciones modernas y se basa en la creencia de que quienes están en posiciones altas tienen derecho a ejercer poder sobre sus subalternos. La autoridad carismática nace de la devoción que se le tiene a un detentador específico de poder y se basa en las características personales de esa persona. Ciertamente que esta clase se encuentra en las organizaciones modernas, por las cuales puede ser una amenaza o un beneficio. Si una persona que está en una posición de autoridad puede extender el poder legal por medio del ejercicio de autoridad carismática tiene más poder sobre sus subalternos, que el prescrito por la organización. Si el desempeño de los subalternos se mejora, esto puede llegar a ser benéfico; si por el otro lado, la autoridad carismática se presenta en personas que están fuera del sistema de autoridad formal, pueden presentarse serias distorsiones. La autoridad tradicional, por otra parte, que predomina en sociedades pre-modernas, se basa en creencia en la santidad de la tradición, "de ayer eterno." No se codifica en reglas impersonales sino es inherente en las personas particulares que pueden heredarla o ser invertidas con ella por una autoridad más alta.

El interés de Weber en la naturaleza de la energía y de la autoridad, así como su preocupación penetrante con tendencias modernas de la racionalización, lo condujo a la preocupación misma con la operación de empresas en grande modernas en el reino político, administrativo, y económico. La coordinación burocrática de actividades, él discutió, es la marca distintiva de la era moderna. Las burocracias se organizan según principios racionales. Las oficinas se alinean en una orden jerárquica y sus operaciones son caracterizadas por reglas impersonales. La asignación metódica de áreas de la jurisdicción y de esferas delimitadas del deber gobiernan a los titulares. Las citas se pactan según calificaciones especializadas más bien que criterios descriptivos. Esta

coordinación burocrática de las acciones de una gran cantidad de gente se ha convertido en la característica estructural dominante de formas modernas de organización. Solamente con ella podrían los jefes de estado movilizar y centralizar los recursos de la energía política, que en épocas feudales, por ejemplo, habían sido dispersados en una variedad de centros. Solamente con su ayuda podrían los recursos económicos ser movilizados, que ponen el barbecho en épocas pre-modernas. La organización burocrática es para Weber el instrumento privilegiado que ha formado la organización política moderna, la economía moderna, la tecnología moderna. Los tipos burocráticos de organización son técnicamente superiores a el resto de las formas de administración, mucha pues la producción de máquina es superior a los métodos de la artesanía. Con todo Weber también observó las disfunciones de la burocracia. Su ventaja importante, el calculo de resultados, también lo hace poco manejable e iguala condiciones al tratar los casos individuales. Weber discutió que la burocratización del mundo moderno haya conducido a su despersonalización.

Para Mintzberg, el poder se define como la capacidad de afectar (causar efecto en) o influir en el comportamiento de las organizaciones (Mintzberg, 1992). Tener poder, es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman. Mintzberg define dos clases primordiales de poder, el poder político, o sea, un poder dirigido al comportamiento de individuo o grupo de individuos que tiene naturaleza informal, con objetivos muy delimitados, normalmente decisivo, y por encima de todo técnicamente ilegítimo, que no está sometido ni a la autoridad formal ni a la ideología aceptada ni a la habilidad demostrada; y por otro lado el poder formal, que se desprende del hecho de ostentar un cargo, la capacidad de conseguir que se hagan determinadas cosas gracias al puesto que ocupa.

Así también, Mintzberg asume a la autoridad como el poder que se desprende de la posesión de determinado cargo o posición. La autoridad se origina concretamente en aquellos agentes que ostentan el poder legítimo. La autoridad

en este caso se manifiesta en la estandarización del trabajo mediante la formalización del comportamiento es decir, dando pautas burocratizadas referentes a los trabajos a realizar, estas pautas pueden utilizarse en lugar de las órdenes directas específicas o de las premisas referentes a la toma de decisiones.

### 1.3.1 BASES DEL PODER

Desde Weber, se han tenido varios intentos para clasificar el concepto de poder en categorías. ¿De donde proviene el poder?, ¿Qué es lo que le da a un individuo a grupo de ellos, una influencia sobre los demás?; para contestar estas preguntas encontré la respuesta en un esquema propuesto por French y Raven (1960). Ellos proponen cinco tipos de poder de acuerdo con sus bases o fuentes:

❏ **Poder Coercitivo.** Es el poder que depende del temor. Una persona reacciona a este poder por temor a los resultados negativos que podrían ocurrir si uno no cumpliera. Descansa en la aplicación o amenaza de la aplicación, de sanciones físicas como la imposición de castigos, la generación de frustración, etc.

❏ **Poder de Recompensa.** La gente cumple con los deseos o direcciones de otros porque ello produce beneficios positivos; por tanto, el que puede distribuir las recompensas que los otros conciben como valiosas tendrá poder sobre ellos.

❏ **Poder de Expertos.** Es la influencia que se tiene como resultado de la experiencia, las habilidades especiales o el conocimiento. La experiencia se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia, a medida que el mundo se orienta más hacia la tecnología.

❏ **Poder de Referencia.** Su base es la identificación con una persona que tiene recursos o características personales deseables.

❏ **Poder Legítimo.** Representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto o jerarquía formal de una organización.

También fueron analizados autores como Blau y Scott (1962), que categorizan las organizaciones de acuerdo con sus <<Principales beneficiarios>>, en realidad aquellos agentes para cuyo beneficio se crearon en un principio las organizaciones. Proponen cuatro tipos de organización:

- Las Organizaciones de Negocios
- Las Organizaciones de Servicios
- Asociaciones para el beneficio mutuo
- Organizaciones para el bien común

Esta clasificación esta basada en las intenciones y no en los resultados, es decir se basa en quién será beneficiado, no en quien realmente lo es. Mientras Blau y Scott basan su tipología es una característica externa, Etzioni (1961) basa la suya en una característica interna **el control**. Clasifica a las organizaciones de acuerdo a:

- Los medios de control utilizados por los altos ejecutivos para promover el comportamiento deseado en sus subordinados, y
- La correspondiente identificación que estos participantes desarrollan con la organización.

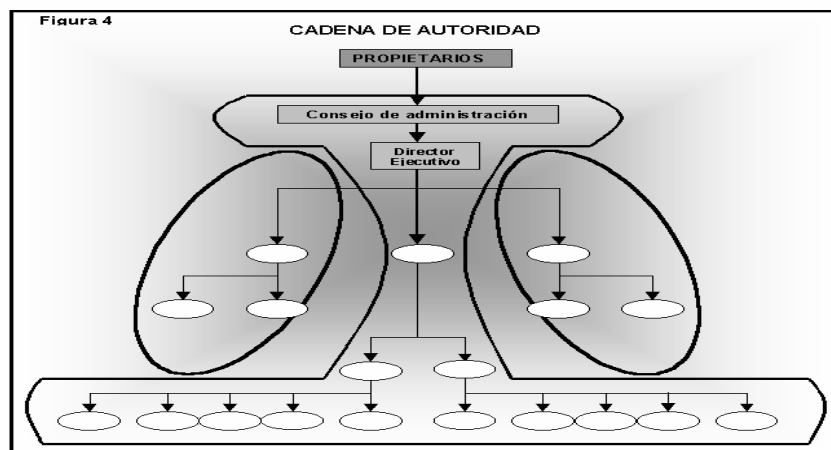
Etzioni propone tres tipos básicos de organización con base en el poder que se ejerce:

- Las organizaciones coactivas
- Las organizaciones utilitaristas
- Las organizaciones normativas

La tipología de Etzioni y de French y Raven, en lo personal y para efectos de esta investigación , son las más útiles, pues se basan en el comportamiento real de los individuos y esta presente el control, que como lo mencione anteriormente en un esquema es fundamental para el liderazgo, me gustaría hacer una combinación de ambas, quizá más adelante lo haga.

### 1.3.2 CADENA DE AUTORIDAD

La Cadena de Autoridad (Mintzberg, 1992), se origina en aquellos agentes que tienen el poder formal (propietarios) y desciende por la jerarquía de autoridad a través del consejo de administración y de su persona de confianza, el director ejecutivo. El sistema de autoridad constituye, el modelo de <agente racional> de la organización. Los objetivos concretos y tangibles se fijan en el nivel más alto de la organización, y toda ella se diseña como una cadena lógicamente integrada de medios y fines para conseguir estos objetivos. Esto se representa gráficamente, en un esquema sustraído de Mintzberg. (Figura 4)



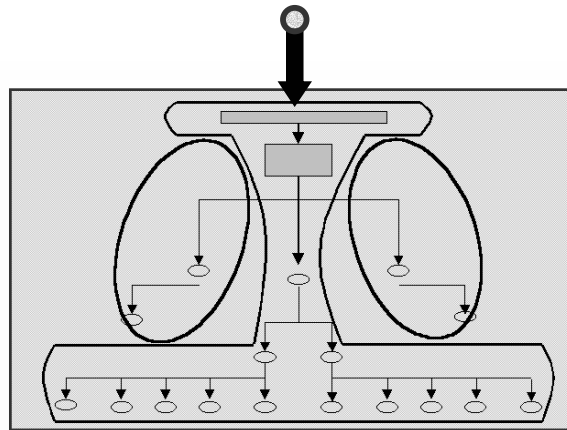
El esquema anterior muestra, los diferentes centros de poder que existen en una organización y que si bien es cierto que el poder se delega, también se obtiene por diferentes formas o ajustes a la misma, como se muestra en las siguientes configuraciones.

### 1.3.3 CONFIGURACIONES DE PODER

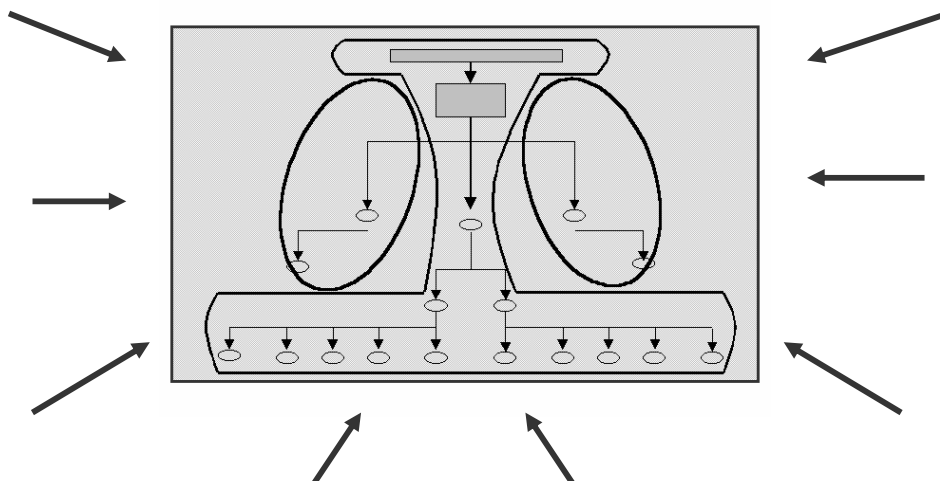
En teoría son muchas las configuraciones posibles de los elementos del poder en las organizaciones, Mintzberg (1992), propone seis configuraciones que engloban a todas las demás:

- La organización Instrumental
- El sistema Cerrado
- La Autocracia
- La organización Misionaria
- La Meritocracia
- La Arena Política

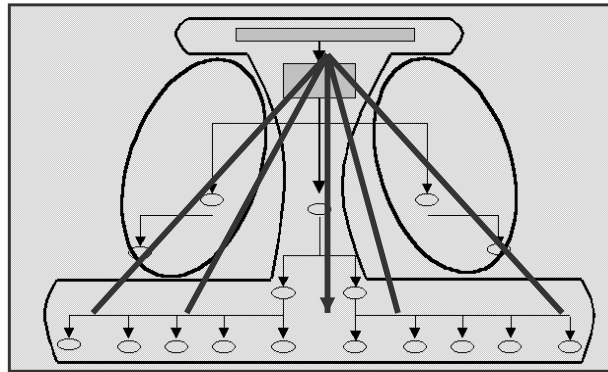
La Organización Instrumental es una cadena perfectamente desarrollada de autoridad formal, desde el agente externo dominante hasta la organización a través del director ejecutivo, y descendiendo luego por toda la jerarquía de autoridad hasta la base del núcleo operativo. El director general es débil en comparación con el agente externo dominante, puesto que debe actuar según la voluntad de este último.



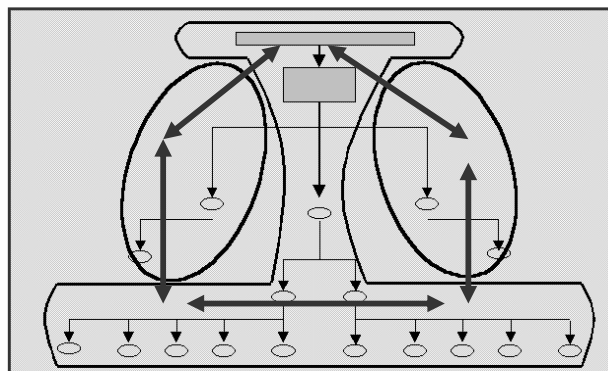
El sistema cerrado solo se diferencia de la anterior es que todos los actores permanecen cerrados, es decir la autoridad juega el papel primordial de enlace en toda la organización.



En la autocracia el Director General gobierna de forma absoluta todo el sistema de poder, de forma autocrática, tal como se aprecia en la siguiente figura.



En la organización misionaria, es la forma más pura de descentralización; es decir es la más democrática y participativa.



La Meritocracia, es una configuración que aparece en organizaciones con un entorno o un sistema técnico complejos, que las obliga a confiar en la calificación de algunos de sus agentes.

En cada una de las configuraciones existen fuerzas que pueden cambiar las condiciones dichas, y por tanto destruir la organización. Presento estas configuraciones, por que considero que cada una de ellas plantea una forma específica de poder que, a mi consideración pueden ser moldeadas a lo que es el liderazgo, es decir, cada una de ellas posee un punto o característica integradora

de autoridad no de poder como tal. Ahora pasaremos al análisis del Liderazgo para poder llegar a definir lo que a Liderazgo orgánico se refiere.

#### **1.4 CARACTERÍSTICA ESPECIAL DE PODER: LIDERAZGO**

Para continuar con este estudio se proporcionará ahora una definición de lo que es liderazgo y un recorrido por la evolución que este ha tenido, a fin de obtener una base, que me permita aterrizar una serie de conceptos o términos circundantes a él. Pero me surge una pregunta ..... ***¿El liderazgo se trata de una destreza, de una habilidad, de un poder, de un talento o de un arte, que un dirigente posee?***

Aunque casi todos los autores concuerdan que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe ser o no ser coercitivo (en posición de usar la autoridad, las recompensas, la dominación sobre otros y mal uso del poder). La definición que causa más pertinencia al propósito de esta investigación es la de E. Etzioni, que lo define como “...una forma especial de poder, que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos..” (Etzioni, 1965) Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder implica sólo que las preferencia de los subordinados quedan pendientes.

#### **ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN LÍDER**

Hay cuatro ingredientes que tienen los líderes y que sostienen su condición de tal:

- 1. Constancia.** Aun cuando los líderes mismos puedan sufrir sorpresas, no le crean sorpresas al grupo. Los líderes son coherentes; mantienen el rumbo.
- 2. Congruencia.** Los líderes practican lo que predicán. No hay vacíos entre las teorías que un líder propugna y la vida que lleva.



3. **Confiabilidad.** Los líderes están en su puesto cuando los necesitan. Están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo en los momentos críticos.
4. **Integridad.** Los líderes cumplen sus compromisos y sus promesas.

#### 1.4.1 TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO

La base del liderazgo radica en una serie de Teorías y Modelos que han ido evolucionando, pero cada una trata de explicar el liderazgo como parte de la organización pero de diferente perspectiva; a continuación recorro estas teorías pretendiendo que se entienda la base, el origen y el término en general del liderazgo:

##### 1.4.1.1 Teorías de las Características

Las Teorías de las Características, (Kirkpatrick y Locke, 1944). que buscan especialmente las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor a los no líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes (Robbins, 1996). Así, por medio de estas teorías lo que se busca son los atributos de la personalidad, sociales, físicos e intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes, este enfoque se remonta hasta los años treinta en investigaciones hechas por psicólogos sociales. Estas investigaciones se hicieron con la intención de identificar una serie de características que diferenciara siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, pero no brindaron los resultados que se esperaban, al contrario dieron como resultados una serie de callejones sin salida; ya que no se pudo identificar una sucesión de rasgos o características que *siempre* fueran distintivos.

Sin embargo, lo que si se pudo obtener con estas investigaciones fue la Teoría de los Seis Rasgos del Líder de Shelly A. Kirkpatrick y Edwin A. Locke en 1946. Sin embargo los rasgos descritos por esta teoría no son suficientes para explicar el liderazgo. Para efectos de esta investigación considero que

este modelo de las características no es el mejor para explicar el problema del liderazgo, por los siguiente; pasa por alto las necesidades de los seguidores, generalmente no puede poner en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa de ser líder del efecto de eso mismo y por último se puede decir que ignora hasta cierto punto los factores situacionales y contextuales.

#### **1.4.1.2 Teorías del Comportamiento**

Como segunda fase de esta evolución surgen las Teorías del Comportamiento, que fueron desarrolladas básicamente entre los finales de la década de los cuarenta y principios de los sesenta. Se puede decir que estos modelos evolucionaron durante una época en que el mundo fue un lugar más estable y predecible, sin tomar en cuenta el factor de desarrollo. Las limitaciones que ofrecieron las Teorías de las características llevó a los investigadores a observar los comportamientos que exhibían los líderes. La más amplia y repetida de las teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio a finales de la década de los cuarenta.

En dicha investigación lo que se pretendía era la identificación de las dimensiones independientes del comportamiento del líder; esta identificación comenzó con mas de mil dimensiones, pero eventualmente se redujo a dos que los investigadores nombraron *estructura de inicio y consideración*. La primera se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta; es decir, el líder que se califica alto en estructura es altamente eficaz y eficiente. Por otro lado la consideración se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizados por una confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. Sin embargo estas dos dimensiones no brindaron solamente cosas positivas, ya que el comportamiento del líder caracterizado como alto en estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticias, ausentismo y rotación y

bajos niveles de satisfacción en el trabajo, por el exceso de tareas rutinarias; y por otro lado un alto grado en la dimensión de consideración se relaciona negativamente con las calificaciones de desempeño del líder por parte de su superior. Estas investigaciones dieron por resultado simplemente la necesidad de que los factores situacionales debían ser integrados en esta teoría.

Al mismo tiempo que la Universidad Estatal de Ohio, la Universidad de Michigan realizó estudios dirigidos a objetivos similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño. Estos investigadores también encontraron dos dimensiones que nombraron *orientación al empleado y orientación a la producción*, al igual que la Universidad de Ohio llegaron a conclusiones que favorecían o desfavorecían alguna de las dimensiones haciendo visible la necesidad de integrar los factores situacionales en las investigaciones.

Por otro lado Blake y Mounton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo, (Blake y Mounton, 1964). Estos autores propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de *interés por la gente y de interés por la producción*, la cual representa esencialmente las dimensiones de la investigación de la Universidad de Ohio y de Michigan. Desafortunadamente, la matriz presentada por estos autores ofrece solo un marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo. (Robbins, 1996)

Con las dos anteriores etapas de investigaciones que se han hecho del liderazgo, que he presentado, se puede decir que ambas etapas con sus respectivos modelos y teorías solo han dado **salidas falsas al problema de liderazgo**. Si el enfoque del comportamiento sobre el liderazgo fuera exitoso, tendría implicaciones

bastante diferentes de las que el enfoque de las características y con todo lo anterior se puede observar que esto no es cierto. Ambos enfoques creen poder ubicar rápidamente a un líder, por un lado en cuanto a características sería que se nace siendo líder y se van puliendo esos rasgos; mientras que del lado del comportamiento diríamos que se pueden entrenar a los líderes a que tengan X o Y comportamiento y si eso fuese cierto entonces tendríamos un número infinito de líderes eficaces.

Así puedo decir que, con lo que ambos modelos no cuentan, es con la consideración de los factores situacionales, ya que las situaciones de las organizaciones cambian y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellos. Para los propósitos de la investigación, encuentro que los enfoques del comportamiento no reconocen los cambios en las situaciones lo que hace que no pueda hacer uso de este modelo; ya que considero que la realidad de la situación (en cualquier ámbito) de las organizaciones mexicanas es en extremo impredecible y cambiante por lo que considero esencial el factor situacional.

#### **1.4.1.3 Teorías y enfoques contingenciales**

Con el paso del tiempo en las investigaciones de liderazgo se hizo cada vez mas evidente, que predecir el éxito en el liderazgo requería algo más elaborado que aislar unos cuantos rasgos del líder o comportamientos deseables. El fracaso en la obtención de resultados consientes condujo a un nuevo enfoque que tuviera influencias situacionales; por tal hecho surgieron una serie de Teorías y enfoques contingenciales que aíslan variables situacionales clave, estas teorías y modelos ya dan por supuesto los hechos situacionales, pero en consecuencia solo se enfocan a una situación es decir, todas estas teorías pretenden ajustar X tipo de liderazgo a la situación, peleando siempre la posición del poder. En este punto no estoy de acuerdo ya que es estas teorías percibo que el liderazgo es ocupado más como una forma de manipulación hacia los demás, aunque en estas teorías se maneja ya la presencia “constante” de gente subordinada, la cuestión de poder es muy importante ya que por medio de el se ejercen prácticas de sometimiento y

obediencia, que en lo personal creo son muy evidentes que no trata de liderazgo sino del uso inadecuado del poder, y como mencione en un principio no comulgo con la idea de que el liderazgo sea el poder de manejar a la gente, sino la habilidad de convocar.

Al revisar las anteriores etapas de esta evolución de liderazgo, puedo decir que las teorías que más se adecuan a las necesidades de la investigación y pudiera ser utilizada son las Teorías de carácter Contingencial como lo es la del Liderazgo Carismático (Fig. 2), considero que es la más adecuada para este proyecto por lo siguiente: señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos (Robbins, 1996). Diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático, sin embargo, Conger y Kanungo de la Universidad de McGill, (Conger y Kanungo, 1988) presentan con mayor exactitud el término de liderazgo que se juega en México especialmente. Estos investigadores proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta; son percibidos como poco convencionales, son asertivos de sí mismos; y son tenidos como agentes del cambio radical; por tal hecho considero que si mi propósito, es llegar a ver la influencia de detentar el poder; y la forma en se conduce el liderazgo a través de la estructura de la organización; este modelo encaja salvo algunas modificaciones con las cuales ya se estaría hablando de un Liderazgo Orgánico, que es la intervención de este líder en forma grupal. en esa configuración que me he planteado.

| Figura 2                      | CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LOS LÍDERES CARISMÁTICOS   |
|-------------------------------|---|
| <b>CONFIANZA EN SI MISMOS</b> | Los líderes carismáticos tienen una confianza absoluta en su juicio y habilidad                           |
| <b>VISIÓN</b>                 | Tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras mayor sea la disparidad |

|  |   |
|--|---|
|  | entre esta meta idealizada y el statu quo, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.         |
| <b>CAPACIDAD DE ARTICULAR LA VISIÓN</b>                | Son capaces de esclarecer y establecer la visión en términos que sean comprensibles para los demás.                                   |
| <b>CONVICCIONES FIRMES ACERCA DE LA VISIÓN</b>         | Los líderes carismáticos son percibidos como poseedores de un fuerte compromiso y están dispuestos a asumir altos riesgos personales. |
| <b>COMPORTAMIENTO QUE VA MÁS ALLÁ DE LOS ORDINARIO</b> | Emprenden un comportamiento que se pretende novedoso, nada convencional y contrario a las normas.                                     |
| <b>PRESENTACIÓN COMO UN AGENTE DEL CAMBIO</b>          | Los líderes carismáticos se perciben como agentes del cambio radical, más que como guardianes del statu quo.                          |
| <b>SENSIBILIDAD AMBIENTAL</b>                          | Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y los recursos necesarios para producir cambio.          |

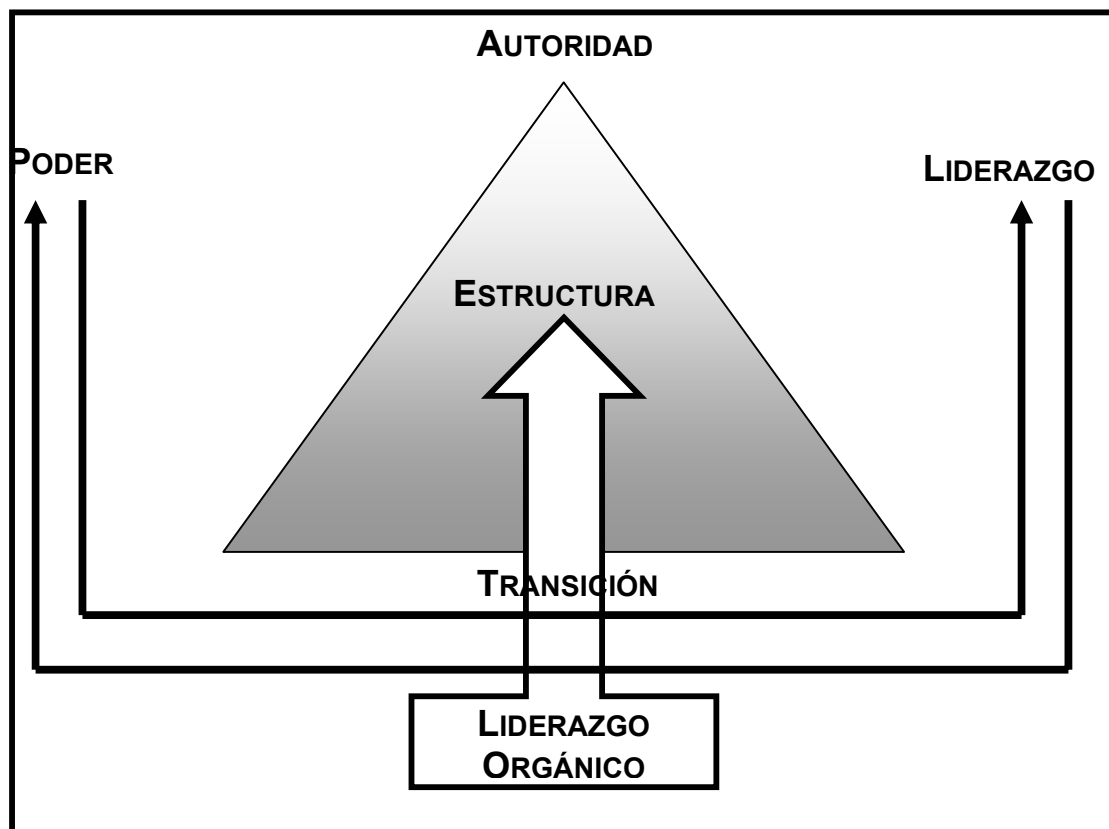
Fuente: Robbins, 1996

Habiéndose explicado los términos de poder, autoridad y liderazgo, trataré de conceptualizar lo referente a un liderazgo orgánico, que es la propuesta de esta investigación

## **1.5 LIDERAZGO ORGÁNICO: UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZARSE**

Como el nombre de este proyecto lo indica, propongo una categoría nueva entre liderazgo y poder, denominada Liderazgo Orgánico. Esta nueva categoría surge de la necesidad de ubicar en una sola dimensión las características del poder, que de encuentran inmersas en el liderazgo y viceversa. La propuesta de un liderazgo orgánico; radica en observar a los líderes, ya no como un individuo que puede convocar a multitudes y que sus seguidores cambian totalmente sus convicciones. Hablar de un líder orgánico es hablar de líderes dinámicos; es decir, este liderazgo

ya no recae sólo en un individuo, sino es un grupo, el cual se rolará la guía del personal o de la gente que este a su cargo, basándose en el conocimiento que se tenga de las cosas, además de ser una persona con cierto grado de carisma hacia los de más como se explica en el punto 1.4.1.3, de este capítulo. A continuación presento un esquema en donde se ve en forma clara la presencia de esta categoría.



En el anterior esquema, se representa la ubicación de la categoría propuesta. Este esquema se trata de hacer evidente que el hacer uso del poder o liderazgo en una organización, se basa en el uso o aplicación de la autoridad, es decir, sea evidente la legalidad. El Liderazgo Orgánico entonces, se entenderá como una forma especial de poder la cual involucra la coerción limitada en la legalidad de la organización, ejercida por un grupo el cual posee un grado mayor de conocimientos y eso hará que los intereses de los subordinados no quedan

pendientes, si no cambiaran momentáneamente; cosa que no ocurre en el liderazgo tradicional.

Las características que posee la categoría del Liderazgo Orgánico, son las siguientes:

1. Capacidad de definición y estructuración de roles en la búsqueda de las metas de la organización.
2. Poseer las aptitudes de manifestarse como un guía visionario
3. El grado de carisma deberá ser compatible con el de los demás integrantes del grupo.
4. Poseer conocimiento integral de las actividades de la organización.
5. Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad a los subordinados.
6. Ser un agente de cambio dentro de la Organización.

Habiendo determinado lo que es un liderazgo orgánico y sus características relevantes para su estudio, es conveniente ahora estudiar lo referente al análisis de la estructura organizacional, ya que, para determinar lo que es el poder y su relación con el liderazgo, pero más aún ubicar estructuralmente al Liderazgo Orgánico, parto de la existencia de que en toda organización hay diversas formas de estructuración que determinan todas las actividades dentro de la organización.

## **1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura es un hecho en cualquier organización y es el punto de donde deben partir los análisis sobre la mayor parte de las facetas de la vida organizacional. Los procesos que ocurren dentro de la organización pueden transformar significativamente la estructura, pero la estructura sigue siendo en un momento dado el punto de partida.

Por estructura organizacional se entiende “...la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los



*papeles entre esta gente...*" (Blau, 1974). Esta definición presenta una consecuencia clara al hablar de estructuras en la organización <La división del trabajo>, es decir, a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones.

Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que *"....las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura..."* (Sewell, 1992). En un tono similar, se ve la estructura como *"..un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes..."* (Ranson, Hinings y Greenwood, 1980).

Estos enfoques enfatizan que la estructura de una organización no quedará fija para la eternidad; más bien, configura lo que sucede en una organización. Este punto enfatiza el hecho de que las organizaciones son conservadoras por naturaleza. Su estructura "constituye" las interacciones que tienen lugar dentro de ellas.

La determinación de la estructura parece fácil cuando la organización ha desarrollado completamente un diagrama de la misma en que aparezcan las líneas de autoridad, poder y aún el mismo liderazgo, y un manual de procedimientos y normas en que especifique el grado en que las posiciones y las funciones de los ocupantes están definidos. La mayoría de los componentes de la estructura de una organización pueden ser comprendidos en centralización, complejidad y formalización. (Hall, 1998)

### **1.6.1 COMPLEJIDAD.**

Se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Entre más sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización

geográficamente, más difícil (o complejo) será coordinar a las personas y sus actividades.

### **1.6.2 FORMALIZACIÓN.**

Es el grado en el que una organización depende de regla y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Algunas organizaciones, operan con un mínimo de lineamientos y poca formalidad. Otras, incluso bastante pequeñas, tienen todo tipo de normas y reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer.. Entre más sean las normas y reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura de la misma.

### **1.6.3 CENTRALIZACIÓN**

Describe dónde está la autoridad para la toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones está muy centralizada en los niveles superiores de la gerencia. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden qué debe hacerse. En otras organizaciones, la descentralización se utiliza y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la gerencia.

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de una organización, emprenden lo que se conoce como **diseño de la organización**. El proceso incluye decisiones acerca de la cantidad de complejidad, formalidad y centralización a utilizar. Estos tres aspectos de la estructura de la organización pueden combinarse e igualarse para crear diversos diseños de organización.

## **1.7 CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES**

Procedo ahora al análisis y determinación de la configuración estructural que se adecua más cercanamente a la investigación. Si bien es cierto, en la actualidad existen miles de estructuras de organización distintas, pero todas son variaciones

o combinaciones de tres tipos básicos: organización lineal; organización lineal y de equipo directriz (o de asesoría); y organización matriz. (Rue y Byars, 1975)

### **1.7.1 ORGANIZACIÓN LINEAL**

Este tipo de estructura de organización es la más sencilla; se caracteriza por vínculos verticales directos entre los distintos niveles de la organización. En este tipo de estructuras no existe un consejo directivo, todos los miembros reciben instrucciones a través de la cadena de escalafón. El aspecto más importante de la organización lineal es la clara estructura de la autoridad, y la rápida toma de decisiones; pero por otro lado, también puede ocasionar que la organización resulte demasiado dependiente de uno o dos individuos clave que son capaces de llevar a cabo muchas tareas.

### **1.7.2 ORGANIZACIÓN LINEAL Y DE EQUIPO DIRECTRIZ**

En cuanto a este tipo de estructura, se dice que sigue siendo una organización lineal pero se le integra un equipo de dirección, en donde este equipo tiene ya funciones directrices que incluyen investigación y desarrollo, relaciones públicas, administración y entrenamiento de personal. Este tipo de estructura de la organización permite mucha más especialización y flexibilidad que la organización lineal; sin embargo algunas veces crea conflicto, por la intervención de estos equipos en las funciones ya establecidas pretendiendo se hagan como el equipo lo sugiere; estos conflictos algunas veces suelen ser muy costosos para la organización.

### **1.7.3 ORGANIZACIÓN MATRICIAL**

En el diseño de esta estructura, se empieza a hacerse presente, cuando surge el intento de maximizar los puntos fuertes y minimizar las debilidades de las estructuras, tanto funcional como de producto; basándose en el cambio de los estilos estructurales y conductuales tradicionales. Esta forma de organización logra el equilibrio deseado al superponer una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación, presentándose principalmente en las organizaciones

que necesitan respuestas a los cambios rápidos en dos sectores, tales como tecnología y mercados. Bajo este esquema estructural, se presenta una gran delegación de autoridad y responsabilidades pretendiendo satisfacer los objetivos de la organización. (Gibson J. e Ivancevich J., 1987)

Para este proyecto de investigación la estructura de organización que pudiera ser utilizada es la Estructura de la Organización Matricial, por el hecho de brindar mayor definición entre las líneas de autoridad y permite ver claramente y estudiar lo que es el ápice estratégico, que es adonde dirijo esta investigación.

Con lo anterior puedo definir, para objeto de la investigación lo que es estructura, entendiéndola como: “las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos en una organización.” (Gibson J. e Ivancevich J.,1987). Así, la Estructura Organizacional se puede describir de acuerdo a una serie de características, que no sólo describen a la organización, sino también tienen repercusiones en la conducta de las personas, los grupos, y la propia organización.

#### 1.7.4 PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN

**Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

**Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

**La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

**La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

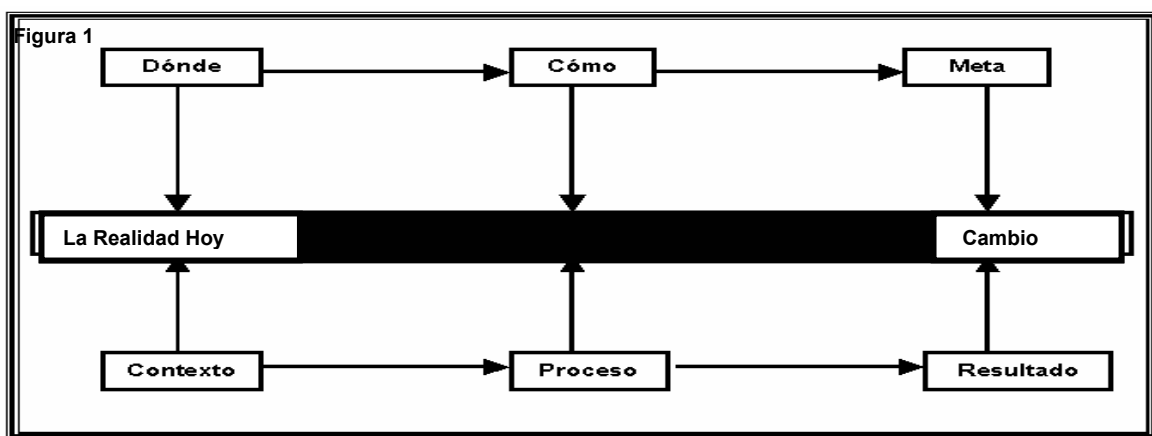


## **CAPITULO 2.**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## INTRODUCCIÓN

**A** lo largo de la historia de la humanidad el hombre se ha preocupado por conocer la realidad social en la que vive y hacer de su conocimiento sus secretos. Ahora bien, las técnicas de análisis de la misma han sido muy rudimentarias, pero la inquietud de los investigadores por el conocimiento de la realidad social ha contribuido a su desarrollo. Para el desarrollo de esta investigación a mi consideración el proceso que busco seguir es el siguiente:



Elaborado por: Cedillo A., 2002

Llevar a cabo una investigación requiere levantar un gran número de pistas que hipotéticamente me conducirían a obtener los resultados deseados o pretendidos en esta investigación; más adelante observaremos los resultados. Dos elementos fundamentales constituyen este proyecto. Uno de carácter teórico que consiste en la selección del tema a investigar en función de determinados intereses propios. Y como segundo elemento una parte práctica en donde se aplicó lo propuesto en la parte teórica a fin de obtener resultados contundentes y contemporáneos.

En este capítulo se incluye la discusión de la segunda fase de esta investigación que se refiere a la metodología utilizada para la realización de la investigación de campo, así como la discusión de los instrumentos metodológicos utilizados, de igual forma se argumentará la pertinencia del estudio de caso, sin ir más allá de

una mera descripción del mismo. El análisis e interpretación de los datos recopilados se verán en el capítulo tres.

## 2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Ahora bien, para poder realizar una investigación dentro de las ciencias sociales, como lo pretendo realizar presenta algunas dificultades para la medición de los hechos socio-culturales. He evitado a la cuestión de que ciertamente la administración es una ciencia y su materia puede someterse definitivamente a cierta especie de cuantificación. En la búsqueda de saber por qué en ocasiones si se puede cuantificar una investigación y en otras no, pongo como eje de referencia la existencia de **“dos métodos de investigación”**, *el método cualitativo y el método cuantitativo*. A continuación hago un recorrido por cada uno de ellos a fin de poder saber por que es pertinente utilizar un tipo u otro, o, si en este caso fuese pertinente, los dos.

Considero adecuado en este punto dar un concepto de **metodología y método**, a fin de poder entender lo que en cada punto se trata de exponer. En primer lugar tenemos que metodología según Taylor y Bogdan (1986),.... el término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología..... Por método según los mismos autores se entiende como el conjunto de operaciones y actividades que, dentro de un proceso preestablecido, se realizan de una manera sistemática para conocer sobre la realidad.

El objetivo de cualquier investigación es adquirir conocimientos y la elección de un método adecuado que nos permita conocer la realidad, y ese hecho es fundamental. El problema surge al aceptar como ciertos los conocimientos erróneos o viceversa. Los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la

teoría correspondientemente. Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa. Es evidente que cada método mantiene una concepción diferente de lo *qué* es la investigación: *cómo* investigar y *para qué* sirve la investigación.

## **2.1 MÉTODO CUANTITATIVO**

Este método, posee un enfoque de la realidad que goza de tradición en el ámbito anglosajón y francés, con repercusión en otros países. Este método se denomina positivista, científico-naturalista, científico-tecnológico y sistemático gerencial. Se basa en la teoría positivista del conocimiento que arranca en el siglo XIX y principios del XX, con autores como Conte y Durkheim. Se ha impuesto como método científico en las ciencias naturales y más tarde en la educación. Su fin es el de asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia, enraizado filosóficamente en el positivismo.

La clave del positivismo lógico consiste en contrastar hipótesis probabilísticamente y en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y poder aceptarlas o rechazarlas con una seguridad determinada.

Así, el método cuantitativo es aquel en el que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Este método trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. La realidad social, objeto de estudio a través de esta metodología, es única y, por tanto, hay un único método para estudiarla: el estadístico. Esto significa que el método nos está limitando, acotando la realidad a estudiar: sólo pueden ser objeto de estudio los fenómenos observables,



cuantificables, medibles; es decir ***se adecua el objeto de estudio al método y no el método al objeto de estudio.***

A manera de síntesis puedo afirmar que este método, debido a su carácter cuantitativo, presta más atención a las semejanzas de los fenómenos que a las diferencias, trata de buscar las causas reales de los fenómenos precedentes o simultáneos. Este modelo de investigación está pensado para explicar, controlar y predecir los fenómenos medibles, es decir, parte de una realidad dada y, en cierto modo estática que puede fragmentarse para su estudio.

Este método adopta la generalización de los procesos, con lo que se rechazan aspectos situacionales concretos, irrepetibles y de especial relevancia para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas. Así como menciona Walker (1986) ... este método pone su énfasis en la verificación científica del dato y en la búsqueda de la eficacia.

## **2.2 MÉTODO CUALITATIVO**

Acercarse a la comprensión de lo que es el método cualitativo no es tarea fácil. No obstante, Watson-Gegeo (1982) indica que la investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como son expresadas por ellos mismo.

La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el campo objeto de estudio.

La investigación cualitativa reconoce la subjetividad en los sujetos como parte constitutiva de su proceso investigador. Esto implica que las ideologías, las

identidades, los juicios y prejuicios, y todos los elementos de la cultura empapan los propósitos, el problema, el objeto de estudio, los métodos e instrumentos; éstos, forman parte incluso de la selección de los recursos y los mecanismos empleados para hacer la presentación y divulgación de los resultados e interpretaciones del estudio.

Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. De ahí que la subjetividad sea una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales. La realidad social así vista está hecha de significados compartidos de manera subjetivamente. La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta (Ruiz Olabuenaga, 1999).

En la investigación cualitativa se busca la comprensión a través de la descripción densa (***la interpretación de las interpretaciones***) y la comprensión del lenguaje simbólico, en lugar de confiar sólo en los modelos estadísticos, que pese a su incrementada sofisticación, no han mostrado mayor potencia explicativa (Ruiz, 1998). Por el contrario, tomando en cuenta lo establecido por Meehl (1967), quien ha mostrado cómo cualquier incremento en la potencia de los instrumentos estadísticos y la precisión de los de medición, supone una mayor posibilidad de verificar las hipótesis disminuyendo la refutabilidad teórica, al contrario de lo que sucede con las teorías físicas. De ahí que la metodología cualitativa vaya más allá del muestreo probabilístico y realice muestreos intencionales, en los que sí se puede establecer una diferencia entre métodos cuantitativos y cualitativos (Ruiz 1998).

En general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de la población hacen inferencia a

dicha población a partir de una muestra con una seguridad y precisión definida. Por tanto una limitación de los métodos cualitativos es su dificultad para generalizar. La investigación cuantitativa con los cuestionarios de hipótesis no sólo permite apartar el papel del azar para descartar o rechazar una hipótesis, sino que permite cuantificar la relevancia clínica de un fenómeno midiendo la reducción relativa del riesgo, la reducción absoluta del riesgo y el número necesario de pacientes a tratar para evitar un evento. Cada método cuenta con una serie de instrumentos metodológicos, y su utilidad gira en torno al método al que pertenecen. A continuación presento una tabla que hace evidente esa utilidad.

| <i>Utilidad de los cuatro instrumentos metodológicos en la Investigación cuantitativa y cualitativa</i> |   |   |
|---|---|---|
|   | <b>MÉTODO</b>   |   |
| <b>INSTRUMENTO METODOLÓGICO</b>   | <b>INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>   | <b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>                                |
| <b>Observación</b>  | Trabajo Preliminar, ejemplo: antes de la formulación del cuestionario                         | Fundamental para entender otra cultura                          |
| <b>Análisis Textual</b>   | Contenido del análisis, ejemplo: recuento de las categorías en términos de los investigadores | Entender las categorías de los actores                          |
| <b>Entrevistas</b>  | Investigación de reconocimiento; preguntas cerradas principalmente para una muestra al azar   | Preguntas abiertas para pequeñas muestras                       |
| <b>Trascrición</b>  | Utilizadas con poca frecuencia para checar la certeza de relación de entrevistas              | Utilizada para entender cómo organizan los actores su discurso. |

Fuente: Barba Álvarez A. (2002)

Cada tipo de investigación por separado, cuenta con factores que hacen que la investigación sea de carácter único, es decir, la utilización de una técnica cuantitativa estamos omitiendo relaciones subjetivas, que muy independientemente de los resultados, siempre va haber un dato atípico. En la utilización de sólo el Método cualitativo pasa absolutamente lo mismo sólo que la omisión es de datos exactos. A continuación presento una tabla que ejemplifica las ventajas y desventajas que se tienen al utilizar un método u otro.

| <b>Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs cuantitativos.</b>  |   |
|--|---|
| <b>Métodos cualitativos</b>  | <b>Métodos cuantitativos</b>  |
| Propensión a " <i>comunicarse con</i> " los sujetos del estudio  | Propensión a " <i>servirse de</i> " los sujetos del estudio   |
| Se limita a preguntar  | Se limita a responder   |
| Comunicación más horizontal... entre el investigador y los investigados... mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural |   |
| Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población                              | Son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población |
| Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuan particularizables son los hallazgos?  | Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?  |

Fuente: Tesch R., 1997

| Tabla 2. Diferencias entre método cualitativo y cuantitativo. |  |
|---|--|
| Investigación cualitativa                                     | Investigación cuantitativa                                   |
| Centrada en la fenomenología y comprensión                    | Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico |
| Observación naturista sin control                             | Medición penetrante y controlada                             |
| Subjetiva   | Objetiva   |
| Inferencias de sus datos                                      | Inferencias más allá de los datos                            |
| Exploratoria, inductiva y descriptiva                         | Confirmatoria, inferencial, deductiva                        |
| Orientada al proceso  | Orientada al resultado                                       |
| Datos "ricos y profundos"                                     | Datos "sólidos y repetibles"                                 |
| No generalizable  | Generalizable  |
| Holista   | Particularista   |
| Realidad dinámica   | Realidad estática  |

Fuente: Tesch R., 1997

### 2.3 TRIANGULACIÓN DE MÉTODOS

Se debe partir del supuesto que de ningún método se halla libre de prejuicios que sólo me podré aproximar un poco más a la verdad a través del empleo de métodos y técnicas variadas. Diversos autores, al hablar del uso de ambos métodos, suelen aludir al término **Triangulación**, que en investigación se realiza a través de operaciones convergentes. La Triangulación implica el empleo complementario de métodos cualitativos y cuantitativos, o el uso de cualesquiera de ellos, dado que contribuye a corregir los inevitables sesgos que se halan presentes en cada uno. Con sólo un método resulta imposible aislar el sesgo del método de la cantidad o de la cualidad subyacente que se intenta medir. Así, se entiende por triangulación, según la definición clásica de Denzin (1978), ..la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno..., permite encontrar datos, pero también es un método de obtener otros que han sido

aportados en el primer análisis de la realidad. Aunque esto es tentador y suena lo deseado que se debería hacer en todas las investigaciones, para mí, es abarcar e introducirme en contextos fuera de mi alcance (por el momento).

#### **2.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO EN EL ESTUDIO DE CASO.**

Basándome en lo anterior, se determinó que el Método Cualitativo es el que más se acercó a las necesidades de este proyecto, es decir, la investigación social está más sustentada en los hechos cualitativos, requiere más de una observación, de manejar datos subjetivos, pero sobre todo de interpretar la realidad a consideración propia, sin pasar de largo y omitir la realidad. Consideré ampliamente que al realizar mi investigación dentro de los parámetros de este método cualitativo, éste me proveería de una exploración más rica de experiencias, opiniones, sentimientos y conocimientos, y así pude obtener un amplio marco de referencia al realizar esta indagación.

La pertinencia de este método de investigación, radica en la amplia propensión a comunicarse con los sujetos de estudio, más no a servirse de ellos, cosa que me parece fundamental en la hipótesis planteada; por otro lado este método es indagador, es decir, pregunta sobre lo preguntado, y va más allá de las respuestas convencionales o sólo a respuestas simples.

Este método me brindó una comunicación más horizontal, proporcionándome mayor naturalidad y habilidad de estudiar el problema del liderazgo y el poder en el escenario del caso práctico. Aunque este método, me validará los resultados sólo de manera interna, ya que muestra una debilidad en cuanto al ámbito externo evitando la generalización a toda la población; fue sin duda, la mejor vía metodológica para esta investigación.

#### **2.4.1 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS A UTILIZAR EN ESTE PROYECTO.**

Los instrumentos cualitativos para la investigación pueden tomar diversas formas, pero para efectos de esta investigación los que se utilizaron fueron los siguientes:

##### **2.4.1 Observación.**

La observación fue un ingrediente clave en esta investigación, ya que tuve que entrevistar, coordinar y observar al mismo tiempo. El propósito de la observación para mi proyecto, radicó en poder probar y confirmar las respuestas, o elaborar sobre las respuestas dadas una corrección. Fue muy importante el haber realizado una observación minuciosa, ya que pude identificar contradicciones aparentes entre las respuestas y el comportamiento. También tuve acceso a la planta de producción ver las diferentes relaciones que se manifestaron entre los directivos y el personal obrero y viceversa.

##### **2.4.2 Entrevista Individual.**

Se basó en una guía semi-estructurada de preguntas que exploró dos temáticas en específico (liderazgo-poder). Estas preguntas estuvieron clasificadas en categorías, cada una de ellas dirigida a obtener diferente información relacionada con el problema planteado. Sin embargo con cada pregunta, exploré las respuestas, tratando de obtener mayores detalles formulando más preguntas, que permitieran sondear el panorama.

Se realizaron nueve entrevistas, de las cuales cuatro fueron hechas al personal ubicados dentro del ápice estratégico de IMMSA, los cuales me brindaron bases para establecer la lógica existente dentro de la relación liderazgo – poder en la organización. Las entrevistas se aplicaron al personal que se enlista a continuación:

1. Director General
2. Gerente de Ventas
3. Gerente Administrativo
4. Gerente de Planta

5. Supervisor de Máquinas
6. Supervisor de Ensamble
7. Supervisor de Acabado
8. Auxiliar de Cobranza
9. Obrero

Estas entrevistas están grabadas en cuatro mini casetes, los cuales hacen un total de grabación aproximada de ocho horas y media; estas grabaciones proporcionaron alrededor de setenta y cinco cuartillas de transcripción.

#### **2.4.2.1 Formato de Entrevista Guía de preguntas.**

La entrevista en primera instancia giró en torno a tres temáticas básicas, que consideré, eran las cuestiones básicas de las que parto desde mi hipótesis inicial. Dichas temáticas son las siguientes:

1. Cuestiones relacionadas al poder
2. El liderazgo, que existe en la organización (si se considera que existe)
3. Líneas de Autoridad

Con las tres cuestiones anteriores pretendo en contar relaciones que sean base de los supuestos que deseo aclarar.

#### **2.4.3 Entrevista a un Grupo Focal.**

Esta entrevista fue realizada entre las cuatro personas que integran el ápice estratégico, fueron invitadas a discutir un tema en este caso los temas de liderazgo, poder, autoridad, grupos informales, etc., alrededor de 90 minutos. Esta entrevista fue moderada para que los participantes de este debate no se desviaran del punto central de la dinámica. Las personas que integraron esta dinámica son:

1. Director General
2. Gerente de Ventas



3. Gerente Administrativo
4. Gerente de Planta

#### **2.4.4 Preguntas Indagatorias.**

Durante las entrevistas se utilizaron este tipo de preguntas ya que percibí que estaba recibiendo respuestas incompletas a las preguntas que formulé. Así por medio de estas preguntas indagué más sobre el asunto que me interesó.

#### **2.4.5 Fotografía**

Con el propósito de incorporar gráficos de las diferentes áreas con las que cuenta la organización, y la influencia que a ellas se le atañen por los integrantes de la misma; se realizó una sesión de fotografías que abarcan puntos sustanciales.

### **2.5 SEMBLANZA DEL ESTUDIO DE CASO**

El estudio de caso se llevó a cabo en una Fábrica de tipo manufacturera, dedicada a hacer muebles de madera, con tres líneas de producción, la primera sólo la maquila y ensamble para marcas reconocidas tales como Sony, Singer, Sanyo, etc.; por otro lado una línea de maquila y ensamble de marca propia de muebles para el hogar; por último la tercera línea es la dedicada a la elaboración de caballos de madera básicamente para el mercado Canadiense.

Esta organización se denomina "**Industrial Madera Metal S. A. De C. V.**", (IMMSA), el interés de realizar la investigación dentro de esta organización radica, en la facilidad de acceso a todas las áreas de la organización, así como poder contar con un "cómplice confidente" que me brindo apoyo y acceso a información de sumo interés para esta investigación.



# **CAPITULO 3.**

# **ESTUDIO DE CASO**

### **3. EL CASO DE UNA ORGANIZACIÓN MEXICANA: “INDUSTRIAL MADERA METAL S. A. DE C. V.”**

En este capítulo se analiza a una organización puramente mexicana, esta organización, fue fundada en el año de 1982. La creación de IMMSA se pudo llevar a cabo gracias a los grandes esfuerzos por parte de su fundador, así como de todo el personal que en aquel entonces lo acompañaba.

#### **3.1 UN RECORRIDO POR IMMSA**

IMMSA comienza como un proyecto de escritorio en 1981, pero con todas las ganas de tener un lugar en la industria de la fabricación de muebles de madera. El arranque de este proyecto se da gracias a un estudio de factibilidad hecho por el propio fundador, pero sobre todo por un crédito otorgado por un programa de fideicomisos de la Nacional Financiera denominado, FOGAIN (Fondo de Garantía para Industria), el cual en la actualidad ya no existe. Este fondo era básicamente para equipamiento de plantas o para actualización de las mismas; después de obtenido el crédito en un tiempo record de 5 meses, existieron ciertas trabas para que IMMSA se instalara en Distrito Federal, uno de ellos era la mala estructuración del Sistema Financiero Mexicano de aquel entonces, como se determina en el siguiente testimonio.

*“... el Sistema Financiero Mexicano ahorita es maleta, corrupto y muy burócrata, pero sobre todo esta en manos de gente muy inexperta, y ha cambiado de manos publicas, a privadas varias veces, tal es el caso que ahora es extranjera, en aquel entonces, la banca estaba en manos de gente que solo poseía una cualidad la cual era la gran voracidad para sacar dinero de donde pudiera, y obviamente un lugar de esos eran los fideicomisos federales, así que como tu veras, era sumamente evidente lo caótico de poder lograr un crédito sin caer en su juego, pero después de todo lo logre...”  
(Fragmento de entrevista con el Director General)*

Este testimonio denota uno de los grandes obstáculos que se presentaron en aquel entonces y que fueron superados. Otro gran obstáculo fue sin más ni menos un “Decreto Presidencial”. En el sexenio de López Portillo, en el año de

1979 –3 años antes de la creación de IMMSA- se determina que se debía de detener el crecimiento de la Ciudad de México y que las empresas, del tipo que fueran ya no se instalaran dentro del Distrito Federal, de esta manera se establece un decreto, en el cual se anuncia que se dejaran de emitir créditos de tipo refaccionarios para la industria, de tal manera, que quedaba estrictamente prohibido crear nuevas empresas, a la vez, que a las ya existentes no se les debería dejar crecer; cosa que en la actualidad además de ser absurdo suena casi imposible, como lo menciona el Director General de IMMSA en una de sus entrevistas:

*“... es imposible además de absurdo pretender que una ciudad que tiene cerca de mil años deje de crecer, es tan imposible como meter a un niño a una caja y pretender que no crezca... lo que pasa es que ese niño crecerá atrofiado pero seguirá creciendo eso mismo le paso a la Ciudad de México, hasta que se abrogo ese decreto para 1983...”*

Con estos problemas y otros más, IMMSA inicia operaciones en Diciembre de 1982 en el Estado de Querétaro, sólo con diez integrantes. Se elige Querétaro, ya que por decreto no se podía en la Ciudad de México, y la ciudad de Querétaro ofrecía mejores características, sobre todo relacionadas a parques industriales, ya que otras Ciudades como Toluca, Morelos, Puebla o el Estado de México no las ofrecían. La estancia en esta ciudad fue corta, gracias a la abrogación del decreto que impedía que IMMSA se ubicara en el D. F.; para Mayo de 1985 IMMSA se traslada a la Ciudad de México en la Colonia Año de Juárez de la Delegación Iztapalapa.

Esta reubicación trajo grandes beneficios a IMMSA, y los cambios fueron diversos y evidentes, tal y como se menciona en el siguiente testimonio.

*“...con esta reubicación IMMSA crece bien, se nota el cambio, o sea, existe una gran facilidad de hacer las cosas, el aprovechamiento del tiempo es bueno, no como en Querétaro que había mucha pérdida de tiempo en los traslados del personal y sobre todo de la materia prima... el crecimiento es estupendo, ...”*

IMMSA crece, y se desarrolla con una rapidez sorprendente, se dedica además de hacer algunos muebles, a la producción en grandes cantidades de bafles, es decir, los cajones de madera que conforman una bocina de un equipo de sonido.

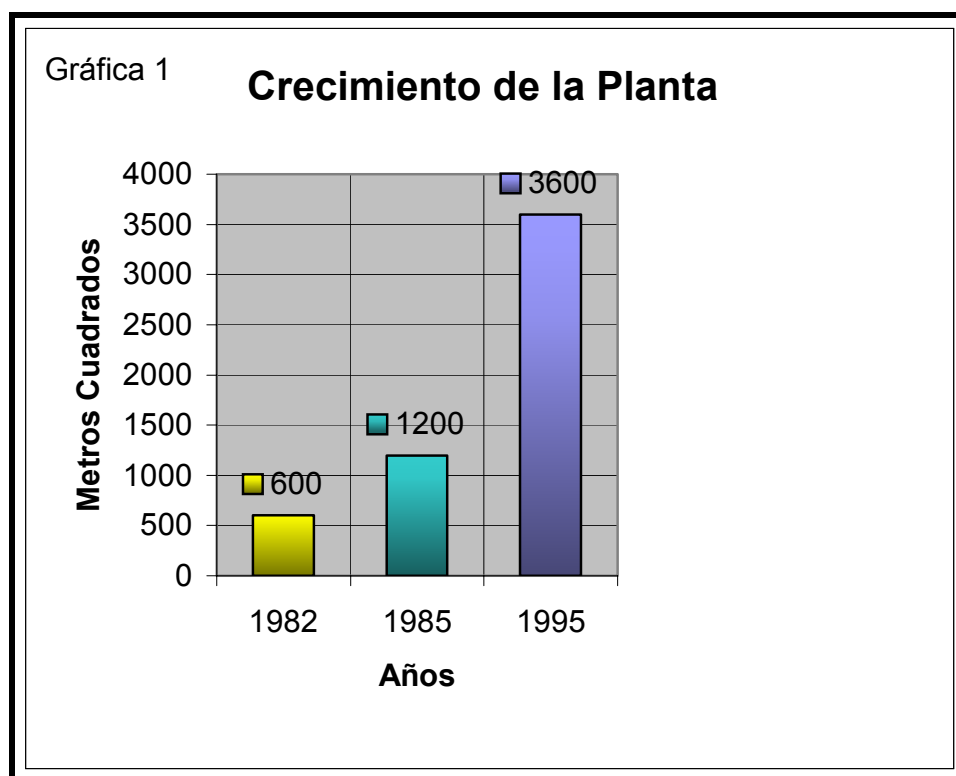
Con este crecimiento se creía que nada podía entorpecer el avance de IMMSA, pero, para finales de 1986 en México se firma un tratado que abrió las fronteras de exportación: el GATT. Este tratado lo que pretendía era la estandarización de las economías, hecho que estuvo muy lejos de conseguirse; con la firma de este tratado y la apertura tan abrupta de las aduanas a la importación y exportación, así, como la casi nulificación de las cargas arancelarias, trajo como consecuencia que los principales clientes de IMMSA, como Panasonic, Sony, Philips, y otros más ya no compraran los productos de IMMSA y prefirieran importarlos desde su lugar de origen; hecho que le produjo a IMMSA que todo el año de 1987 se comprimiera y tratara sólo de sobrevivir; mientras que muchas otras empresas similares a IMMSA desaparecieron.

La estructura de IMMSA se vio un poco modificada, las líneas de autoridad, poder y de jerarquía misma estaban dispersas. Para 1989 IMMSA consigue un contrato de exportación para E. U. A., gracias al tratado que unos años antes casi acababa con ella; este contrato se consiguió con un cliente que se dedicaba a hacer bafles sofisticados para equipos de sonido, con este cliente IMMSA crece nuevamente y se convierte en el primera fábrica de México que exportó bafles a E. U. A., teniendo posteriormente una certificación que avalaba dichas exportaciones, el crecimiento fue tal, que para 1990 IMMSA, se expande a dos naves de producción, es decir el doble de lo que se tenía en un inicio en Querétaro. Así, IMMSA se mantuvo por cerca de 10 años en la colonia Año de Juárez, sosteniendo un gran crecimiento; cabe destacar que la estructura financiera de IMMSA estaba totalmente dolarizada.

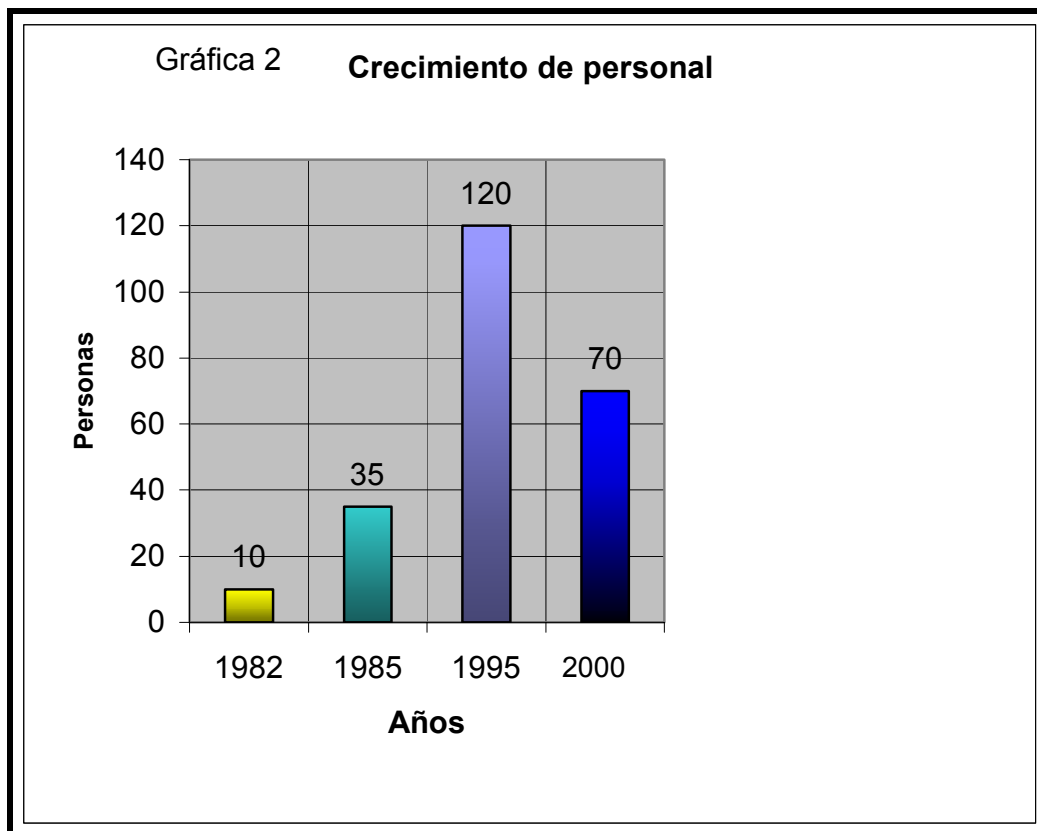
Para el año de 1995 el director de IMMSA decide reubicar nuevamente la fábrica, y se traslada a la Colonia Santa Martha Acatitla en la misma delegación. Ahí la

planta crece nuevamente, en proporciones realmente grandes para esa época, cabe hacer mención, que para 1995 México se enfrentaba a su segunda crisis más fuerte de toda historia, pero como se mencionó anteriormente IMMSA en su economía no dependía de México sino del extranjero, motivo por el cual no se vio afectada, si no por el contrario se benefició, ya que se consiguieron nuevamente a los clientes perdidos como Sony, Panasonic y Philips, ya que a éstos les resultaba muy costoso hacerse llegar de sus materiales del extranjero y tuvieron que volver a consumir los productos que ofrecía IMMSA.

En las siguientes graficas se muestra cual fue el crecimiento que presento IMMSA en cuanto a capacidad de planta y personal que constituía a la organización, en esos términos.



En esta gráfica se observa que crecimiento de la planta de producción creció en una proporción de 6 a 1, es decir, creció seis veces en 13 años, pero es la misma proporción que mantiene actualmente (Fig. 1)



Esta gráfica hace referencia al crecimiento obtenido en cuanto a personal, pero no ha sido un crecimiento sostenido como lo es en cuanto a planta de producción. Este decrecimiento que se observa para el año 2000, se debe a que sus principales clientes, construyeron sus propias fábricas productoras de bafles, así que por tal motivo, IMMSA se ve en la necesidad de volver a redefinirse y regresa a la producción de su primera opción: la elaboración de muebles para el hogar. Esta redefinición le ha costado a la empresa grandes pérdidas económicas, pero sobre todo severos problemas de carácter organizacional, como lo son líneas de autoridad fragmentadas, delegación de poder el personas inadecuadas, pero sobre todo un liderazgo un poco forzado; de estas cuestiones hablaremos más adelante.

Después del año 2000 IMMSA, como ya se mencionó se ha dedicado a la fabricación de muebles para el hogar, pero en particular para los hogares

pequeños, como son departamentos o casas del INFONAVIT, cabe hacer hincapié, que IMMSA ha recibido a partir del 2001, reconocimientos de instituciones tales como el INFONAVIT y Diversas Compañías Constructoras, por hacer este tipo de muebles, los cuales se logran apreciar en la foto siguiente.



En la actualidad IMMSA sigue con la misma área productiva desde 1995 que es de 3,600 metros cuadrados, dividida en cuatro secciones principales, área de maquinado, área de ensamble, área de acabado, inspección y empaque; y finalmente el área administrativa. Contando con un total de 72 personas que laboran en las diferentes áreas. (figura 1)

El proceso de dirección y producción se encuentra totalmente verticalizado, llevando a cabo dentro de la misma organización desde la preparación de la materia prima, hasta la dirección de los procesos y la coordinación de los asuntos administrativos. El tratamiento de la materia prima puede ser observado mediante la siguiente fotografía.





El área de maquinado cuenta con maquinaria de alta tecnología como son succionadoras de control numérico, enchapadoras automáticas, máquinas de barrenado múltiple, así como toda la gama de maquinaria para el proceso de la madera, algunas de ellas se pueden observar en la siguiente fotografía.



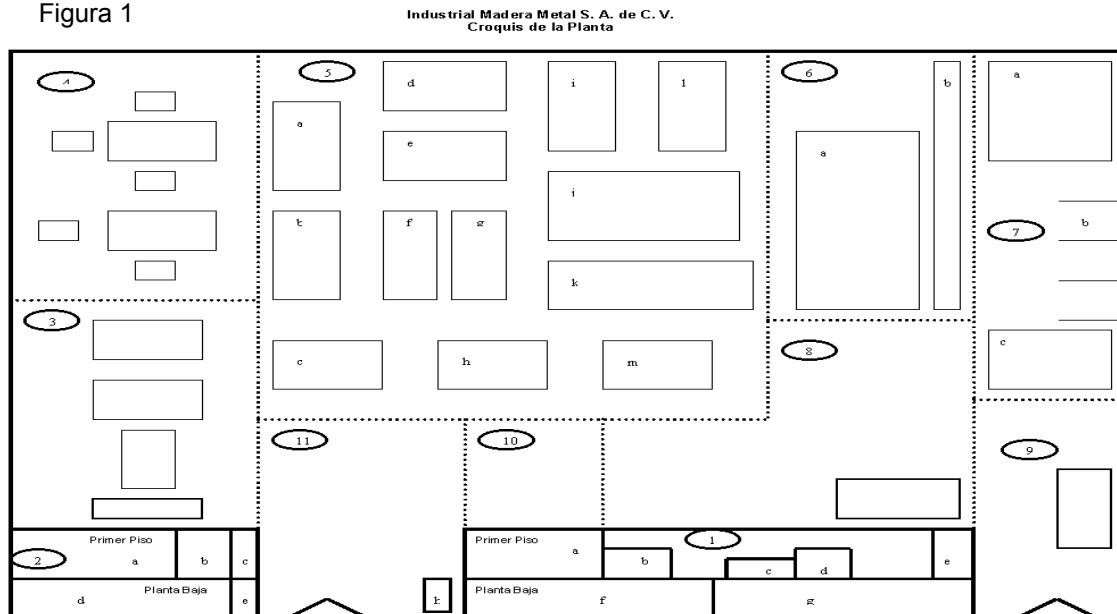
Durante estos años, la compañía ha hecho el esfuerzo de modernizar la mayoría de sus procesos, a través de inversiones en equipamiento así como en el desarrollo de tecnología propia, dando como resultado productos de alta calidad y consistencia en grandes volúmenes de producción. En la fotografía siguiente aparece una de la máquinas que han sido recientemente adquiridas y son totalmente automatizadas.



La parte que para fines de esta investigación, fue estudiada es el área que, por parte de la organización es denominada como **área administrativa**, que esta constituida por cuatro sub-áreas básicas: La dirección General, Gerencia de Ventas, Gerencia de Planta, Gerencia Administrativa. Cada una de estas áreas cuenta con subdivisiones denominadas jefaturas de mandos medios, pero a mi consideración no son objeto para esta investigación.

### 3.1.1 CROQUIS DE LA PLANTA

Figura 1



#### Áreas dentro de “Industrial Madera Metal S. A. de C. V.”

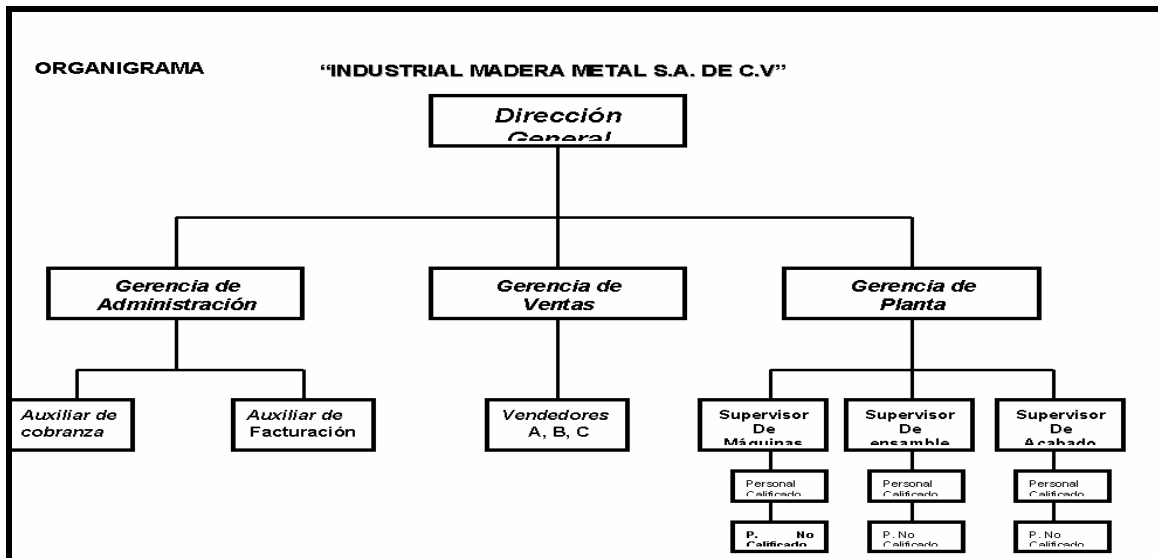
1. Contenedores de desperdicio
2. Deposito de Producto Terminado
3. Depósito de Materia Prima (madera)
4. Área de Oficinas
  - a. Dirección General
  - b. Gerencia Administrativa
  - c. Gerencia de Ventas (Comercialización)
  - d. Gerencia de Planta
  - e. Display
  - f. Almacén General
  - g. Almacén Insumos
5. Área de Exhibición
  - a. Área de Exhibición
  - b. Comedor
  - c. Baño (Mujeres)
  - d. Taller
  - e. Baño (Hombres)
6. Área de Preparación de Materia Prima
7. Área de Dimensionado
8. Área de Máquinas
  - a. Router
  - b. Trompos
  - c. Sierra de Cinta
  - d. Sierra Radiales
  - e. Sierra Circular
  - f. Taladros Múltiples
  - g. Taladros de Banco
  - h. Cepillo
  - i. Canteador
  - j. V-Groover
  - k. Acanaladoras
  - l. Alimentadores (Auxiliares)
  - m. Extractores de polvo
  - n. Enchapadoras
  - o. Lijadoras
9. Área de Ensamble
10. Área de Caballos
  - a. Semi-ensamble
  - b. Cabinas de Pintura
  - c. Ensamble Final
11. Área de acabado, inspección y empaque



El objeto principal de este proyecto se centró en las cuatro sub-áreas del área administrativa, que como dato curioso cada una sólo cuenta con un integrante que la compone, es decir, la dirección general, y cada una de las tres gerencias cuenta sólo con un representante, en donde la presencia de un liderazgo orgánico se hace evidente y se manifestó claramente en estas cuatro personas. A continuación se presenta el organigrama de IMMSA, a fin de hacer evidente las líneas jerárquicas de la misma. (Figura 2)

El objeto de estudio de este proyecto estuvo ubicado de esa forma, ya que se consideró que la base del poder de una manera formal y un liderazgo del mismo tipo nace y se distribuye por toda la organización desde el ápice estratégico.

Figura 2

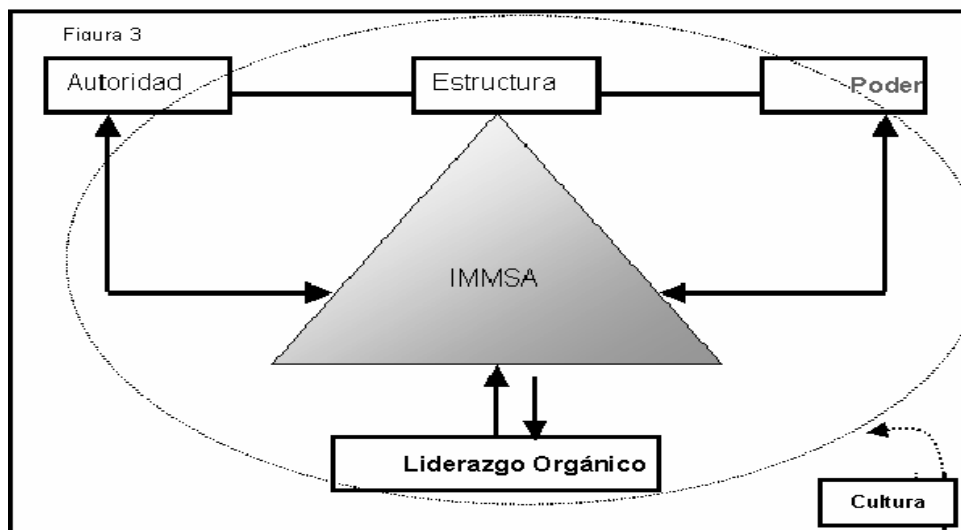


### 3.2 UNA PANORÁMICA DEL ESTUDIO

Al introducirme en IMMSA para estudiar la relación que existe entre la organización y la categoría planteada en un inicio: El Liderazgo Orgánico, se hicieron evidentes una serie de factores, que hicieron que este estudio fuese más rico e interesante de lo que se suponía.

Ahora bien, para dar inicio a este análisis primeramente se comenzará explicando los conceptos, tales como autoridad, estructura, poder y liderazgo, los cuales se encuentran integrados dentro de la cultura organizacional en IMMSA, esto se observa en el siguiente esquema (Figura 3).

En este esquema se observa, la relación estrecha que se presenta en cada uno de estos conceptos dentro de IMMSA, y que por un lado, todas convergen en el centro de dirección de IMMSA y están integrados dentro de una cultura que jugará el rol de intermediario de significados; mientras que por el otro lado la presencia de un liderazgo orgánico es totalmente evidente.



### 3.3 LA DIRECCIÓN DE IMMSA

La empresa mexicana tradicional, pequeña o mediana, generalmente pertenece y se dirige sólo por una persona, o por un grupo muy pequeño, frecuentemente por familiares; tal es el caso de IMMSA. Esta organización como ya se mencionó en el apartado 3.1 de este capítulo, esta dirigida sólo por el director general que además es el dueño, esto acarrea ciertos problemas que en ocasiones pueden llegar a ser severos, como lo es, que el director general sabe e intuye lo que se tiene que hacer, sin tener que escribirlo o decirlo, supone que la demás gente de su alrededor sabe o intuye lo mismo; se basa en sus conocimientos, organiza los trabajos en diferentes áreas como finanzas, producción, ventas, etc, por sí solo, brincándose las líneas de dirección previamente establecidas en su estructura (Figura2).

La reflexión anterior obedece a que si bien, IMMSA sería ubicada comúnmente como una organización tradicional mexicana por algunas características que así lo confirman, como lo es la dirección, el tamaño, la historia, etc.; no lo es en realidad, esta organización desde sus inicios pretendió ser diferente a sus similares y busco

la forma de hacerlo, el resultado de esta búsqueda fue pretender ser una “*organización flexible*”, como se puede observar en el siguiente testimonio.

*“...desde que yo inicie con esta empresa, pretendí que fuese una empresa flexible, ya que en el ramo o giro a lo que nos dedicamos, raramente sucede así, mas bien son un tanto reacias al cambio, o como dirías tú son muy burocráticas ... yo no quise que fuera una dirección rígida y que para todo tuviésemos que hacer un memorando, si no, que nos comunicásemos directamente...” (Fragmento de entrevista con el Director General de IMMSA).*

La relevancia de este testimonio radica en que, si bien ser flexible, evita ser burocrático, no sugiere que todas las cosas se realicen sin control o que la toma de decisiones se realice sin una planeación adecuada; punto de gran relevancia en la dirección de IMMSA.

En este momento es pertinente reflexionar sobre algo que observó en IMMSA, al realizar el estudio en las instalaciones. Ya se menciona que IMMSA posee una dirección flexible, pero **¿puede existir una dirección sin una planeación estratégica previa?** La observación y las entrevistas realizadas en IMMSA hicieron evidente la carencia de una planeación estratégica y por ende, de metas específicas que motivarían que un líder las buscase, o bien, guiara a la organización en su búsqueda; éste es un factor determinante en toda organización que presuma de ser moderna o flexible como lo es IMMSA; sin embargo, al presentar una falta de planeación, IMMSA ha superado grandes obstáculos los cuales ya se mencionaron anteriormente, y se ha mantenido en buenas condiciones, **¿A qué se debe esto?**, la respuesta es sencilla, digamos que se debe a una estructura flexible, al manejo del poder como autoridad, pero sobre todo a un liderazgo no convencional del cual ahondaremos más adelante.

### **3.4 UNA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE BASADA EN SU ESTRUCTURA**

La estructura es un hecho en cualquier organización y por supuesto IMMSA no es la excepción. Entendiéndose como estructura aquello que configura las practicas

de la gente que interviene en la organización, pero también es cierto que la gente constituye y reproduce la estructura.

La determinación de la estructura parece algo fácil cuando la organización ha desarrollado completamente un diagrama en que aparezcan las líneas funcionales de cada integrante de la organización, pero éste lamentablemente no es el caso de IMMSA. En IMMSA encontramos la existencia de duplicaciones de funciones, es decir, la falta de una planeación lleva sin lugar a dudas a una falta de manuales que indiquen las funciones a realizar por cada miembro de la organización, lo que lleva a que cada quien realice lo que considera pertinente al puesto que tiene; llevando a que surjan conflictos, tales como la ausencia de la realización de actividades o duplicación de las mismas; como se hace evidente en el siguiente testimonio.

*“... las actividades que cada quien realiza, en su mayoría, se llevan a cabo más bien, por creer que debemos hacer las cosas, no por que así este escrito o determinado, en lo personal asumo actividades, por que otros dejan de hacerlas o no les dan la importancia que a mi parecer deberían tener, y eso, déjame decirte, trae como consecuencia, que unos tengamos o tengan mas trabajo que otros que no hacen su trabajo... si se deja de hacer esa actividad que tomas como propia ya nadie la hace....”  
(Fragmento de entrevista con el Gerente Administrativo)*

En este fragmento de la entrevista se observa claramente lo antes mencionado, además de que hace evidente que no existe una comunicación adecuada entre los integrantes estratégicos de IMMSA.

Trayendo la teoría a este caso, tenemos que los componentes estructurales con los que cuenta IMMSA, intuitivamente se diría que es una estructura semidescentralizada; ya que la toma de decisiones mas importantes se encuentra en los niveles de la gerencia y directivos, pero también en los otros niveles de la organización; pero siempre hay un grado mas alto de responsabilidad en el director general.



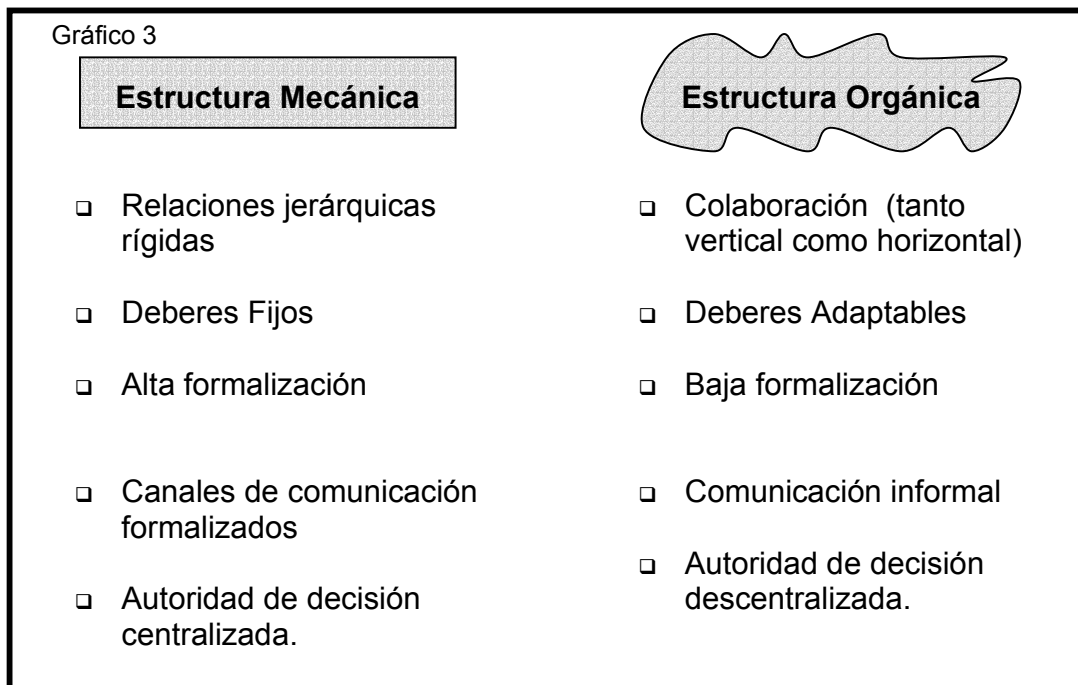
IMMSA presenta una configuración, aunque de lo más sencilla, posee cierto grado de complicación a la hora de ser estudiada; podríamos decir que es de tipo lineal, y posee un alto grado de dependencia de un número reducido de integrantes de la organización, que resultan claves en la realización de diversas tareas; esto se puede constatar en la planta de producción, en el área de maquinado existe una sola persona que puede manejar toda el área, aunque hay algunas personas que han sido capacitadas, dicha capacitación se limita a ciertas máquinas solamente.

Por otro lado, IMMSA posee una estructura totalmente verticalizada, en cuando a la planta se refiere, dicha planta se encuentra ampliamente estandarizada en sus procesos, los cuales se llevan a cabo en forma de cadena, tratando de optimizar los recursos humanos y la materia prima que se utiliza en cada uno de los procesos. En la siguiente fotografía se observa lo antes mencionado.



En este punto es conveniente hacer una breve revisión un tanto teórica acerca de las características por un lado, de una organización que presenta una estructura mecánica o burocrática, y por otro lado las características de una organización que

presenta una estructura orgánica, diríamos que con lo mencionado anteriormente estaríamos hablando de IMMSA. (Gráfico 3)



La anterior gráfica muestra las diferencias existentes entre lo establecido en términos clásicos sobre estructura y su oposición directa, que es la estructura orgánica. Lo relevante aquí, es resaltar que una estructura orgánica propone alta adaptabilidad y flexibilidad. Este tipo de estructuras hacen que en las organizaciones exista una división del trabajo, pero los puestos que desempeñan las personas no son estandarizados, y se necesitan muy pocas reglas formales y poca supervisión directa. Aquí estaríamos hablando ya, en particular de IMMSA, con la revisión anterior al gráfico, y lo propuesto por la estructura orgánica obtenemos que IMMSA, se encuentra inmersa en una lucha por caer y ser una organización convencional o clásica; sino seguir como desde que inicio ha pretendido ser, como se puede apreciar en los siguientes testimonios.

*“...yo tengo cerca de 17 años trabajando aquí, la verdad IMMSA no ha cambiado mucho, bueno sólo de lugares, en realidad todo me parece que sigue igual, la gente va y viene pero aquí nunca han sido duros, para tratar*

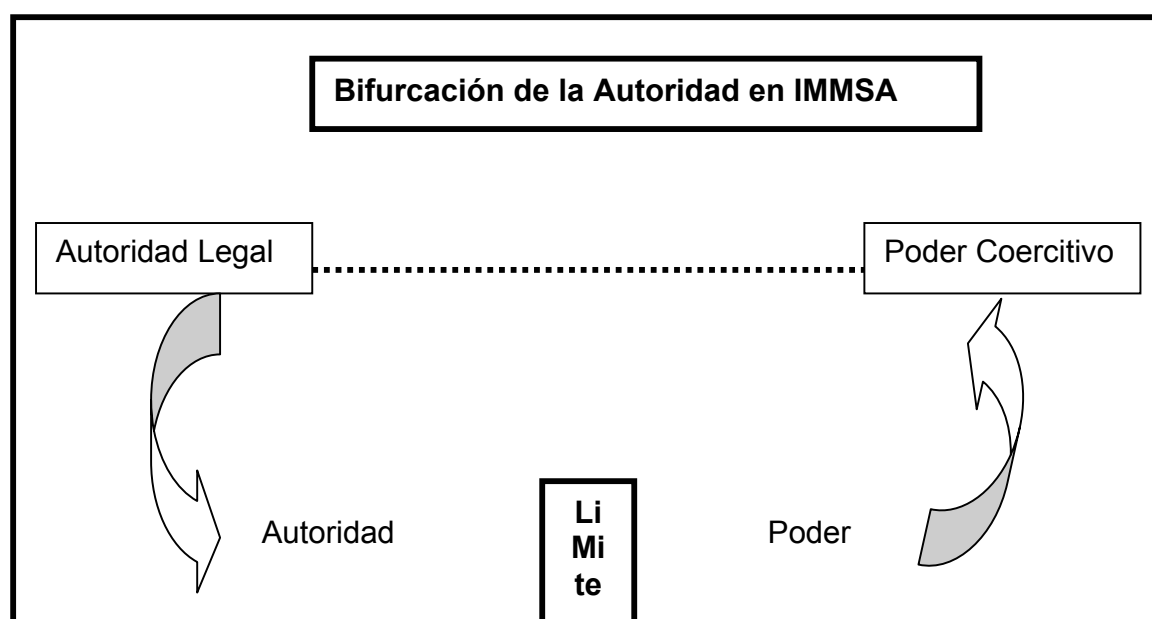
*a la gente, al contrario aquí me respetan aunque ya sea una persona grande, pero no por eso soy menos capaz y eso lo sabe el ingeniero Muñoz...” (Fragmento de entrevista con obrera del área de ensamble)*

*“...aquí a mí si me gusta trabajar, todo es muy relajado, no me presionan y desde que entre hace casi 12 años todo ha sido así... sólo los de arriba a veces como que quieren sentirse más que nosotros y mandarnos, pero bueno cada quien sabe su lugar y no nos presionan...” (Fragmento de entrevista con obrero del área de máquinas)*

Los anteriores testimonios dan muestra de que la estructura de IMMSA, desde sus inicios siempre se ha mantenido así, y si tomamos en cuenta que IMMSA ha pasado por diversos cambios como reubicaciones de planta y redefinición de productos su estructura organizacional se ha mantenido firme.

### 3.4 ¿AUTORIDAD, PODER O SIMPLEMENTE SUBORDINACIÓN?

Como ya, se menciona al inicio de este capítulo, IMMSA esta dividida en dos, por un lado el área establecida para la planta de producción y por otro el área administrativa en donde se encuentran las tres gerencias y la dirección general; esta área fue considerada desde un principio como el ápice estratégico: punto de delegación de autoridad.



En IMMSA, la autoridad posee algunas bifurcaciones, que no permiten hallar un establecimiento de líneas de autoridad definidas. Podríamos decir que en IMMSA, el tipo de autoridad que, por un lado se plantea por los directivos es de tipo legal, que se basa en la creencia de que quienes están en posiciones altas tienen derecho a ejercer poder sobre sus subalternos, siempre y cuando sean legales y todas las actividades sean dentro de lo establecido en las funciones de cada subordinado, tal como se evidencia en el siguiente testimonio.

*“...infalliblemente poseo una capacidad que me da mi puesto de manejar a la gente siempre entro de los límites de la autoridad y poder que me confiere mi puesto hacia la gente que esta a mi cargo, como son los supervisores de la planta, puedo disponer de ellos en función de los objetivos de la compañía o simplemente les delego la autoridad de hacer y decidir sobre lo que hay que hacer en eso momento pero siempre vigilando para no cometer errores, que no serían sino mi responsabilidad...” (Fragmento de entrevista con el Gerente de Planta)*

Este testimonio tiene gran relevancia en este punto del trabajo, ya que aquí indirectamente nos esta hablando de delegación de autoridad, pero no de responsabilidad, es decir, cuando se delega autoridad decimos que es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con menor grado jerárquico que él, con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados.

Al inicio de esta explicación se estableció la existencia de una bifurcación del término autoridad en IMMSA; y el segundo camino que sigue este término es la concepción que se tiene por parte de un subordinado, que es muy distinta a la que se plantea desde el ápice estratégico. Esta concepción radica en la autoridad es vista simplemente como poder, es decir poseer el poder por saber más que el subordinado; y es aquí cuando se rompe el límite que restringe a la autoridad para convertirse el poder de tipo coercitivo.

*“...yo he trabajado, en IMSSA por cerca de 6 años, ahora soy supervisora, y soy supervisora porque he llegado a saber más que estas debajo de mi, yo los puedo mandar por que se mas, y además eso de saber mas algo me algo así como poder, no para manejarlos pero si para que me obedezcan (Fragmento de entrevista con supervisora de chapado)*

En esta parte se hace evidente que el uso de la autoridad para unos difiere por mucho de otros que se encuentran en un nivel superior. El fragmento anterior denota, la gravedad del uso de la autoridad, o en este caso de poder ya que se usa cierto grado de coerción, es decir, la relación jefe subordinado depende del temor a los resultados negativos que podrían ocurrir si no se cumpliera con algún mandato; en este caso sería el miedo a dejar de percibir su salario.

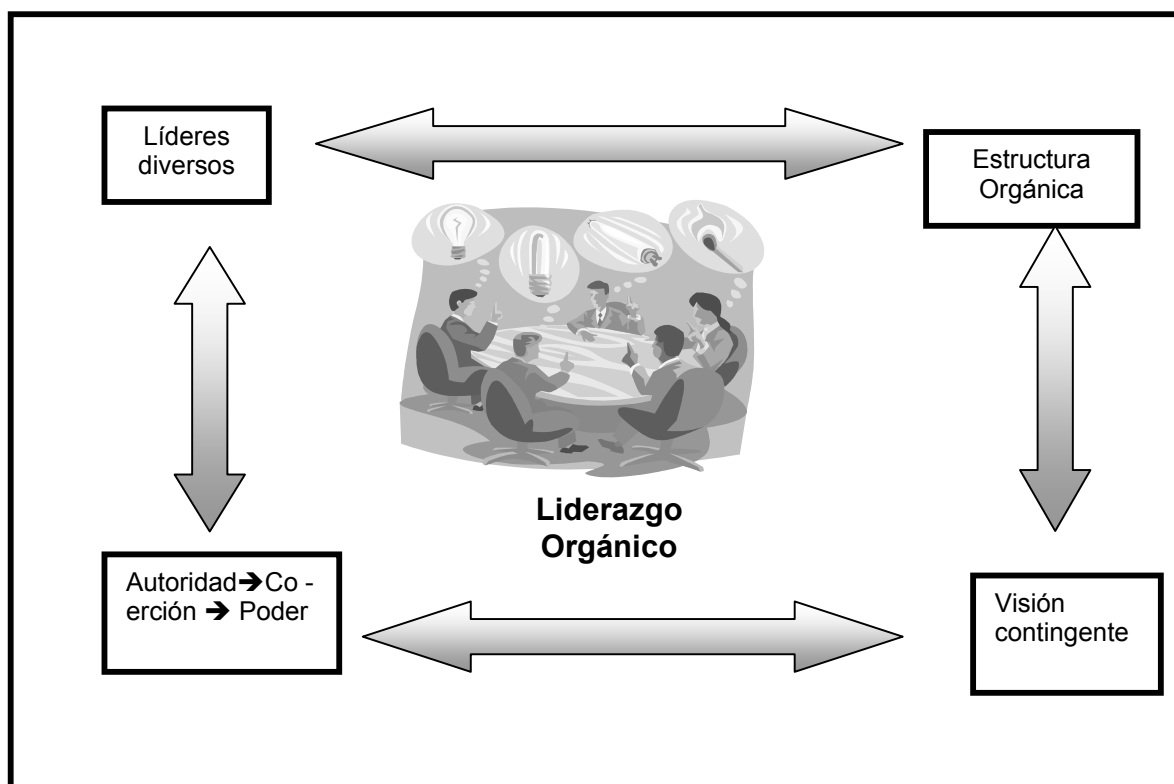
Ya se tienen los dos puntos de la bifurcación que se presentaron en la figura 5, con referencia al termino autoridad en IMMSA; por un lado se tiene un autoridad de tipo legal, en función de los objetivos de la empresa, los cuales se crearían inexistentes al no presentarse una planeación estratégica dentro de la organización, pero ya se observo y se explico que cuando una organización posee una estructura orgánica no necesariamente todo debe estar totalmente explícito o escrito para que se pueda llevar a cabo la realización de las metas y objetivos; y por otro lado tenemos que la autoridad que sobrepasa los límites del propio concepto, es decir, rebasa los límites de la autoridad para ser concebida ya no como tal, sino como poder en donde se hace uso del temor. Una persona reacciona a este poder por temor a los resultados negativos que podrían ocurrir si uno no cumpliera con algo que le es encomendado.

### **3.5 EL LIDERAZGO ORGÁNICO UNA ALTERNATIVA PARA ORGANIZARSE**

Basándonos en todo lo analizado anteriormente, y dirigiéndonos ya, a verificar la existencia del Liderazgo Orgánico en IMMSA, se propone que esto se realice basándonos en los cuatro dos de ellos ya revisados en puntos anteriores:

1. Líderes diversos
2. Autoridad → coerción → Poder
3. Estructura orgánica

#### 4. Visión Contingente



##### 3.5.1 LÍDERES DIVERSOS EN IMMSA

La presencia de más de un líder en una organización, sonaría como algo común pero lo cierto es que rara vez se consigue que suceda algo así, y más que éstos sean reconocidos ante todos los integrantes de la organización. En IMMSA se presenta este caso; IMMSA posee más de un líder reconocido ante todos como podemos observar en los siguientes fragmentos de las entrevistas.

*“... aquí en IMMSA, no nada mas hay una persona a la que seguimos y nos motiva, yo creo que son como cinco, y ellos son los únicos que pueden disponer de la planta y de la fábrica en general... aunque no sena dueños...”*

*“... me pregunta por alguien que guíe a la gente y además lo obedezcan ... pues mire, me parece que son varios son unas cuatro o cinco gentes, la mera verdad nada más a ellos le hacemos caso...” (Fragmento de entrevista con obrero de planta)*

*“... mira aquí en IMMSA como te he venido diciendo, no sólo hay un líder, por ejemplo, yo no te puedo decir que yo por ser el dueño y director general soy el único, no, eso no es cierto, lo cierto es que somos varios y yo diría que todo mi grupo de gerentes son líderes de las áreas que son asignados, y no son líderes por que son los jefes, no, sino que a demás tienen la capacidad de llevar y convocar a su gente cuando se les necesita, y además de todo son respetados...” (Fragmento de entrevista con Director General)*

Los testimonios anteriores dan muestra de que en IMMSA existe más de un líder, pero lo interesante aquí, es que se ha hablado de un Liderazgo Orgánico, en donde se propone que no sea sólo un líder, en el que recaiga la responsabilidad, sino que se presente en más de un individuo y que además, todos los individuos posean cierto grado de compatibilidad o afinidad para poder realizar metas comunes; más interesante es cuando las metas que se dicen comunes no están totalmente explícitas, y que además los integrantes del circulo de líderes tienen que interpretar.

*“... los gerentes de IMMSA, además de ser líderes, interpretan las necesidades individuales que se tienen en su área, para conjuntarlas y además pueden realizar las actividades de cualquier otra área, sin que el otro se sienta invadido en sus deberes...” (Fragmento de entrevista con Director General)*

Los anterior denota que efectivamente hablamos de un Liderazgo Orgánico, que si bien no se expresa de manera formal, en la práctica observada en IMMSA, si se palpa este liderazgo.

### **3.5.2 VISIÓN CONTINGENTE**

La necesidad que se planteo en el capítulo 1, en el apartado de liderazgo referente a la escasez que existe en los estudios de liderazgo de realizar algo más elaborado que sólo aislar unos cuantos rasgos del líder o comportamientos deseables, trae como consecuencia que las teorías de liderazgo se encuentren actualmente un tanto desvirtuadas, y es por eso que se surge esa gran urgencia

de presentar actual, y que responda a las contingencias o eventualidades que se presentan en las organizaciones; de ahí que este apartado toma este nombre.

Aunque ya se hablo y sería un poco redundar en que en IMMSA no se observo la existencia de una planeación estratégica formal, ya se mencionó también que efectivamente existen planes y metas, que si bien no se encuentran totalmente establecidos, si se presentan en la toma de decisiones y la dirección IMMSA.

El decir visión contingente se refiere, a que se posee una perspectiva no solo a corto plazo, sino que se trabaje de una manera integral y todos los proyectos se vean reflejados de esta forma.

*“...sabes? algo que me ha funcionado y espero siga así ha sido eso visión no al mañana, sino a un año, todo lo me propongo siempre, busco que sea algo aparte de factible, que pueda ser modificado ante cualquier eventualidad, y mira que uno nunca sabe cuando puedan suceder las cosas...siempre hay que estar preparado para todo...” (Fragmento de entrevista con Director General)*

*“...la mayoría de la gente sólo piensa en el hoy, y eso no es sea malo, pero haber dime como actuaríamos ante algún contratiempo... todos debemos comprometernos a mantener una posición que sea para el futuro, y hay que tomar en cuenta que ese futuro es cambiante...” (Fragmento de entrevista con Gerente de Planta)*

*“... cuando ingrese a trabajar a IMMSA pensé que como era una empresa no tan grande, pues no necesitaría estar preparada para eventualidades, es mas pensé que no sucedería nunca algo así, pero en realidad estaba totalmente equivocada, aquí, como en cual otra empresa necesitamos eso, además de poseer liderazgo y todas esas cosas...” (Fragmento de entrevista con Gerente Administrativo)*

Se colocaron estos fragmentos de manera conjunta ya que todos ellos denotan lo que se planteo en un principio acerca de que el Liderazgo Orgánico el cual debía de ser contingencial y dinámico. La visión contingencial no debe ser algo aislado al liderazgo, sino debe se ir de la mano y elaborar juntos la carrera del Liderazgo Orgánico.



Basándonos en lo anterior, se observa que el Liderazgo Organizaco además de proponer una nueva forma de organizarse,, propone mejoras para la eficiencia y desempeño en las organizaciones, sin dejar a un lado la guía de la organización.

### 3.7 ¿QUEDAN CUBIERTAS LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO ORGÁNICO EN IMMSA?

En el capítulo uno se plantearon un serie de características que debía de poseer el y los individuos que podrían estar sujetos a ser, representantes de un Liderazgo Orgánico, estas características, recordando son las siguientes:

1. Capacidad de definición y estructuración de roles en la búsqueda de las metas de la organización.
2. Poseer las aptitudes de manifestarse como un guía visionario
3. El grado de carisma deberá ser compatible con el de los demás integrantes del grupo.
4. Poseer conocimiento integral de las actividades de la organización.
5. Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad a los subordinados.
6. Ser un agente de cambio dentro de la Organización.

Sólo para cuestiones prácticas se proponen a los integrantes del área administrativa de IMMSA, el director general y el gerente de planta, esto lo analizares en una tabla dinámica que observaremos a continuación.

| CARACTERÍSTICAS   | DIRECTOR GENERAL  | GERENTE ADMINISTRATIVO  |
|---|---|---|
| 1.- Capacidad de definición y estructuración de roles en la búsqueda de las metas de la organización. |  |  |
| 2.- Poseer las aptitudes de manifestarse como un guía visionario                                      |  |  |

|  |                                     |                                     |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 3.- El grado de carisma deberá ser compatible con el de los demás integrantes del grupo. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4.- Poseer conocimiento integral de las actividades de la organización                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 5.- Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad a los subordinados.                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| 6.- Ser un agente de cambio dentro de la Organización                                    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |

En la anterior tabla se ve reflejado una evaluación hecha a los líderes de IMMSA, para ver si cumplen en cierta forma con las características de un Liderazgo Orgánico; y observamos que por un lado el director general tiene cubiertas casi en la totalidad las características propuestas, salvo la última, que se refiere a ser o no agente de cambio, esta característica no la tiene cubierta, ya que además de ser el director general es el dueño, y por eso es un poco más renuente al cambio dentro de IMMSA. Por el otro lado tenemos a la Gerente Administrativa, que si bien es gente de cambio, no posee, características tales como la delegación de poder y el conocimiento integral de las actividades.

Es un tanto subjetivo decir, que uno sí acredita la evaluación y el otro, mientras no se tengan cubiertas todas las características; si se opta por esa solución se estaría cayendo en lo que han propuesto todas las otras vertientes del liderazgo; es pertinente decir que ambas personas son calificadas para ser portadores de un Liderazgo Orgánico, siempre y cuando, sigan en la búsqueda de cubrir esos faltantes, que son las características que no cubren.

A lo largo de esta investigación se hicieron evidentes algunos problemas de comprensión, en cuanto a la comunicación entre las partes que componen el ápice

estratégico de IMMSA; en un principio se supusieron normales, pero a medida que se fue avanzando en la investigación, presentaron mayor importancia. A continuación se presentara una reflexión acerca de la pertinencia de este concepto en IMMSA, así como un breve recorrido teórico.

### **3.6 COMUNICACIÓN: RESULTADO DEL CASO EMPÍRICO**

La pertinencia de integrar este concepto en el estudio de caso, recae en la continua presencia de factores comunicacionales en las diversas relaciones que se llevan a cabo en IMMSA.

Son muchos los sucesos que se presentan en el ámbito personal, familiar y laboral, problemas que se atribuyen a la comunicación y a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes. Se hace caso omiso a estas recomendaciones y solo nos percatamos de su importancia cuando estamos en crisis o en problemas mayores. Demás está recordar los costos emocionales y económicos que esto acarrea, a personas y organizaciones.

Las organizaciones son "sistemas socio-técnicos", de allí que el componente humano sea un factor importante. La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, esta muy relacionado con el proceso de toma de decisiones -oportunas- y a tiempo. De esta manera ya se están enlazando para servirse mutuamente: relaciones grupales, comunicación, toma de decisiones y tiempo efectivo de trabajo.

#### **3.6.1 CONDUCCIÓN DE MENSAJES**

La palabra comunicación viene del latín *communis*, *común*, de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor. Existen diferentes conceptualizaciones del termino comunicación, los recogeremos de forma sencilla y diremos que la comunicación es la transmisión de información

y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales.

#### **3.6.1.1 Comunicación efectiva:**

Se pudiera considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

- a) El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
- e) Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

#### **3.6.1.2 Tipos de comunicación, según el contexto:**

A grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, esta diferenciación es dependiendo de las características de los receptores:

##### **1) La comunicación interpersonal:**

Es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos ( comunicación escrita)

##### **2) La comunicación masiva:**

Está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas , INTERNET, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata , hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

### **3) Comunicación Organizacional:**

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

#### **a) Comunicación organizacional formal:**

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum - correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

- 1.-Comunicación descendente** ( de la dirección o gerencia hacia el personal).
- 2.-Comunicación ascendente** ( del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa)
- 3.-Comunicación horizontal** ( entre el personal de igual jerarquía).
- 4.-Comunicación diagonal** ( entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan ), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita -urgente- a la gerencia de recursos humanos la nomina de la institución, el encargado de la nomina se la hace llegar, de forma directa.

#### **b) Comunicación organizacional informal:**

Este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresa, según como se emplee. De forma **positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De forma **negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

## **CONCLUSIÓN**

A lo largo de este trabajo, se encontraron grandes descubrimientos que hicieron que este proyecto se enriqueciera cada vez más conforme avanzó el tiempo, e esos descubrimientos empezaron a tomar relevancia, como se observó a lo largo del presente trabajo.

La propuesta de un Liderazgo Orgánico como nueva forma de organizarse, trajo grandes satisfacciones, al observar que esta forma de organizarse, si se puede llevar a cabo y además la flexibilidad que propone en las organizaciones va totalmente a la vanguardia en el mundo de las organizaciones.

Algunos temas quedan pendientes de análisis, que si bien se presentaron en la investigación, no se considero pertinente realizar su explicación, ya que desviaban un poco de dirección al proyecto. Estos temas fueron, la identidad organizacional, y los grupos informales; aunque se hace mención de ellos en algunos apartados, no se profundiza.

El caso practico llevado a cabo en IMMSA fue una experiencia muy agradable, ya que además de obtener resultados deseados, se obtuvieron manifestaciones organizacionales que no se esperaban encontrar como lo fue el caso de la comunicación, que si bien, fue explicada no se ahonda en su explicación y mucho menos, se explican las repercusiones que este muestra en la organización, en especial en IMMSA.

## BIBLIOGRAFÍA

- ☑ Barba Álvarez Antonio, Pedro Solís Pérez (1997). **“Cultura en las Organizaciones”**. Vertiente Editorial S. A.
- ☑ Blake R. R., J. S. Mounton (1967). **“The Managerial Grid”**. New York
- ☑ Brow W y Moberg D (1990). **“Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral.”** Editorial Limusa. México
- ☑ Cicourel Aarón V. (1982). **“El Método y la Medida en sociología”**. Editorial Nacional
- ☑ Chiavenato I (1989). **“Introducción a la Teoría General de la Administración.”** Editorial Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- ☑ Conger Jay C., R. N. Kanungo (1988). **“Behavioral Dimension of Charismatic Leadership”**. San Francisco: Jossey-Bass
- ☑ Etzioni Amitai (1959). **“Authority Structure and Organizational ffectiveness”**. Administrative Science Quarterly
- ☑ Festinger Leon y Daniel Katz (1993). **“Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales”**. Editorial Paidós
- ☑ French See John R. P., Bertram Raven (1960). **“The Bases of Social Power”** New York: Harper and Row
- ☑ Gómez Jara Francisco y Nicolás Pérez Ramírez (1982). **“El Diseño de la Investigación Social”**. Distribuciones Fontamara S. A
- ☑ Hall, Richard. (1998). **“Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.”** 3ra. Edición en español. México. Editorial Printice Hall.
- ☑ Henry Mintzberg (1992). **“El Poder en la Organización”**. Editorial Ariel, S. A.
- ☑ James L. Gibson y John M. Ivancevich. **“Organizaciones: conducta, estructura, proceso”**. Editorial Genova
- ☑ Johannot Henri. **“El Individuo y el Grupo”**. Editorial Aguilar (Tolle, Lege)
- ☑ Max Weber. **“Estructuras de Poder”**. Editorial La Pleyade (Buenos Aires)

- ☑ Merton R. K. (1957). **“Teoría y Estructura Social”**. New York: Free Press
- ☑ Perrow Charles. **“Sociología de las Organizaciones”**. Editorial McGraw Hill
- ☑ Reichardt Ch. S, Cook TD. (1986). **“Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación educativa”**. Madrid: Morata
- ☑ Robbins Stephen P. (1999). **“Comportamiento Organizacional”**. Editorial Prentice
- ☑ Robbins Stephen P., Mary Coulter (1996). **“Administración”**. Editorial Prentice Hall
- ☑ Schutz Alfred (1994). **“Construcción Significativa del mundo social”**. Editorial Paidós
- ☑ Tesch Renata (1997). Tesis Doctoral. Montreal
  
- ☑ Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1986 9. **“Introducción a los métodos cualitativos de la investigación”**. Buenos Aires: Paidós
- ☑ Walter, R. (1986). **“Investigación Cualitativa”**. Madrid: M. E. C.