

109722

TESINA

ESTRUCTURA OPERATIVA DE UNA ORGANIZACION

C.S.H

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

ELABORADO POR: CELSO VELAZQUEZ GARCIA.

REVISADO POR: PROFRA. ANA HIRCH ADLER.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

Lic. Administración

1990

INTRODUCCION

109722

La presente investigación es un esfuerzo realizado por su servidor: Celso Velázquez García, alumno de la UAM, quien a través de mi vida académica y social, he logrado llevar a cabo esta investigación que es un complemento de la carrera que estoy cursando.

Consiste en el análisis de la estructura operativa de la organización denominada " Maquilas de Inyección de Plástico " en los puntos siguientes:

Formalización, Poder, Complejidad y Liderazgo.

La presente se realizó de la siguiente manera:

1.- Se recopiló información documental y se realizó investigación de campo posteriormente se analizó dicha información para llegar a una confrontación teórico-práctica teórica en la consulta bibliográfica, y práctica en las actividades o funciones que se realizan en la empresa investigada.

Obteniendo como resultado el conocimiento de que la empresa cuenta con una estructura semejante a la planteada. En la recopilación de información y conocimiento adquiridos durante la carrera de administración financiera.

Con esta investigación se cumplen dos objetivos:

- a) Uno que es de carácter académico.
- b) El segundo que es el más importante, porque es un resumen en el cual se plasma la vida del investigador. Para aunar más y comprobar que la investigación es verídica.

Me sería un placer recibir cualquier llamada al teléfono 7 96 07 10 , con su servidor: Celso Velázquez García.

2-11-82

R. V. G.

MARCO TEORICO

ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA EMPRESA

	Pag.
INDICE.....	01
I HISTORIA DE LA EMPRESA.....	04
II VISION GENERAL DE LA EMPRESA.....	06
CLASE DE ORGANIZACION.....	09
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.....	12
TAMAÑO DE LA ORGANIZACION.....	13
EL TAMAÑO Y EL INDIVIDUO.....	14
EL FACTOR AMBIENTAL.....	15
COMPLEJIDAD.....	16
DIFERENCIACION HORIZONTAL.....	16
DIFERENCIACION VERTICAL.....	17
DISPERCION ESPACIAL.....	17
LA FORMALIZACION.....	19
CENTRALIZACION DEL PODER.....	20
TECNOLOGIA.....	21
REACCIONES DE LA FORMALIZACION.....	21
FORMALIZACION Y PROFESIONALISMO.....	22
CENTRALIZACION.....	23
TAMAÑO.....	23
CONSECUENCIAS DE LA CENTRALIZACION.....	24
IV EL PROCESO ORGANIZACIONAL	
EL PODER.....	25
NATURALEZA DEL PODER.....	25
RELACION DEL PODER.....	26
CLASES DE PODER.....	26
BASES PARA EL PODER.....	27
PERSPECTIVA DEL PODER EN LA ORGANIZACION.....	27
CANTIDAD DE PODER	28
FACTORES QUE AFECTAN LA DISTRIBUCION DEL PODER.....	28
FACTORES EXTERNOS.....	28
CONFLICTOS EN LA ORGANIZACION.....	29

BASES DEL CONFLICTO.....	29
SITUACION DE CONFLICTO.....	29
TECNOLOGIA SEGUN I. CHIAVENATO.....	30
EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES SEGUN JAMES MARCH.....	32
V LIDERAZGO	
LIDERAZGO SEGUN RICAR H. HALL.....	34
LIDERAZGO.....	34
FUNCIONES LIDERAZGO.....	34
COMPONENTES DEL LIDERAZGO.....	35
IMPACTO DEL LIDERAZGO.....	36
ESTILOS DE LIDERAZGO.....	37
FACTORES QUE AFECTAN EL ESTILO DE LIDERAZGO.....	38
COMUNICACION.....	39
BASES DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACION.....	40
FACTORES INDIVIDUALES.....	40
FACTORES ORGANIZACIONALES.....	41
COMUNICACION VERTICAL.....	41
COMUNICACION HORIZONTAL.....	42
CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	43
RESISTENCIA AL CAMBIO.....	43
PROCESO DE CAMBIO.....	44
LA INNOVACION DE LAS ORGANIZACIONES.....	44
PODER, SEGUN MICHEL GROZIER (EL FENOMENO BUROCRATICO)	
EL SISTEMA DE RELACION DE PODER EN EL TALLER.....	46
EQUILIBRIO Y LIMITACIONES.....	46
LAS RELACIONES DE PODER DENTRO DEL GRUPO DIRECTIVO.....	46
CARRERA Y FUNCIONES DENTRO DE LOS CUATRO MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO	47
LIDERAZGO SEGUN COPIAS DEL CURSO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	49
TIPOS DE LIDERAZGO.....	49
CARACTERISTICAS O RASGOS DEL LIDER.....	50
COMO ELEGIR UNA CODUCTA DE LIDERAZGO.....	51
LIDERAZGO SITUACIONAL.....	52
FACTORES AMBIENTALES.....	52
FACTORES MACRO.....	53
PERSONALIDAD Y CONDUCTA DEL SUPERVISOR.....	53
NIVEL DE LA ORGANIZACION Y TAMAÑO DEL GRUPO.....	53

VI ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA EMPRESA A INVESTIGAR

CLASE DE ORGANIZACION.....54
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.....54
EL TAMAÑO.....54
EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION Y EL INDIVIDUO.....56
EL FACTOR AMBIENTAL.....56
LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA.....56
LA FORMALIZACION, REACCIONES DE LA FORMALIZACION.....57
LA CENTRALIZACION DEL PODER.....57
TECNOLOGIA.....58
FORMALIZACION Y PROFESIONALISMO EN LA ORGANIZACION.....59
EL CONFLICTO EN LA ORGANIZACION (JAMES G. MARCH.).....60
LIDERAZGO.....60
VII DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION.....62
MEDIOS DE PRODUCCION CON LOS CUALES OPERA LA EMPRESA.....64

ENTREVISTA # 1

E.- ¿Cuál es su nombre ?

D.- German Hernández Márquez

E.- ¿ Cuántos años tiene?

D.- 29 años

E.- ¿ Qué estudios tiene?

D.- Estudié hasta el nivel Bachillerato

E.- ¿ Su ocupación?

D.- Director General (Dueño)

E.- ¿Cuál es el nombre de su empresa?

D.- " Maquila de Inyección Plástica"

E.- ¿Cuál es la función de su empresa?

D.- A la producción de juguetes

E.- ¿ Desde hace cuánto tiempo?

D.- Desde hace aproximadamente 10 años

E.- ¿ Siempre se ha dedicado a hacer juguetes?

D.- Sí

E.- ¿ Cómo se forma la empresa?

D.- Se acumula un capital, adquirido vía fuerza de trabajo, para posteriormente con este comprar una máquina muy rudimentaria, la cual iba a ser operada por uno mismo, esto con la intención de obtener un ingreso superior al salario mínimo vigente en esa época.

Bien, se logra este primer objetivo dando paso a un sin número de barreras, las cuales se ha ido superando a través del tiempo, y en base a ellas podemos decir que se ha logrado la constitución de una empresa.

E.- Bien pero, ¿ Cuánto tiempo dura trabajando usted solo y hasta cuando adquiere nueva o más maquinaria?

D.- pues se trabaja simultáneamente como asalariado y por cuenta propia, esto con el fin de tener un ingreso sólido y seguro, en base a los logros obtenidos se dejó de ser una persona asalariada convirtiéndose en pequeño propietario, después de un año se introduce una persona para que auxiliara en el trabajo, y se puede decir que de allí empieza la evolución de la empresa. Posteriormente se va contratando paulatinamente más personal y es hasta el séptimo año donde se introduce máquina de mayor capacidad, y así sucesivamente se ha ido evolucionando en cuanto a la introducción de maquinaria y personal, hasta nuestros días en que contamos con medios de producción y mano de obra, para ser una empresa competidora en el mercado.

E.- ¿ Le costo trabajo introducirse en el mercado?

D.- Si, bastante por que no se conocian los canales de distribución, pero a través del tiempo se exploraron y en la actualidad es facil distribuir dicha mercancía.

E.- Bien muchas gracias.

ENTREVISTA # 2

E.- ¿ Qué tipo de empresa es?

D.- industrial de transformación .

E.- ¿Cuál es su objetivo general?

D.- El objetivo general es elevar la producción para minimizar costos.

E.- ¿Cuál es su capital?

D.- Aproximadamente \$ 250,000,000.00

E.- ¿Cuál es el número de su personal?

D.- 20 internos (personas que laboran dentro de la fábrica)

30 externos (personas que laboran fuera de ella)

E.- ¿ Cuales son los productos que elaboran?

D.- Artículos de plástico que por lo general son juguetes.

E.- ¿ Están claramente definidos los objetivos generales?

D.- Sí, están claramente definidos.

E.- Se han dado a conocer a la gente en todo nivel, Cómo?

D.- No se han dado a conocer.

E.- ¿ A qué tiempo fueron programados los objetivos actuales?

D.- de 8 a 10 años.

E.- Problemas especiales que la empresa haya tenido durante los últimos tres años.

D.- Accidentes laborales.

E.- ¿ Se cuenta con un sistema de presupuesto?

D.- Sí.

E.- Detallelo

D.- Se determina en base a las ventas.

E.- ¿ Se cuenta con un organigrama y en él están especificadas las funciones básicas, como consecuencia de los objetivos de la empresa?

E.- Si (proporciona documento.

E.- ¿ Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos?

D.- si.

E.- ¿ Cómo se dan estas?

D.- Porque están interrelacionadas sistemáticamente.

E.- ¿ Se aplican técnicas de analisis de puesto?

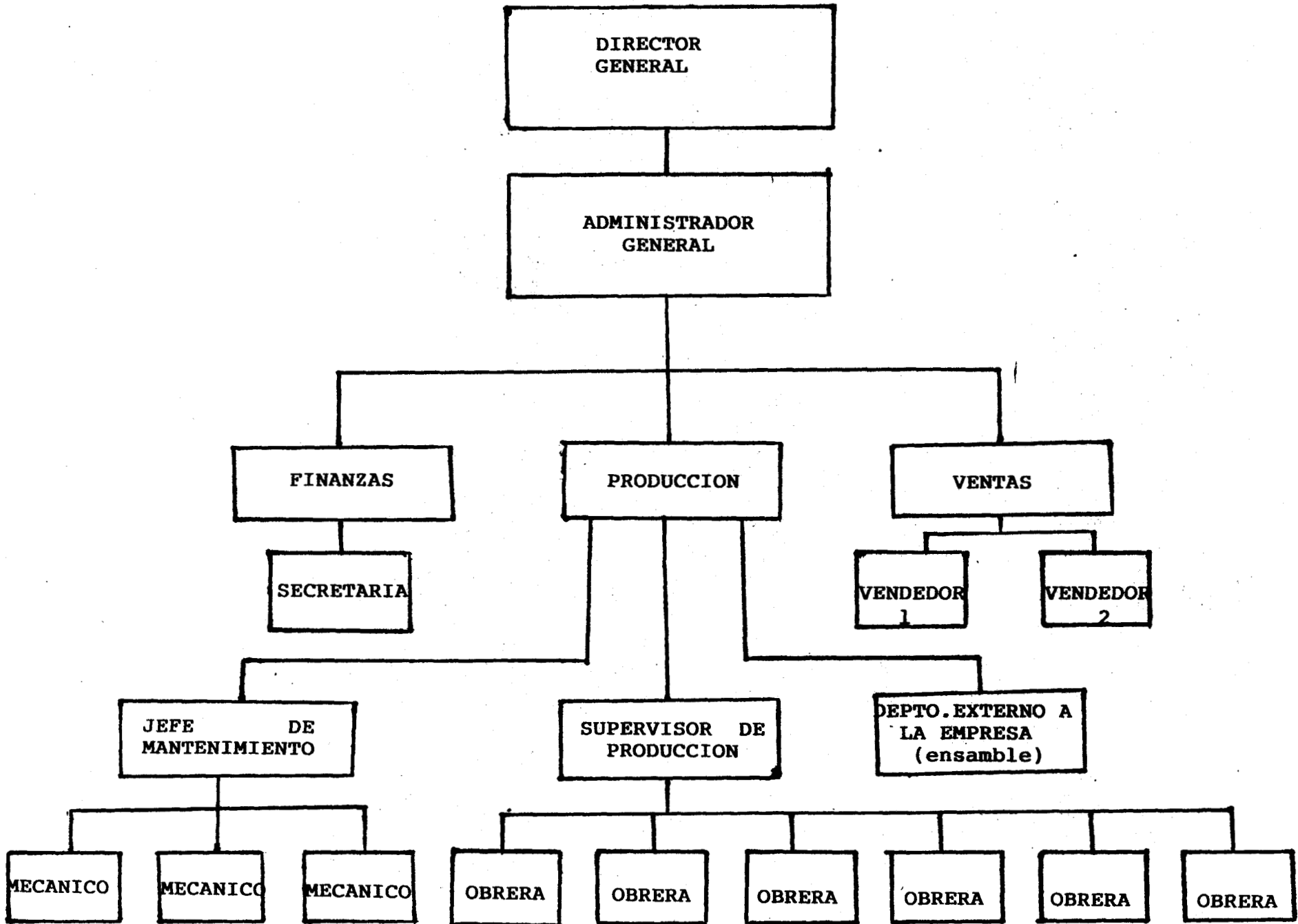
D.- No

E.- ¿ Se cuenta con un manual de organización y se aplican en cada unidad administrativa y especifica claramente las funciones básicas?

D.- No

E.- ¿ Cada jefe conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene?

D.- Si.



CLASES DE ORGANIZACION (RICHARD H. HALL.)

En la clasificación de Organizaciones no hay una que reúna todas las características, cuando se analizan las organizaciones una clasificación que es utilizable en una situación determinada puede no solo en la siguiente. Los analistas de las organizaciones son conscientes de la necesidad de tener tipología , pero al mismo tiempo están convencidos de que es probable que tipologías relativamente simples creen más confusión que claridad.

Se utilizará indiferentemente para los fines de este análisis, los terminos: Clasificación, tipologías y taxonomía.

Warriner (1980) clasifica en dos categorías: con ánimo de lucro ó sin el.

Hall (1917) no encontró diferencias importantes entre organizaciones con ánimo de lucro o sin el .

Otra tipología sería clasificar las organizaciones por " sector " social tales como el educativo, el agrícola, el de salud, médico; etc.

El analizar y comprender estas dificultades ha conducido a que el analista organizacional diseñe otras formas de clasificación. La primera forma a estudiar son las clasificaciones " internacional " (Warriner 1980) ó especial (Mckelvey 1978) que se centran en un aspecto limitado de la organización.

Parsons realiza un esquema simple en donde centra su atención en las relaciones entre las organizaciones y la sociedad y distingue cuatro clases organizacionales.

La primera clase la forman las organizaciones de producción que manufacturan bienes que consume la sociedad.

El segundo tipo es el que está orientado a alcanzar objetivos políticos que busca garantizar que la sociedad alcance sus metas y genera y asigna el poder dentro de la sociedad. El tercer tipo es la organización integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionadas y garantizar que los componentes de la sociedad trabajen de consumo.

La última forma es la organización que busca mantener un patrón y que trata de preservar una continuidad social por medio de actividades culturales y de expresión.

Esto no dice mucho de las organizaciones involucradas ya que en una empresa grande puede entrar o quedar clasificada en más de una categoría.

Como lo notó Ferrow, puede haber tanta o más variación organizacional dentro de cada categoría que entre ellas.

Kats, Kahn (1960- 1978) elaboran más sobre este enfoque seleccionan cuatro características de las organizaciones.

Primero, la naturaleza del producto o lo que esta procesando la organización, es decir pueden transformar objetos o personal,. Hasenfeld (1972) hace la distinción entre organizaciones que procesan personas.

Etzioni (1961) utiliza la anuencia como la base de un sistema, Anuencia es la forma en la cual los participantes de bajos niveles en la organización responden al sistema de autoridad y según este hay tres bases: cohesión renumeración y normatividad, y har también tres bases de anuncia-alientativa, instrumental, calculada y moral. El esquema de clasificación que resulta de estas tres categorías conduce a nueve clases posibles de organización que, en su gran mayoría, caen dentro de las clases " congruentes " y que son:

cohesitiva-alientativa, renumerativa-calculadora y normativa-moral. Y las clases incongruentes tales como cohesitiva-calculadora que tenderían a moverse hacia la congruencia.

Pero este punto de vista ha recibido muchas críticas, porque los tipos de anuencia no concuerdan con la tipología de algunas organizaciones .

Blau y Scott dicen que el principal beneficiario de la organización sirve de base, para su clasificación de cuatro categorías :

- 1) Organizaciones de servicio mutuo.
- 2) Negocios
- 3) Organizaciones de servicios
- 4) Organizaciones de bienestar.

El trabajo de Mintzberg (1979). Se trata de un enfoque multifice, basado casi exclusivamente sobre la forma en la cual estan estructuradas las organizaciones para manejar las contingencias que se les presenta.

El primer tipo es la estructura simple que esta ejemplificada por un nuevo departamento gubernamental.

El segundo es la máquina burocrática como el sistema postal, una siderurgica, una aerolinea o una carcel.

La tercera es la burocracia profesional como en una universidad, una oficina de abogados, una agencia de bienestar social, una empresa productora de obras de arte o un centro médico.

El cuarto tipo es la forma divisionada que está ejemplificada por las grandes corporaciones, universidades con múltiples sedes ó la economía socialista.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

(complejidad, centralización, y formalización)

Se puede decir que el interés por el tópico del análisis estructural se ha declinado, centrándose ahora el interés en el medio ambiente de las organizaciones y en otros temas generales tales como los procesos de crecimiento y de declinación entre organizaciones .

Algunos escritores contemporáneos como Ferrow (1979) continua haciendo énfasis en la importancia de la estructura.

Un aspecto importante de la estructura es la centralización que varía de manera similar a la formalización ya que enfrenta una baja y una alta centralización.

La centralización alta se presenta cuando el poder decisorio se retiene en la cúspide de la organización o muy cerca de ella.

La complejidad, la formalización y la centralización pueden variar dentro de una misma organización.

Ranson, Hinings y Greenwood (1980), conciben la estructura como " un medio complejo de control que produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina al mismo tiempo, esa interacción .

Las estructuras son constituidas y constitutivas. Este enfoque implica que la estructura de una organización no es fija, a lo largo del tiempo sino que , por el contrario define lo que va en ella y es modelada, a su vez por su contenido.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas.

Primero y fundamentalmente, las estructuras estan para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo la estructura esta diseñada para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Tercero , las estructuras es el medio en el cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones y , en el cual se llevan a cabo las actividades de la organización.

TAMAÑO

El tamaño parece ser a primera vista, una variable simple el número de personas vinculadas con la organización.

PPero el tamaño es algo mucho más complicado de lo que se acaba de decir.

El primer componenete del tamaño es la capacidad física de las organizaciones.

El segundo aspecto relacionado es el personal que la organización tiene a su disposición .

El terce aspecto lo constituyen los insumos y los productos de la organización.

El aspecto final respecto a tamaño es la discrecionalidad de los recursos que una organización tiene a su disposición como patrimonio o como activos netos.

Estos estudios indican las líneas que se han adoptado en la investigación sobre tamaños con algunos autores que argumentan que el tamaño es el determinante de la estructura y otros afirman lo contrario.

Los principales defensores de la importancia del tamaño como un determinante en la estructura han sido Blau y sus compañeros.

los estudios de Blau se centran principalmente en el tamaño y la diferenciación organizacional.

" Aston " representa al segundo grupo que encuentra al tamaño como determinante de la estructura organizacional.

Mothony y otros informan que las prácticas administrativas estan relacionadas con el tamaño de la unidad que se esta supervisando.

Esta línea en las investigaciones no condujo a ningun lugar ya que buena parte del trabajo parece basarse en la disponibilidad de datos y no en preocupaciones teóricas o prácticas.

EL TAMAÑO Y EL INDIVIDUO

Una organización grande enfrenta al individuo con cosas desconocidas y su tamaño es probablemente, lo primero que notan las personas.

Una impresión subjetiva es que el factor tamaño tiene un impacto que luego disminuye con el tiempo de permanencia o de contacto de la persona de la organización.

Esta relación nace de dos estudios que están relacionados indirectamente.

La primera evidencia aparece en las investigaciones sobre el " grupo informal de trabajo "

Lo que es importante es que los miembros pertenecientes a organizaciones grandes o pequeñas, conforman esos grupos que se vuelven para sus miembros parte significativa de la organización.

La presión no se puede eliminar reduciendo el tamaño de las organizaciones hasta uno muy pequeño ya que las consecuencias económicas de esta determinación serían " trágicas". La presión por tanto es la razón en las grandes organizaciones que ejerce sobre individuos es la necesidad de tener una coordinación, de tantas personas y que la manera de reducir esa presión es disminuyendo las exigencias por coordinación lo cual se puede lograr dándole más autonomía a las subunidades.

Los resultados de las investigaciones sugieren que el tamaño está relacionado con el moral.

La mayoría de los miembros de la gran organización contemporánea, para bien o para mal, probablemente están más satisfechos en ella de lo que hubieran estado en un medio más pequeño y más íntimo.

EL FACTOR AMBIENTAL

El medio social de las organizaciones es de máximo interés aun que el medio ambiente físico, como el clima o la geografía puede ser también importante, especialmente en organizaciones que utilicen o afecten ese medio.

Las características del medio ambiente constituyen reestricciones que se imponen sobre las organizaciones y que afectan la escala de sus operaciones y sus técnicas de producción.

La situación demográfica, incluyendo factores tales como la composición racial y étnica, limita a las organizaciones así como también lo hacen valores institucionales que las circundan

Un medio ambiente hostil muestra una situación en la cual los engranes internos de la organización están amenazados.

Las organizaciones segun Khandwalla estan estructuradas en un medio ambiente amigable. El medio ambiente sera manejado por personal indiferenciado que estará integrado por una serie de mecanismos tales como comites y grupos coordinadores. Si el medio ambiente se vuelve hostil, la organización se " cerrara " centralizando y estandarizando sus operaciones.

Otro enfoque para el análisis de los efectos del medio sobre la estructura organizacional lo representan aquellas que han tratado de comparar organizaciones en diferentes medios sociales.

Encontraron que el momento del nacimiento y de los cambios subsecuentes en el medio ambiente se encontraban relacionados con el grado de formalización el cual, a su vez, estaba relacionado con lo múltiples niveles de la jerarquía administrativa y la delegación de las decisiones a niveles inferiores en la organización.

Las organizaciones intentan manipular su medio ambiente. Ninguna puede mirarse como el determinante de la otra en una unión unidireccional casual. Más aún la naturaleza del medio ambiente la perciben en las organizaciones quienes toman decisiones y quienes definen los límites. Entonces la perserción del medio ambiente se establece en la organización por medio de la toma de decisiones.

COMPLEJIDAD

La complejidad de una organización tiene efectos importantes sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y el medio ambiente.

La complejidad es una de las primeras cosas que golpea a una persona al llegar a una organización.

Las partes pueden variar individualmente en su grado de complejidad en los componentes de una organización.

Las variaciones intra-organizacionales en complejidad pueden verse también en las empresas manufactureras con departamentos de investigación y desarrollo.

Los tres elementos que se identifican, más comúnmente en la complejidad son: diferenciación horizontal; diferenciación vertical o jerárquica y dispersión especial.

DIFERENCIACION HORIZONTAL.

La diferenciación horizontal tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma.

La primera forma es asignándole a especialistas altamente entrenados en un rango suficientemente amplio de actividades a realizar y la segunda subdividiendo las tareas en forma minuciosa de manera que las puedan realizar personas no especializadas.

La segunda forma de diferenciación horizontal se puede apreciar más claramente en las líneas de ensamble en donde cada trabajador tienen a su cargo solo una o muy pocas tareas respectivas. La naturaleza de la tarea en sí es importante aquí ya que es la tarea rutinaria y uniforme la que está más de acuerdo con la segunda clase de diferenciación; tareas no rutinarias y bien variadas se subdividen más generalmente de acuerdo con el primer tipo.

Hage (1965) define complejidad, en su teoría " axiomática

como la especialización en una organización ... medida por el número de especialidades ocupacionales y el tiempo de entrenamiento requerido por cada una; a mayor sea el número de oficios y más largo el periodo requerido para el entrenamiento sera mas compleja la organización.

" La complejidad puede definirse como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema. El grado de complejidad de una organización puede medirse por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación será mayor la complejidad.

Esta forma de diferenciación horizontal introduce complejidades adicionales en la organización ya que un alto nivel de especialización requiere la coordinación de los especialistas.

DIFERENCIACION VERTICAL.

La diferenciación vertical o jerárquica es menos complicada que la horizontal.

La autoridad esta distribuida de acuerdo con el nivel que se ocupe en la jerarquía es decir: a más alto sea el nivel será mayor la autoridad.

La mayoría de los análisis sobre las fuentes de diferenciación vertical se centran en los aspectos bien conocidos de tamaño y tecnología , siendo el tamaño el que se encuentra consistentemente como relacionado con la diferenciación vertical pero genera una tasa decreciente.

La diferenciación horizontal y la vertical presentan a las organizaciones problemas de control.

DISPERSION ESPACIAL.

El elemento final de la complejidad, la dispersión espacial, puede ser en realidad una forma de diferenciación horizontal o vertical. Es decir, que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder.

La dispersión espacial se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad cuando se cae en cuenta que una organización puede llevar a cabo las mismas funciones con la misma división de trabajo e iguales acuerdos jerárquicos en múltiples localizaciones.

LA FORMALIZACION

La formalización es por varios aspectos, la variable estructural clave para el individuo debido a que el comportamiento de una persona se ve afectado vitalmente por el grado de formalización.

Si se piensa que los miembros son capaces de ejercer excelente juicio y autocontrol entonces la formalización será alta. La formalización supone control sobre el individuo y tiene, en consecuencia un significado ético y político además de ser un componente estructural.

La formulación tiene consecuencias importantes para la organización y sus subunidades en términos de procesos tales como las comunicaciones y la innovación.

Pueden tenerse perfectamente bien normas operativas informales en este aspecto que sean muy rígidas.

La variación en la extensión de esas reglas no es consecuencia de la profesionalización de la fuerza de trabajo como podrían suponerse.

Las reglas pueden variar desde supremamente inflexibles hasta extremadamente lacias. Estas variaciones existen en todo el rango de comportamientos cubiertos por las reglas organizacionales. Buena parte de la frustración que siente la gente cuando recibe un tabulado de computador y no una carta personal se debe a la sensación de que su solicitud tuvo el mismo tratamiento que la de cualquier otra persona. La verdadera frustración se presenta naturalmente, cuando en realidad se trata de un caso poco casual y los procedimientos del computador son inapropiados para responder la solicitud. Independientemente de la exasperación personal que este puede generar, que da el hecho de que una proporción grande de las comunicaciones que llegan a una organización pueden manejarse por medio de esos procedimientos formalizados.

La formalización o la estandarización, se mide por la proporción de oficios codificados y el rango de variación que se tolera dentro de las reglas que definen los oficios.

A mayor sea la proporción de oficios codificados y menor el rango de variación permitida la organización será más formalizada.

La formalización representa el uso de reglas en una organización. La codificación de oficios es una medida de cuántas reglas definen que deben hacer quienes ocupan las posiciones mientras que el cumplimiento de la regla es una medida del empleo de la misma.

CENTRALIZACION DEL PODER

El poder es un componente importante en cualquier sistema social. La distribución del poder tiene consecuencias importantísimas para el desempeño de una organización, la formalización estaba muy débilmente asociada con un sistema decisorio centralizado. Aquellas organizaciones en las cuales las decisiones son tomadas por muy pocas personas en la cúspide, descansan sobre reglas y supervisión estrecha como medios para garantizar un desempeño consistente de los trabajadores. Estas organizaciones se caracterizan también por un equipo de gente menos profesionalizada. Entonces, la presencia de servidores bien entrenados está relacionada con una necesidad menor por reglas y políticas extensas.

Blau (1970) encontró, en organizaciones con procedimientos de personal altamente formalizados y un estricto acatamiento a estos procedimientos, una descentralización de autoridad.

Las organizaciones complejas son complejas. La formalización en un área genera presiones para tratar de disminuirla en otras.

En consecuencia, las organizaciones están constantemente en conflicto no solamente entre los individuos o subunidades sino también entre y dentro de , los procesos y las estructuras que las conforman.

Una de las marcas de buena calidad de la profesionalización es la capacidad y la disposición para tomar decisiones basándose para ello en un entrenamiento y experiencia profesional.

TECNOLOGIA

Hickson, Pugh y Pheysey (1969) subdividen el concepto de tecnología, en un examen posterior de los mismos datos, en tres componentes. " Tecnología de operaciones ", las técnicas utilizadas en las actividades del flujo de trabajo y que van desde equipo automatizado hasta bolígrafos y lápices, incluye la idea del grado de automatización del equipo, la rigidez de la secuencia de las operaciones y la especificidad de la evaluación de las operaciones. El segundo componente, "tecnología de materiales , se refiere a los materiales procesados en el flujo de trabajo. Ferrow puntualiza la importancia de la uniformidad y la estabilidad percibida en los materiales y Rushing (1968) muestra que la "dureza " de los materiales constituye una diferencia importante en la división del trabajo en las organizaciones.

El tercer componente, " Tecnología de conocimientos " , se refiere a las características del conocimiento empleado en el flujo de trabajo. El enfoque de Ferrow se utiliza nuevamente teniendo como indicadores principales el número de casos de excepción y el grado de análisis lógico utilizado en la solución de problemas.

REACCIONES DE LA FORMALIZACION:

Las clases de comportamiento analizadas por Merton segun Thompson son la causa de sensaciones de inseguridad. El comportamiento burocrático comienza con una necesidad, por parte de una persona en una posición de autoridad, de controlar a quienes son sus subalternos" todas las personas, excepto en la cúspide de la organización, estan subordinadas a alguien más y este control puede tender a una adhesión demasiado rigida a las reglas que se han discutido ya que así el individuo posiblemente está protegido para no tomar por si mismo decisiones y acciones erráneas.

Thompson sigiere que estas presiones conducen a un "impulso" para introducir más reglas con el fin de proteger a quienes ocupan las oficinas, a indiferencia exagerada, a

resistencia al cambio y a una sobreexistencia sobre los derechos de la oficina. Estas reacciones son dañinas organizacional y personalmente.

Esta clase de reacciones implica cercenar el sistema, personalizar cada actividad y considerar cada regla como algo que esta diseñado para llevarnos a la frustraición personal.

FORMALIZACION Y PROFESIONALISMO

Todos los estudios que se han analizado llevan a concluir que la profesionalización y la formalización son incompatibles . A mas profesionalizada esta la fuerza de trabajo es mas posible que la formalización genere conflictos y produzca alineación. Una implicación importante de estos resultados es que la formalización y la profesionalización están realmente diseñadas para hacer lo mismo - organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización".

La formalización es, por el otro lado, un medio que no está basado en la organización para lograr lo mismo. Desde el punto de vista de la organización, cualquiera de las técnicas sería apropiada siempre y cuando que se realice el trabajo.

Un problema basico es que la organización puede tener un conocimiento incierto e impreciso sobre su personal, es muy posible encontrar estructuras organizacionales compatibles con el grado de profesionalización de sus miembros.

Puede decirse, en general, que a más alto sea el nivel es menor la formalización.

La formalización es necesaria en las organizaciones. El grado de formalización es la variable que debe observarse constantemente como aspecto práctico importante. El grado de formalización es, para el analista organizacional, una variable fundamental para atender la organización y el desempeño y a manera de pensar de sus miembros.

CENTRALIZACION

Centralización refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones y es, en consecuencia, una de las mejores formas de resumir el concepto de estructura.

La centralización se ha definido de diferentes maneras pero haciendo siempre énfasis en la distribución del poder.

Van de Ven Ferry (1980) definen centralización como " el marco de la autoridad decisoria dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada; una unidad descentralizada implica, generalmente que la mayor fuente del poder decisorio se ha delegado por parte de los administradores en línea a personal subalterno .

TAMAÑO

Las evidencias detectadas por las investigaciones con respecto a las relaciones entre tamaño y centralización son paradójicas.

Blau y Schoenherr (1977) señalan " el gran tamaño de una agencia produce presiones conflictivas sobre la alta administración al exaltar la importancia de las decisiones administrativas lo cual desalienta su delegación y aumenta simultáneamente, el volumen de responsabilidad administrativa lo cual ejerce presión para delegar algunas de ellas ". El riesgo de la delegación se aminora si el personal tiene excelente calidad. Una política centralizada con respecto a las cualidades del empleado parece contribuir, en consecuencias, a delegar poder. Por ejemplo: Las grandes Universidades están más descentralizadas que las pequeñas.

Mansfiel encontró que aumento en el tamaño estan relacionados con un mayor uso de reglas lo cual lleva a la descentralización de los procesos decisorios pero no a que la organización pierda el control. En organizaciones pequeñas los especialistas reportan directamente a la cúspide de la organización mientras que en las grandes

los problemas se manejan a un nivel descentralizado pero con la guía de reglas organizacionalmente diseñadas.

CONSECUENCIAS DE LA CENTRALIZACION.

La centralización en las organizaciones tiene mucho que decir acerca de la sociedad en la cual están embebidas. Una sociedad en la cual la mayoría de las organizaciones están altamente centralizadas es una en la cual los trabajadores tienen muy poco que decir sobre su trabajo y lo mismo sería, probablemente cierto, en términos de su participación en la sociedad. El grado de centralización de las organizaciones es también un indicativo de lo que las organizaciones presumen acerca de sus miembros: una alta centralización implica suponer que los miembros necesitan un control estrecho, de cualquier forma; una baja formalización sugiere que los miembros se pueden gobernar a sí mismos.

Una consecuencia importante de los diferentes grados de centralización afecta a la organización misma, las consecuencias de un grado alto de centralización puede ser positiva o negativa para la organización dependiendo la situación.

PROCESO ORGANIZACIONAL

Los procesos son la dinámica de las organizaciones. Los tópicos de esta sección—poder, conflicto, liderazgo, toma de decisiones etc. resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos contribuyen también a los resultados de las organizaciones en términos de su efectividad.

Cada proceso es un componente crítico para entender las organizaciones. El interés en esta sección se centra en aspectos que son importantes para los miembros de cualquier organización.

EL PODER

Todo el tópico de la centralización involucra la distribución del poder, el conflicto es crucial para las organizaciones ya que afecta a los individuos involucrados y a toda la organización. Es a partir del conflicto que se inician muchos de los cambios importantes .

El poder y el conflicto se han enfocado desde una gran variedad de perspectivas.

Bacharach y Lawler ven las organizaciones como sistemas políticos de "estira y encoge ". Las organizaciones están compuestas por grupos de trabajo, personas que trabajan en una unidad común o al mismo nivel dentro de la organización; grupos de interés, personas que están consientes de la comunidad de sus objetivos y su suerte y coaliciones, agrupaciones de grupos de interés con un objetivo común.

Tienden entonces a centrarse en actividades de intracoalición e intercoalición.

NATURALEZA DEL PODER

El poder puede definirse, generalmente, de manera bastante simple. Tiene que ver con las relaciones entre dos o más actores en las cuales el comportamiento de uno está afectado por el otro.

La variable de poder es una expresa relación; el poder

no tiene sentido a no ser que se ejerza. Una persona o un grupo no pueden tener poder en el aislamiento; debe estar en relación con alguna otra persona o colectividad.

RELACION DE PODER

El aspecto relaciones de poder se trata específicamente en los comentarios que hace Hemerson (1962) sobre la importancia de las relaciones de dependencia dentro de la constelación total del poder.

Afirma que el poder reside " implícitamente en la dependencia de otro "

La dependencia es especialmente fácil de ver en las organizaciones que por su naturaleza requieren que exista una interdependencia de personal y subunidades. " El poder o la autoridad tenderían a ser jerárquicas cada nivel apenas tendría el poder necesario para llevar a cabo sus responsabilidades; niveles cada vez más altos dentro de la jerarquía tendrían un poder creciente basado en un conocimiento más amplio sobre la organización y/o un mayor expertisismo". El diseño de estas clases de organización descansan con la intención de garantizar que cada nivel en la organización tenga suficiente poder.

Las subunidades que componen una organización también tienen un poder que varía.

CLASE DE PODER

El mejor sistema de clasificación y el más ampliamente utilizado, es el que establece Weber : una distinción básica entre poder y autoridad. Poder involucra fuerza o cohesión y no sería un factor importante como un proceso interno en las organizaciones excepto en casos tales como campos de esclavos, algunas cárceles, colegios etc.

Weber (1974) hace una distinción entre clases de autoridad tradicional, carismática y legal. La autoridad legal es la que se encuentra en la mayoría de las relaciones de poder en las organizaciones modernas.

La autoridad carismática nace de la devoción que se le tiene a un detector específico de poder y se basa en las características personales.

BASES PARA EL PODER

El poder gratificador, o el poder cuya base es la capacidad para " gratificar ", está limitado a aquellas situaciones en las cuales la gratificación tienen sentido para el receptor del poder. Raven y French anotan que la misma relación social podría verse como una de poder gratificador en una instancia y de poder coheritivo en una segunda.

La tercera forma de poder está muy cercana a la implicación de la distinción que hace Wever entre poder y autoridad. Esta clase se conoce como poder legítimo. El receptor reconoce que quien detecta el poder tiene derecho a influenciar a él y que él tiene una obligación de seguir las direcciones de la influencia. El poder referente está presente cuando un receptor del poder se identifica con un detectador de poder y de comportarse como él.

CONSECUENCIAS DE LA RELACION DE PODER

La consecuencia más frecuente de un acto de poder es el acatamiento. Este hecho se deja, frecuentemente a un lado en el análisis de poder a que la resistencia a un acto de poder - conflicto es lo más dramático y emocionante.

Otras de las consecuencias son: conformidad en el cual el receptor del poder lo acepta sin internacionalización de las normas involucradas y una actitud de conformidad en la cual existe el acatamiento y la internalización.

PERSPECTIVA DEL PODER EN LA ORGANIZACION

La presentación que hemos venido haciendo ha sido hasta el momento, casi que estrictamente descriptiva revisando los diferentes estudios existentes sobre las relaciones verticales y horizontales de poder.

CANTIDAD DE PODER

El primer punto a tratar aquí es de tipo cuantitativo y se refiere a la cantidad de poder en una organización.

"Para resumir, un las organizaciones los administradores se influncian, al mismo tiempo, en consecuncia, un poder conjunto como resultado de una mejor dirección sobre los recursos tecnológicos, económicos y humanos de la organización en el servicio de ciertos objetivos".

TANNENBAUM (1968) ANOTA

"... Puede presentarse bajo dos condiciones. La primera es la de una expresión externa de poder sobre el medio ambiente de la organización. La segunda se refiere a condiciones internas. " La cantidad de poder no varía de manera dramática entre situaciones. El impacto de factores que conducen a un aumento o a una distribución en el poder no variara rápida o repentinamente. Los cambios en la cantidad de poder serán graduales, por lo general.

FACTORES QUE AFECTAN LA DISTRIBUCION DEL PODER.

Cuando el centro de atención se cambia de la cantidad de poder, a las razones por las cuales el poder esta distribuido como lo está sales a la luz varios puntos. Hacerle frente a la incertidumbre significa que una unidad organizacional etá en capacidad de manejar algun aspecto que le preocupe a la organización.

En otras oportunidades, el poder puede generarse en situaciones en las cuales algunas unidades organizacionales penetran en áreas nuevas e importantes, de icertidumbre, las manejan bien desarrollan más poder.

FACTORES EXTERNOS

La presentación se ha centrado principalmente alrededor de factores internos de la organización. Aquí afectan la cantidad y distribución de poder dentro de la organización factores tales como la asociación con organizaciones similares.

CONFLICTO EN LA ORGANIZACION

Muchas de las multiples formas de conflicto dentro de las organizaciones son perfectamente bien conocidas para cualquiera que haya tenido algo que ver con organizaciones o con la sociedad en general.

El conflicto administración, mano de obra es parte prominente de nuestra herencia social así como también de la vida organizacional.

El conflicto dentro de las organizaciones involucra mucho más que el simple conflicto interpersonal.

BASES DEL CONFLICTO

Katz. (1964) identificó tres bases organizacionales para el conflicto. La primera es " conflicto funcional inducido por varios subsistemas dentro de las organizaciones." Esta forma de conflicto involucra el hecho de que cada subsistema de una organización con sus funciones distintivas desarrolla sus propias normas y valores y esta caracterizado por su propia dinámica.

Aunque el centro de atención son los estados psicológicos de los miembros de las organizaciones, el punto es importante ya que diferentes subunidades de la organización llevan a cabo tareas que aparecen en el conflicto por que son básicamente incompatibles .

La segunda fuente de conflictos es el hecho de que hay unidades que tienen funciones similares.

SITUACION DE CONFLICTOS

El conflicto debe comprometer al menos dos partes individuos grupos u organizaciones. En consecuencia, puede haber, hipoteticamente, nueve clases de conflicto-persona-persona, persona-grupo, etc. Boulding sugiere que en estas relaciones se tiene tendencia a la simetría en el sentido de que el conflicto persona-grupo organización tiende a moverse hacia el conflicto organización.

Y el " campo de conflicto " definido como 'todo el conjunto de posibles estados relevantes del sistema social.'

TECNOLOGIA(TEORIA DE LA CONTINGENCIA) (I. CHIAVERATO)

Desde un punto de vista puramente administrativo, se considera la tecnología como algo que se desarrollo predominantemente en las organizaciones, en general y en las empresas, en particular, a traves de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas y por sus manifestaciones físicas consecuentes que constituyen un neorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es en productos o servicios.

La tecnología puede estar o no incorporada a bienes físicos. La Tecnología incorporada está contenida en bienes de capital, materias primas básicas, materias primas intermedias, etc.

La Tecnología puede ser considerada, al mismo tiempo, desde dos ángulos diferentes: como una variable ambiental y externa y como una variable organizacional e interna:

- a) Tecnología como variable ambiental.
- b) Tecnología como variable organizacional.

Así la tecnología puede ser comprendida como una variable ambiental, como si fuera una fuerza externa y muchas veces extraña a la organización.

Desde el punto de vista de su administración la tecnología puede ser abordada y analizada desde varios ángulos y perspectivas, tal es su complejidad. Varios autores intentaron proponer clasificaciones o tipologías de tecnologías para facilitar el estudio de su administración.

Tipología de Thompson

Thompson propone una tipología, en la cual identifica tres tipos, de acuerdo con su disposición dentro de la organización:

- 1) Tecnología de anillos en secuencia.
- 2) Tecnología mediadora
- 3) Tecnología intensiva.

En otra de Thompson clasifica la tecnología en dos tipos básicos:

- 1) Tecnología flexible
- 2) Tecnología fija

Las influencias de la tecnología - sea flexible o fija - son más perceptibles cuando están asociadas al tipo de producto de la organización. Otros autores clasifican los productos en dos tipos básicos:

- 1) Producto concreto
- 2) producto abstracto

Para Woodward existe un imperativo tecnológico; la tecnología adoptada por la empresa es la que determina su estructura y su comportamiento organizacional.

EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES (JAMES G. MARCH)

El conflicto es un término que tiene muchas cosas. El término se aplica casi siempre a una ruptura, por lo que un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa.

Podemos identificar tres clases principales de fenómenos de conflictos:

- 1) conflicto individual
- 2) conflicto de organización
- 3) conflicto entre organización o grupos.

Conflicto individual, el conflicto se produce de tres maneras principales. que podemos distinguir como: inaceptabilidad, no comparabilidad e incertidumbre.

Conflicto de organización, en primer lugar, pueden presentarse problemas de decisión que en principio son primariamente intraindividuales interiores a los miembros de la organización.

El segundo tipo de conflicto de organización que se presenta no proviene de los problemas de los individuos al tomar una decisión, sino de la diferencia entre las elecciones hechas por individuos diferentes en la organización.

Conflictos intergrupos dentro de la organización, mientras haya conflictos individuales muy difundidos no se cumple una de las condiciones necesarias para el conflicto intergrupos en una organización.

Las condiciones necesarias para los conflictos intergrupos además de la ausencia general del conflicto individual puede resumirse en términos de tres variables. La existencia de una necesidad positivamente sentida de toma conjunta de decisión y de una diferencia en los objetivos o una diferencia en la percepción de la realidad.

La necesidad de tomar decisiones conjuntamente en una organización se presenta debido a dos problemas centrales en la toma de decisiones de la organización; distribución de recursos y programación.

Factores que afectan a la diferenciación de los objetivos.

1) Los que afectan a la comunidad de los objetivos individuales dentro de la organización .

2) Los que afectan a la claridad y consistencia de la estructura de compensación y , por tanto del sistema que impone cumplimiento.

3) los que afectan a la compatibilidad de los premios de los individuos.

Como el conflicto de organización conduce a fenómenos tales como la negociación y las luchas por el poder, aquí la motivación es mas importante y el problema de conflicto de intereses se resuelve directamente.

LIDERAZGO

En las investigaciones y teorías que se examinan se encontrará que el liderazgo está fuertemente limitado por muchos de los factores-estructura organizacional, coaliciones de poder y de condiciones ambientales. Se argumentará que, para la mayoría de las organizaciones y en casi todas las circunstancias, el cambio de liderazgo no es mucho más que un tratamiento estético. El mismo enfoque básico se adoptará al analizar las restricciones en los procesos decisivos, restricciones que limitan la utilidad práctica de los modelos formales y muy sofisticados para la toma de decisiones.

El liderazgo parece ser una solución extremadamente fácil para cualquier clase de problemas que estén afectando una organización.

Buscar un liderazgo nuevo puede enmascarar aspectos tales como acuerdos estructurales inapropiados, distribuciones de poder que bloquean las acciones afectivas, carencia de recursos, procedimientos arcaicos y otros problemas organizacionales básicos.

Liderazgo es una forma especial de poder, estrechamente relacionada con la forma "referente". En palabras de Etzioni (1965) , "la capacidad, basada en las calidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos. el liderazgo se distingue del concepto de poder en que el primero supone influencia , es decir, cambio de preferencias mientras que el poder solo implica que las preferencias de los sujetos se mantienen en suspenso".

FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Las funciones entre liderazgo y poder están insuficientemente identificadas por que el liderazgo se puede presentar en cualquier grupo o cualquier nivel dentro de la organización. Selznick (1957) presenta la tan requerida distinción cuando afirma que el liderazgo supone decisiones críticas. Es algo más que el mantenimiento del grupo.

De acuerdo con Selsinck (1957) las tareas críticas de el liderazgo puede resumirse en cuatro categorías. La primera supone la definición de la misión y el papel institucional (organizacional). La segunda tarea es la incorporación institucional de el propósito que incluye la inclusión de las políticas en la estructura o la selección de los medios para alcanzar los fines deseados. La tercera tarea es defender la integridad de la organización y aquí se mezclan los valores y las relaciones públicas. La tarea final del liderazgo es la ordenación del conflicto interno.

El liderazgo se puede presentar en todos los niveles de la organización pero su impacto sobre ella varía de acuerdo con el nivel al cual se ejerce.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Toda organización tiene al nivel decisorio mas alto un individuo, o un conjunto de individuos que pueden ejercer el poder simplemente dando órdenes y tomando decisiones. Es un poder simple proveniente de la posición y no incluye liderazgo en la forma en la cual se enfocara el concepto. Nuestra visión del liderazgo involucra lo que una persona hace por encima y mas alla de los requerimientos básicos de posición. La persuasión de los individuos y la innovatividad en ideas y toma de decisiones es lo que hace por encima la diferencia entre liderazgo y la simple posición del poder.

Las ideas que se han expresado hasta ahora implica seriamente que las características individuales son cruciales en el papel del liderazgo. No existe un conjunto de características que posean los líderes ni tampoco uno que identifique a los seguidores . El convencimiento anterior condujo al segundo factor para la perdida de posición del enfoque de los rasgos. La atención giro de manera creciente hacia la situación en la cual se exhibía al liderazgo.

El enfoque situacional adopta la posición de que el conjunto de condiciones del momento - la situación- define quién ejercerá y de manera el liderazgo.

En una situación será un individuo el que surga como líder y en otra, otro individuo. Este enfoque está ampliamente dominado por el contenido sociológico del liderazgo, especialmente en estudios de grupos pequeños, pero se le ha caracterizado por críticas muy serias en los años recientes por la poca atención que le presta a las características de quienes llegan a posiciones de liderazgo. La posición que surge es que situaciones diferentes demandan formas distintas de liderazgo y, en consecuencia, en cada situación específica se necesitara generalmente individuos, habilidades y compartimientos diferentes. Se trata de una mezcla del enfoque de los rasgos y del situacional para evitar las fallas que presenta cada uno.

El líder organizacional es, una combinación de factores el más obvio de los cuales es la posición dentro de la organización. Esta le da al líder la base de poder y conduce a los seguidores al convencimiento de que esa posición tiene un derecho legítimo y que el líder se embarcará, de hecho, en el proceso de liderazgo conformándoles sus pensamientos y acciones y llevando a cabo las funciones de liderazgo en toda la organización.

EL IMPACTO DEL LIDERAZGO

Un factor importante para aumentar la confusión además de los sesgos ideológicos que son evidentes en algunas investigaciones es el gran número de variables dependientes utilizadas en el análisis de liderazgo.

Si se toma como variable independiente la variación en la cuantía o el estilo de liderazgo, se considera entonces como dependientes toda una serie de variables.

Esto traslada el problema de las medidas "duras" de productividad a los factores, mas alusivos, de moral y satisfacción.

ESTILO DE LIDERAZGO

Las investigaciones sobre liderazgo se han centrado alrededor de dos estilos o enfoques sobre el papel de liderazgo, que están en contraste el uno con el otro.

Estos son los enfoques autoritarios (tareas) y de respaldo (socioemocional). Los rasgos a los cuales se hizo alusión anteriormente son evidentes, y además entendibles, cuando aparecen en la discusión esos dos términos. El líder de respaldo está "caracterizado por ... orientado hacia el empleado, comportamiento democrático, uso de supervisión general y es considerado con sus subalternos". El líder autoritario, por el otro lado, se basa más probablemente en el poder de su posición y está más orientado hacia el castigo.

El líder de respaldo utiliza mecanismos socioemocionales con respecto a sus subalternos lo cual supone:

Consideración por los subalternos.

Toma de decisiones consultadas.

Supervisión general.

Filley y House concluyen, al resumir estos estudios sobre liderazgo de respaldo es más efectivo cuando:

- 1.- Las decisiones no son de naturaleza rutinaria.
- 2.- La información requerida para la toma efectiva de decisiones no puede estandarizarse o centralizarse.
- 3.- No es necesario tomar las decisiones rápidamente permitiendo así que haya tiempo para involucrar a los subalternos en un proceso decisorio participativo.

y cuando los subalternos:

- 4.- Sientan una fuerte necesidad por independencia.
- 5.- Consideran que su participación en los procesos decisorios es legítima.
- 6.- Sienten que están en condiciones de contribuir al proceso decisorio.
- 7.- Tienen confianza en su capacidad para trabajar sin necesidad de una supervisión cercana.

FACTORES QUE AFECTAN EL IMPACTO DEL LIDERAZGO

El aspecto importante de las investigaciones lo constituye, al menos para nuestros fines, el hecho demostrado de que el liderazgo a este nivel hace diferencia en términos de las actitudes del personal involucrado y de indicadores objetivos del empeño. El asunto no es de estilos sino de impacto. Si se puede aumentar la producción o acelerar la aceptación por un nuevo modo de organización el liderazgo se cinvoerte entonces, en un proceso importante. La extrapolación de esta conclusión en relación con el liderazgo en la cúspide, es relativamente fácil, de no estar respaldada ya por investigaciones existentes. si se pasa el rango de comportamiento que pueden afectar quienes están en la cúspide de la organización, el potencial para el impacto real que puede producir el liderazgo se puede apreciar fácilmente.

Un punto adicional es que el liderazgo y toda la fución administrativa se ven afectados, aparentemente de manera vital, por uno de los principales elementos mencinados a todo lo largo del análisis la tecnoligía de las organizaciones en cuestión. Los factores tecnológicos establecen límites sobre la cantidad y la clase de modificaciones que pueden introducirse en el sistema, limitando así algunas de las cosas que puede hacer un líder.

COMUNICACION

El proceso de comunicaciones dentro de las organizaciones contiene elementos que son fundamentalmente organizaciones y otros que son definitivamente individuales.

El insumo organizacional al proceso de comunicaciones viene de los canales estructurales de comunicación y de las posiciones que ocupa la gente.

- por tanto es importante la comunicación.

Las estructuras organizacionales con sus diferencias en tamaño sofisticación tecnológica, grado de complejidad y formalización, están diseñadas para ser o evolucionar hacia sistemas, para manejar información. El establecimiento de una estructura organizacional es un sistema de que se supone, en realidad, que las comunicaciones siguen siempre una ruta específica. El hecho de que la estructura oficialmente deseñada no sea la que opera sólo indica que las comunicaciones siguen siempre ;las líneas preescritas nítidamente. Poder, liderazgo y toma de decisiones descansan sobre el proceso de comunicaciones, explícita o implícitamente, que no tendrían ningún significado en ausencia de información.

Las comunicaciones son consecuentemente, mas importantes en las organizaciones y en los eventos organizacionales que deben enfrentar situaciones con incertidumbre que son complejas y que tienen una tecnología que no permite una rutinización facil. Las características externas e internas afectan la centralización en las comunicaciones .

Entre más orientada hacia la gente y las ideas esté una organización se vuelven más importantes las comunicaciones pero naturalmente, aún en sistemas altamente mecanizados, la comunicación determina el desarrollo y el uso de las máquinas.

El proceso de comunicaciones es, por definición, un proceso de relación; una parte es el remitente y la otra el receptor, en un punto específico de tiempo.

Las relaciones sociales que se presentan en el proceso de - comunicaciones involucran al remitente y al receptor y a los efectos recíprocos sobre cada uno cuando se están comunicando.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. Esto supone que en el sistema no hay ni mucha ni muy poca información y que es claro, desde el comienzo, quien puede utilizar la que esta disponible. Debe ser evidente que esta es una condición imposible de alcanzar en una organización compleja.

LAS BASES DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACION

La comunicación en las organizaciones adoptan muchas formas algunas son totalmente interpersonales, otras se refieren a aspectos internos de la organización mientras que otras se preocupan por los vínculos entre las organizaciones y su medio ambiente;

LOS FACTORES INDIVIDUALES

Siendo así que las comunicaciones involucran algo que se envía a un receptor, lo que el receptor haga con el mensaje comunicado es, quizá, la parte vital de todo el sistema. El proceso perceptivo se vuelve, en consecuencia, un elemento clave en nuestra comprensión de las comunicaciones en las organizaciones.

El proceso perceptivo está sujeto a muchos factores que pueden llevar a diferencias importantes en la forma en la cual dos personas perciben el mismo mensaje. El receptor puede responder a sugerencias de las cuales no es consciente, ser influenciado por factores emocionales, utilizar sugerencias irrelevantes, ponderar la evidencia de manera desbalanceada o fracasar en la indentificación de todos los factores sobre los cuales se basan sus juicios. Las necesidades personales de la gente, sus valores y sus intereses son parte del

proceso de interacción afecta, de manera vital, la forma en la cual un individuo percibirá la comunicación ya que la ~~gente~~ induce más emoción que los objetos físicos.

Las comunicaciones en las organizaciones son básicamente transaccionales entre personas.

El papel que juega el individuo en la organización afecta también la forma en la cual se perciben o se envían las comunicaciones.

Las personas pueden ser, prácticamente que en todas las organizaciones, jefes en una situación y subalternos en otra.

FACTORES ORGANIZACIONALES

Todos los factores analizados forman parte de las características generales de las comunicaciones. En las organizaciones deben examinarse dos componentes importantes del sistema de comunicaciones: consideraciones verticales y horizontales afectan apreciablemente el proceso de comunicación.

COMUNICACIONES VERTICALES

Se ha prestado muchísima atención a los patrones verticales de comunicación principalmente por que se ven como algo vital en las operaciones de las organizaciones. Debe ser evidente, a partir del amplio análisis de la estructura organizacional, el poder y el liderazgo, que el elemento vertical es un hecho crucial, el elemento vertical intersecta en una forma muy importante. Las comunicaciones verticales involucran, en las organizaciones, flujos ascendentes y descendentes.

— Comunicaciones descendentes: Katz y Kahn identifican cinco elementos en las comunicaciones descendentes. El primero es la simple y común instrucción del oficio.

El segundo elemento es más sutil y menos visible. Involucra la razón para la tarea y sus relaciones con el resto de la organización.

El tercer elemento de las comunicaciones descendientes es la información con respecto a procedimientos y prácticas dentro de la organización. La cuarta parte del sistema de comunicaciones es la retroalimentación a las personas con respecto a su desempeño.

El elemento final de esta clase de comunicación involucra intentos para inculcar a los subalternos para que acepten y crean en los objetivos de la organización.

Comunicaciones ascendentes: Las comunicaciones en las organizaciones violando la ley de la gravedad, deben moverse también hacia arriba aún en aquellos casos en los cuales no esté sucediendo nada abajo: "Las comunicaciones ascendentes toman múltiples formas. Puede reducirse, sin embargo, a lo que diga la gente acerca de (1) ellos mismos, su importancia y sus problemas, (2) otros y sus problemas, (3) las prácticas y las políticas de la organización y (4) lo que se necesita hacer y cómo puede hacerse" .

COMUNICACIONES HORIZONTALES

A pesar de ser las comunicaciones horizontales un hecho obvio los analistas organizacionales se concentran más durante mucho tiempo, en el aspecto vertical. El componente horizontal ha recibido menos atención aún a pesar de que una proporción mayor de las comunicaciones, dentro de una organización, parece ser de este tipo, a mas bajo sea el nivel en la jerarquía es mayor la proporción de comunicaciones horizontales, las comunicaciones se ven afectadas por las diferencias jerárquicas, hace natural que las personas se comuniquen con aquellas que están más o menos al mismo nivel dentro de la organización. Y aquellos que están al mismo nivel dentro de la organización son más aptos para compartir características comunes haciendo así que las comunicaciones sean posibles.

Es importante distinguir entre las comunicaciones dentro de una sub-unidad organizacional y aquellas entre sub- unidades.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

El análisis del poder, el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación ha reforzado el carácter dinámico de las organizaciones.

El análisis considerara el cambio y luego examinará la innovación en las organizaciones como un fenómeno menos inclusivo que el cambio en la organización misma. En algunos momentos el cambio es forzado virtualmente en una organización que no lo desea mientras que en otros es buscado y recibido abiertamente. El cambio puede ser benéfico o dañino para las organizaciones, representar crecimiento o declinación o una laternación en forma.

RESISTENCIA DEL CAMBIO

Uno de los principales analistas del cambio organizacional ha sido herbert Kaufman (1971) afirma " En pocas palabras, no estoy diciendo que el cambio organizacional sea invariablemente bueno o malo, progresista o concervador, benefico o dañoso. En cualquier situación dada puede ir en cualquier dirección pero pero está siempre confrontado por fuerzas muy fuertes que lo mantienen en un proceso de verificación y limitan, de manera seria, la capacidad de las organizaciones para reaccionar a condiciones nuevas, en ocaciones con graves resultados".

Katz y Kahn (1978) enfocan la resistencia al cambio desde una perspectiva ligeramente diferente. Ellos sugieren que hay seis factores que contribuyen a la resistencia al cambio.

El punto básico es que las organizaciones son, por su misma naturaleza conservadoras. Aún organizaciones que tratan de producir un impacto radical sobre la sociedad demuestran su conservalismo.

EL PROCESO DE CAMBIO

Kaufman concluye que el cambio tiene lugar por medio de la rotación del personal. A pesar de la selección y el entrenamiento, surgen diferencias entre las personas, también que el cambio se presenta cuando se eliminan los obstáculos que se oponen al mismo.

Un enfoque fundamental para el cambio ha sido a través del enfoque de las "relaciones humanas"

La conclusión actual es que los intentos para introducir en esta forma el cambio organizacional están condenados al fracaso a no ser que se logre hacer ciertos cambios básicos en la organización misma.

En algunos momentos el cambio es forzado en una organización. Prácticas de acción afirmativa sobre el personal han alterado muchas organizaciones así como lo han hecho las regulaciones sobre el control de la contaminación.

El medio ambiente ha institucionalizado conceptos acerca de la forma en la cual deben operar las organizaciones y las ha forzado a incorporar las prácticas institucionalizadas.

Podemos tener pistas serias sobre el proceso de cambio global al mirar los resultados producidos por las innovaciones en las organizaciones .

LA INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES

Las innovaciones representan desviaciones a las prácticas o a las tecnologías existentes. La mayoría de los análisis sobre la innovación se han centrado en la cara tecnológica.

Las innovaciones pueden adoptar una gran variedad de formas. Pueden variar en su grado de radicalismo. Una innovación radical es una desviación significativa con relación a las prácticas previas.

Las innovaciones se pueden generar dentro de la organización o importarse del medio externo y pueden ser cosas

totalmente nuevas y que nunca se habían ensayado antes o aspectos que son nuevos solo para una organización particular; la innovación ocurre en relación con las condiciones presentes y pasadas de la organización.

La innovación pone en aprietos a la organización cuando es forzada por fracasos y por una necesidad percibida de hacer algo acerca de ellos. Las innovaciones se pueden generar dentro de la organización o venir impuestas por las agencias de gobierno y otras fuerzas ambientales.

EL SISTEMA DE RELACIONES DE PODER EN EL TALLER, SU EQUILIBRIO Y SUS LIMITES.

Las conductas y actitudes de los individuos y los grupos en el seno de una organización no pueden interpretarse sin remitirse a las relaciones de poder que existan entre ellos.

Una de las razones profundas del desenvolvimiento de un sistema de organización burocrática, como lo hemos sugerido al analizar las reacciones del personal de la Agence Comptable, es el deseo de suprimir las relaciones de poder y dependencia, de administrar las cosas en vez de gobernar a las personas.

En el caso de la Agence Comptable, la combinación de un sistema de reglas impersonal, de una ausencia total de posibilidades de ascenso y la influencia del reglamento de la antigüedad han debilitado cada vez más la cadena jerárquica de gobierno.

La transformación de cada categoría profesional en una especie de casta o estamento tiene como consecuencia la sumisión del individuo a una presión considerable del grupo de sus pares.

Se observa una declinación muy notable de la categoría instrumental en todos los juicios personales y un ascenso paralelo de la efectividad.

Cualquier tentativa de cambio se hace extremadamente difícil en una organización donde la única forma de autoridad reconocida es de tipo administrativo y judicial.

LAS RELACIONES DE PODER DENTRO DEL GRUPO DIRECTIVO

Tenemos que salir del marco del taller y reincorporar los problemas de dirección y organización, que provisionalmente hemos estado tratando como entre paréntesis. El estudio científico de esos problemas está habitualmente tratado por dos series de dificultades: en primer lugar, la complejidad de la estructura de roles en las organizaciones modernas crea tanta ambigüedad, tanta confusión y duplicación.

de empleos que, por lo general, es casi imposible un paralelismo de series de casos suficientemente parecidos como para la excepcional importancia que adquieren los problemas de prestigio y de carrera para los interesados, tienden a falsear todos los vínculos personales y es difícil que el investigador obtenga datos seguros sobre las relaciones que los entrevistados acostumbran ocultar o deformar.

El rigor con que los diversos roles de dirección están delimitados, es cosa que facilita las comparaciones; y por otro lado la poca importancia de los ascensos en un sistema rígido por la antigüedad y la ausencia de agrupaciones que luchan por el poder entre los agentes que tienen diferentes funciones y grados, hacen las entrevistas más francas y los comentarios menos sospechosos.

CARRERA Y FUNCIONES DE LOS CUATRO MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO

El equipo directivo comprende cuatro miembros: un director, que tiene por supuesto a su cargo la coordinación de todas las actividades de la fábrica; un subdirector, responsable de la fabricación un ingeniero técnico, encargado del mantenimiento de todas las instalaciones y máquinas; y un inspector, que se ocupa de las compras, la contabilidad y el personal.

El director es, generalmente, hombre de unos cincuenta años, su carrera ha estado íntegramente regida por la antigüedad y ha resultado de una especie de selección al revés; la mitad de los "ingenieros del plantel" deja por propia voluntad el monopolio antes de que se los puede ascender a directores, y los que quedan son comúnmente los que no se atreven a arriesgarse, o no tienen capacidad.

El subdirector es un hombre de veinticinco a cuarenta años que generalmente ha elegido servir al Estado por timidez personal o por no tener relaciones en el ambiente de los negocios.

Por lo general no se queda mucho tiempo en una misma fabrica, y se lo translada de una a otra manera por lo menos dos o tres veces durante su carrera de subdirector, lo cual le permite renovarse.

Pasados los dos o tres primeros años, cuando tenga la impresión de conocer bien su oficio, en general antes de lo que creía al principio, crecerá el interés por un empleo fuera del Monopolio.

El inspector es un hombre de más de cincuenta años , a menudo cerca de sesenta, que se ha ascendido a la cima de la escala jerárquica después de larga espera. No es frecuente que haya trabajado mucho tiempo en la fábrica fiscalizada, ni que se quede mucho tiempo en ella. Tienen a sus órdenes un cierto número de colegas más jóvenes que esperan con impaciencia las vacantes de los que se van, de lo cual depende su posible promoción y en lo cual el inspector tiene escasa injerencia.

El último de los cuatro, el ingeniero técnico, es el único del "plantel" en la fábrica, y, por lo tanto no tiene a nadie con quien hablar en pie de igualdad. Su aislamiento no es por cierto un hecho sin importancia en una comunidad restringida y bien integrada como una fábrica del Monopolio.

Su oficio es difícil pero interesante. Sin embargo lo conserva durante toda su carrera en la misma posición relativamente subordinada. El ingeniero técnico puede ser más o menos joven, con frecuencia mayor que el subdirector y más antiguo en la fábrica que todos los demás miembros del equipo directivo.

LIDERAZGO

El liderazgo es un proceso de influencia sobre las personas y las actividades de los grupos para que realicen el trabajo que debe hacerse y logren los resultados de la organización.

El líder de éxito es aquel que logra ser seguido por su grupo.

TIPOS D LIDERES

AUTOCRATICO: Toma decisiones en lugar de permitir que lo hagan sus seguidores. Empuja a la acción como militar o como el supervisor egoísta.

DEMOCRATICO: **PARTICIPATIVO:** Involcra a sus seguidores en la toma de decisiones Utiliza a la interacción como técnico para asegurar la participación del grupo en la determinación de objetivos, establecimientos de estrategias y asignación de tareas.

DEJAR A SER

DEJAR PASAR: Perdedor y permisivo, deja que sus seguidores hagan lo que les viene en gana. Bajo este enfoque no presiona deja que las cosas sucedan sin intervenir ni establecer criterios de acción.

ORIENTACION O IMPORTANCIA EN LA ACCION.

ORIENTACION

A LA TAREA : Algunos líderes se enfocan a los elementos que logran adelantar el trabajo. Planean, programan y dan seguimiento al proceso y vigilan estrechamente la calidad del desempeño. Otro término que describe este enfoque es "estructuras de iniciación."

ORIENTACION:

Otros líderes se interesan sobre todo por el bienestar de las personas de sus seguidores. Tienen confianza en sí mismos

y una gran necesidad psicológica de ser aceptados por los miembros de su equipo. Otro término utilizado para describir a este líder es "centrado en el empleado o centrado en la relación" o "consideración"

EL ENFOQUE BASADO EN LOS RASGOS O CARACTERISTICAS

Se enfoca mas a lo que el líder es menos a lo que hace. Supone que el líder nace no se hace. Lo que el líder es, forma parte de un conjunto de características que despiertan hacia el la adhesión de sus seguidores.

Ciertos rasgos o características contribuyen a la efectividad del liderazgo y son los siguientes:

- 1.- Habilidad en la supervisión.
- 2.- Necesidad de logro en el trabajo.
- 3.- Inteligencia
- 4.- Decisiones
- 5.- Propia confianza.
- 6.- Iniciativa.

El enfoque conductista analiza la orientación del líder:

- Orientación a las personas.
- Orientación a la tarea a la producción.
- A algunas combinaciones de ambas.

Así, el punto de vista conductista es el que afirma que el proceso de liderazgo no solo debe poner atención a la tarea sino también debe interesarse en la necesidad de satisfacer a los miembros del grupo.

COMO ELEGIR UNA CONDUCTA DE LIDERAZGO

109722

Por lo general al realizar estudios sobre la elección de el liderazgo los gerentes tienden a elegir entre dos estilos de liderazgo: autócrata o democrático. El contenido ayudó a que los gerentes analizaran su propia conducta en un contexto que ofrece otras alternativas, sin etiquetar a algún estilo como acertado o equivocado.

Los conceptos de Tannenbaum y Schimdt se presentaron como un continuum de liderazgo. Los autores concluyen que al hacer esta decisión los gerentes necesitan tomar en cuenta a las fuerzas en ellos mismos, a las fuerzas en la situación y en los subordinados.

LAS FUERZAS EN EL LIDER CONCLUYEN

- 1.- Su sistema de valores.
- 2.- Grado en que confía en los subordinados.
- 3.- Sus inclinaciones por el liderazgo: su comodidad en ciertos estilos.
- 4.- Sus propios sentimientos de seguridad e inseguridad.

LAS FUERZAS EN LOS SUBORDINADOS

- 1.- Su necesidad de independencia/dependencia.
- 2.- Su necesidad de aumentar su responsabilidad.
- 3.- Su probable interés por la tarea del caso y si el conocimiento para salir al encuentro del problema.
- 4.- Sus expectativas en cuanto a su grado de participación en la toma de decisiones.

LAS FUERZAS EN LA SITUACION INCLUYEN:

- 1.- El tipo de organización.
- 2.- La efectividad de los grupos.
- 3.- La presión del tiempo.
- 4.- La naturaleza misma del problema.

La clave de todo lo anterior descansa en la creencia de que el gerente es el único que tiene en alto grado la destreza suficiente para encontrar y utilizar la conducta adecuada a cada situación..

LIDERAZGO SITUACIONAL;

Por experiencia, por los resultados de investigaciones se ha llegado a la conclusión de que ningún estilo de liderazgo es el mejor para todos los supervisores en todas las circunstancias. Al contrario, el enfoque situacional sostiene que el estilo a utilizar depende de factores tales como:

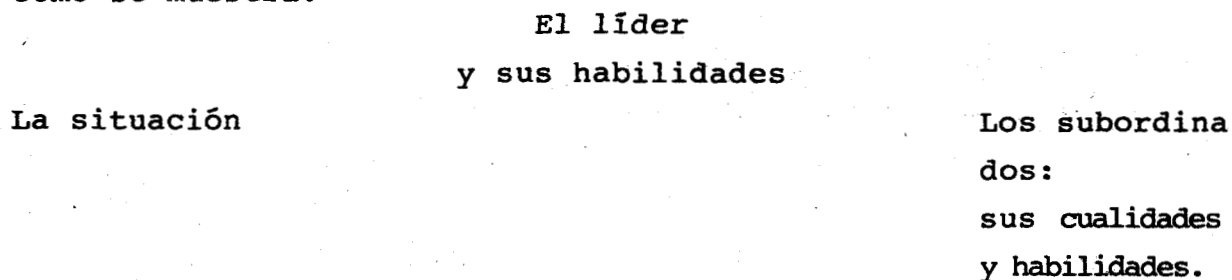
- La situación.
- Las personas.
- La tarea.
- La empresa y
- Otras variables ambientales..

FACTORES AMBIENTALES

María Parker Follet, quien expresó " La ley de la situación" dijo que son tres los factores claves que influyen al estilo del líder:

- 1.- El líder.
- 2.- Los seguidores.
- 3.- La situación.

Estos factores están interrelacionados e interactúan como se muestra:



FACTORES MICRO

Usted puede ver que son cuatro los factores micro que producen un gran efecto indirecto en el líder y en los seguidores.

Estos factores son :

- 1.- La situación económica.
- 2.- El ambiente histórico y cultural.
- 3.- El sector específico donde está enmerso el negocio.
- 4.- La organización de su empresa.

PERSONALIDAD Y CONDUCTA DEL SUPERVISOR

Los consultores en administración están profundamente convencidos de que la conducta del supervisor y las expectativas de los ejecutivos de la alta y media dirección influyen en el estilo de liderazgo de los gerentes y de los supervisores que reportan a ellos. De hecho, una de las principales estratégicas de los consultores es cambiar el estilo inadecuado del más alto nivel de dirección por un enfoque mas conveniente capaz de generar cambios en los siguientes niveles de mando.

NIVEL DE LA ORGANIZACION Y TAMAÑO DEL GRUPO

El nivel en la organización tiende a influir en la conducta de liderazgo. En este nivel parece que existen mayores probabilidades de una administración participativa en los más altos niveles de la jerarquía y menos en los mas bajos. Esto ocurre porque en la mayoría de las empresas, los trabajos en los niveles mas operativos estan muy estructurados y detallados.

1 CLASE DE ORGANIZACION

Es una organización lecrativa, que transforma y produce bienes.

2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Nuestra estructura organizacional no es fija, depende del medio ambiente interno y externo.

La estructura organizacional desempeña las funciones siguientes:

1.- Está para producir resultados y objetivos organizacionales.

El objetivo es elevar la producción minimizar costos.

2.- La estructura se diseñó para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.

3.- La estructura es el medio en el cual se está ejerciendo el poder, tomando decisiones y llevando a cabo las actividades de la organización.

3 EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION

El tamaño de la organización se determina en base a los siguientes aspectos:

1.- Capacidad física de la organización (ver plano)

2.- El personal que la organización tiene a su disposición (número de trabajadores 20)

3.- El tercer aspecto lo constituyen los insumos y productos de la organización que son los siguientes:

1.- Medios de producción.

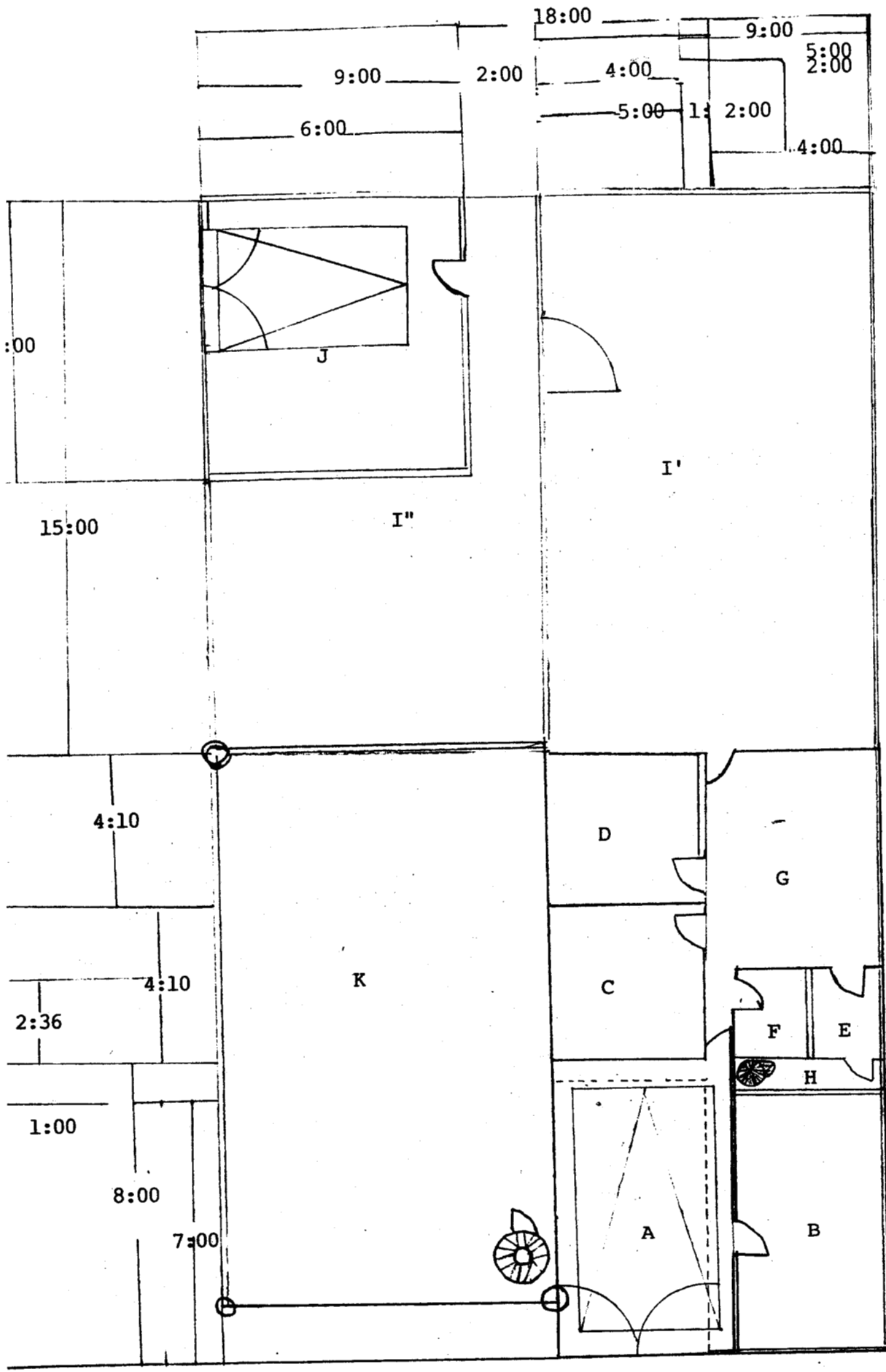
a) 3 Máquinas para inyectar plástico.

b) 1 Molino para procesar el artículo que sale defectuoso.

c) 3 Unidades para el transporte y movilización del trabajo.

d) 1 Horno para darle presentación a los artículos.

e) Torno, Fresadora, Taladro (se ocupan para dar mantenimiento).



PLANO DE LA
FABRICA

- A= Recepción de materia prima
 - B= Gimnasio para trabajadores.
 - C= Oficina # 1 Gerente Gral.
 - D= Oficina # 2 Administrador
 - E= Cocina
 - F= Baño
 - G= Comedor
 - H= Patio de cocina.
 - I= Departamento de producción
 - J= Taller de Mantenimiento
 - K= Primer nivel Bodega
- 6
Nivel superior ubicado sobre I" y J.

2.- Materia Prima.

- a) Plástico granulado.
- b) Pigmento (colorantes)
- c) Bolsas de polietileno

4.- El cuarto aspecto lo constituye el activo neto que asciende aproximadamente a \$ 300,000,000.00.

En base a los cuatro aspectos citados se puede determinar el tamaño de nuestra organización.

4 EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION Y EL INDIVIDUO.

En nuestra organización, este aspecto es esencial ya que por su tamaño crea una incertidumbre a los trabajadores de nuevo ingreso y como menciona el libro a través que pasa el tiempo se dan cuenta de como opera la empresa para llegar a la decisión de seguir colaborando o renunciar.

EL FACTOR AMBIENTAL

El factor ambiental en nuestra organización se encuentra relacionado con el grado de formalización. Esta es percibida o visualizada por quien toma las decisiones y define los límites (en nuestro caso son el administrador y el gerente general).

LA COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACION

BNB

La complejidad en nuestra empresa es el grado de conocimiento que se debe tener para realizar las diversas actividades de la empresa, por tanto si existe un número muy grande de actividades que haya que desempeñar se dice que nuestra empresa es compleja.

La complejidad de nuestra empresa la determinaremos en base a los aspectos siguientes:

Diferenciación Horizontal: Es dividir las tareas realizadas en la empresa, entre sus miembros, estas tareas son compras, producción, ventas.

- Diferenciación vertical: En la autoridad que tiene cada uno de sus miembros de acuerdo al nivel jerárquico que ocupe dentro del organigrama de la empresa.

- La dispersión espacial: Está conjunta las actividades y el personal para poder estar dispersos en el espacio, de acuerdo con las funciones verticales y horizontales.

La complejidad en nuestra empresa no representa una barrera para el logro de sus objetivos ya que solo cuenta con seis niveles jerárquicos y diez actividades diferentes.

LA FORMALIZACION

REACCIONES DE LA FORMALIZACION

Supone su control sobre el individuo, el comportamiento de una persona se ve afectado vitalmente por el grado de formalización.

La formalización representa el uso de reglas en una organización

- REACCIONES DE LA FORMALIZACION EN CUANTO AL SISTEMA DE CHECAR EL TIEMPO.

FUERON LAS SIGUIENTES:

a) " Que si les iban a otorgar premios por puntualidad".

b) Se desató una polémica entre ellos, algunos de los comentarios, fueron:

" Si nos exige puntualidad, hay que decirle que no vamos a trabajar ni un minuto más, aunque lo requiera el trabajo,".

Esto nos muestra que la introducción de un nuevo sistema en una organización modifica la conducta entre los miembros que la integran.

8 LA CENTRALIZACION DEL PODER

Aquellas organizaciones en las cuales las decisiones son tomadas por muy pocas personas en la cúspide se dice que tienen un grado mayor de centralización.

En nuestra organización las decisiones se toman en la cúspide

del organigrama y las emite el patrón o el administrador, por ello podemos decir que en ellos se concentra la centralización del poder.

A mayor tamaño de la empresa mayor es la descentralización.
A menor tamaño de la empresa mayor es la centralización.

9 TECNOLOGIA

La tecnología es un problema palpable en la organización que se está investigando.

La introducción de una nueva máquina o una máquina mas moderna a las existencias, acarrea un " cambio organizacional" en los aspectos que menciona Hickson, Pugh y Phyiser; que son:

"Tecnología de operaciones"

"Tecnología en materiales"

"Tecnología de conocimientos"

De la investigación se obtuvo la siguiente información:

"... Tiene aproximadamente seis meses que nos encontrabas trabajando con el siguiente equipo:

Una máquina Estadounidense año 1948,

2 máquinas echisas, las cuales fueron fabricadas por el propio dueño,

En ese entonces se conto con el capital para hacer la inversión en una máquina Alemana año 1978, la cual supera a las existentes en cuanto a automatización, rapidez, espacio, etc. pues la producción que se obtiene de ella es superior a la que se obtiene de las tres máquinas existentes, lo cual vino a revolucionar todo el sistema ."

Podemos concluir que la tecnología propicia un cambio en:

Sistema operativo.

Tipos de materiales.

Conocimientos en todos los aspectos.

RETOMEMOS EL FACTOR TECNOLOGIA.

TECNOLOGIA: Considera a la tecnología como algo que se desarrolla predominantemente en la empresa, la considera en dos variables:

- a) Tecnología como variable ambiental.
- b) Tecnología como variable organizacional.

(Thomson) Identifica tres tipos de acuerdo con su disposición dentro de la organización:

- a) Tecnología de anillo en secuencia.
- b) Tecnología mediadora.
- c) Tecnología intensiva.

Después de consultar a Icha Venato y a Thompson, vemos que nuestra organización investigada se relaciona más con lo que nos dice Woodward, que es lo siguiente:

Para Woodward existe un imperativo tecnológico....

"... La tecnología adaptada por las empresas es la que determina su estructura y su comportamiento organizacional."

... La información que hace Woodward, se está viviendo en la organización, pues la adquisición de alguna máquina sofisticada que ayude al proceso principal de la organización, trae como consecuencia un " cambio organizacional", en todos los aspectos que en ella se contemplan.

10 FORMALIZACION Y PERFECCIONALISMO EN LA ORGANIZACION

Están realmente diseñados para hacer lo mismo - organizar y regular el comportamiento de los miembros de la organización -

Al adquirir la máquina mencionada en "tecnología" con ello se formaliza, se profesionaliza pues hay la necesidad de solicitar los conocimientos de un profesional para su mantenimiento.

11 EL CONFLICTO EN LA ORGANIZACION (James G. March)

Existen tres clases principales de fenomenos de conflicto:

- a) Conflicto individual.
- b) conflicto de organización
- c) Conflicto entre organizaciones o grupos.

Los conflictos que se presentan en nuestra empresa son:

- a) Conflicto individual
- b) Conflicto de organización

Los conflictos individuales se crean entre los miembros de la empresa, entre obreros y encargados.

El conflicto de organización se presenta por problemas en tomas de decisiones, esto es que el dueño toma decisiones sin antes comunicarlas al administrador que es el que lleva el control, por ello suscitan problemas entre administrador y trabajadores.

BASES PARA EL CONFLICTO

En nuestra organización las bases o causas por las cuales se presentan con conflictos son las siguientes:—

- a) Comunicación tergiversa.
- b) Canales de comunicación inadecuados
- c) La heterogeneidad del personal.

LIDERAZGO EN LA ORGANIZACION

El liderazgo esta delimitado por la estructura organizacional se puede presentar en todos los niveles de la organización.

Por los resultados obtenidos en la investigación se ha llegado a la conclusión de que ningún estilo de liderazgo es el mejor para todos los supervisores en todas las circunstancias; el enfoque "situacional" sostiene que el estilo a utilizar depende de factores tales como:

- La situación
- Las personas
- La tarea
- La empresa

En la empresa que se esta investigando, el liderazgo se -
presenta así:

Se presenta el liderazgo democrático y Participativo de
manera simultánea, es desempeñado ppor el administrador, a este
los seguidores lo respetan, porque se ha identificado con los
trabajadores, de tal manera que los trabajadores lo consideran
que es una persona que tiene la capacidad para estar en
cualquier nivel de la empresa.

Entre los trabajadores existe un lider, que es el
carismático.

Pues en las relaciones informales, ésta persona es la que
encuentra a la cabeza.

VI DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION

1- Se adquiere la materia prima (plástico granulado, pigmento, bolsas para empacar, etc.)

2- Existe un almacén de materia prima donde se deposita la materia prima que se adquiere.

3- Posteriormente se solicita la materia prima necesaria para la producción de alguna cantidad de X artículos.

4- A esta materia prima se le somete a un previo proceso que es el de mezclar los pigmentos con el plástico según los colores requeridos.

5- Posteriormente la operadora de la máquina hace uso de la materia prima mencionada para depositarla en la tolva de la máquina, la cual se encarga de realizar un 2o proceso para la elaboración del artículo el cual consiste en:

6- Ya depositado el plástico en la tolva, hace pasar una determinada cantidad de material (50 gramos según lo que pese la pieza a producir) por medio de un tubo que son resistencias las cuales se encargan de producir calor para cambiar de estado al material (plástico). Para poder ser este vertido en el molde (En este se encuentra la figura o artículo a producir).

Ya depositado el material en el molde se espera unos 10 segundos aproximadamente, para que este sea accionado a través de un mecanismo con el que cuenta la máquina y se logre la abertura de dicho molde y así poder obtener el artículo.

7- El artículo producido por la máquina es sometido a otro proceso denominado ensamblado que consiste en:

8- Se adquiere materia prima la cual nos es necesaria e indispensable para poder darle un terminado a nuestros artículos, esta materia prima es :

- 1.- Pintura especial para plástico
- 2.- Grapas
- 3.- Etiquetas

- s
- 4.- Alambre (ejes para yoyos, carritos, etc.)
 - 5.- Bolsa para empacar por unidad
 - 6.- Copetes (etiquetas de carton que se engrapan en la parte superior del artículo, esto para una mejor presentación)
- 9 Terminado, el proceso de ensamblado pasa por otra máquina denominada horno, la cual a través de producir calos se encarga de darle el último acabado a la envoltura de los artículos para posteriormente ser llevados al almacen, para posteriormente ser distribuidos a los clientes.
- 10 En el proceso mencionado, existe un material sobrante (plastico) el cual se hace pasar por una máquina denominada molino, para ser recuperado en forma de plástico granulado.

VII

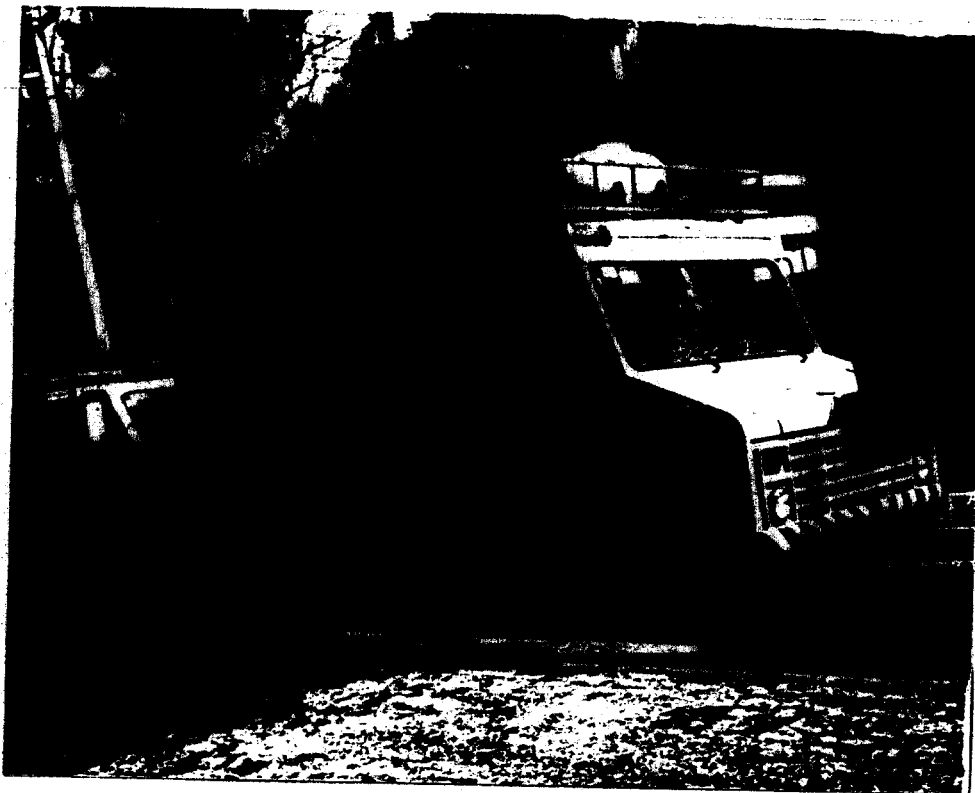
MEDIOS DE PRODUCCION

CON LOS

CUALES OPERA LA

EMPRESA

2 UNIDADES CON LAS QUE CUENTA LA EMPRESA PARA PROVEERSE
DE MATERIA PRIMA Y PARA LA DISTRIBUCION DE SUS
ARTICULOS



MAQUINA DE INYECCION DE PLASTICO # 1

MAQUINA DE INYECCION DE PLASTICO # 2

SON LAS MAS ESENCIALES PUES SON LAS QUE DETERMINAN
LA CANTIDAD DE PRODUCCION.



HORNO

ESTA MAQUINA SIRVE PARA HACER PASAR POR MEDIO DE LA BANDA CON QUE CUENTA AQUELLA MERCANCIA QUE ESTE TERMINADA Y EMPACADA, DANDO MAYOR PRESENTACION AL EMPAQUE.



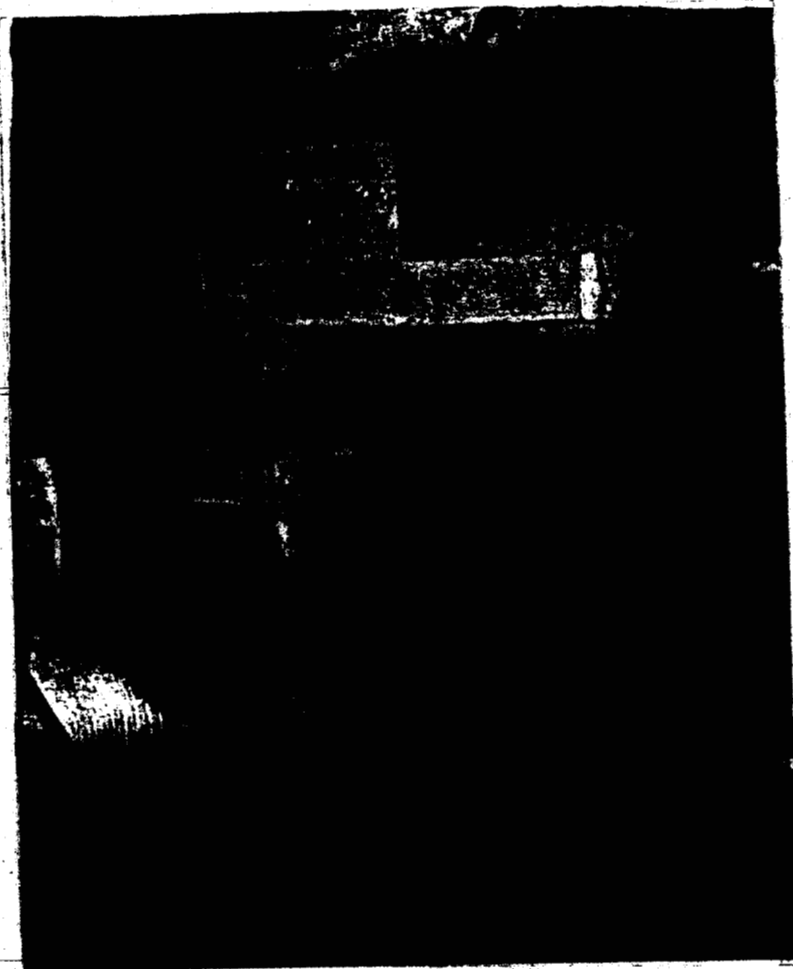
ENFRIADOR

SIRVE PARA ENFRIAR EL AGUA LA CUAL ESTA CIRCULANDO
CONSTANTEMENTE POR LAS MAQUINAS DE INYECCION DE
PLASTICO PARA MANTENERLAS A UNA CIERTA TEMPERATURA Y
LES PERMITA EL BUEN FUNCIONAMIENTO.



MOLINO

SE UTILIZA PARA MOLER LA PRODUCCION QUE LLEGUE A SALIR DEFECTUOSA Y OBTENER DE NUEVO EL PLASTICO GRANULADO.

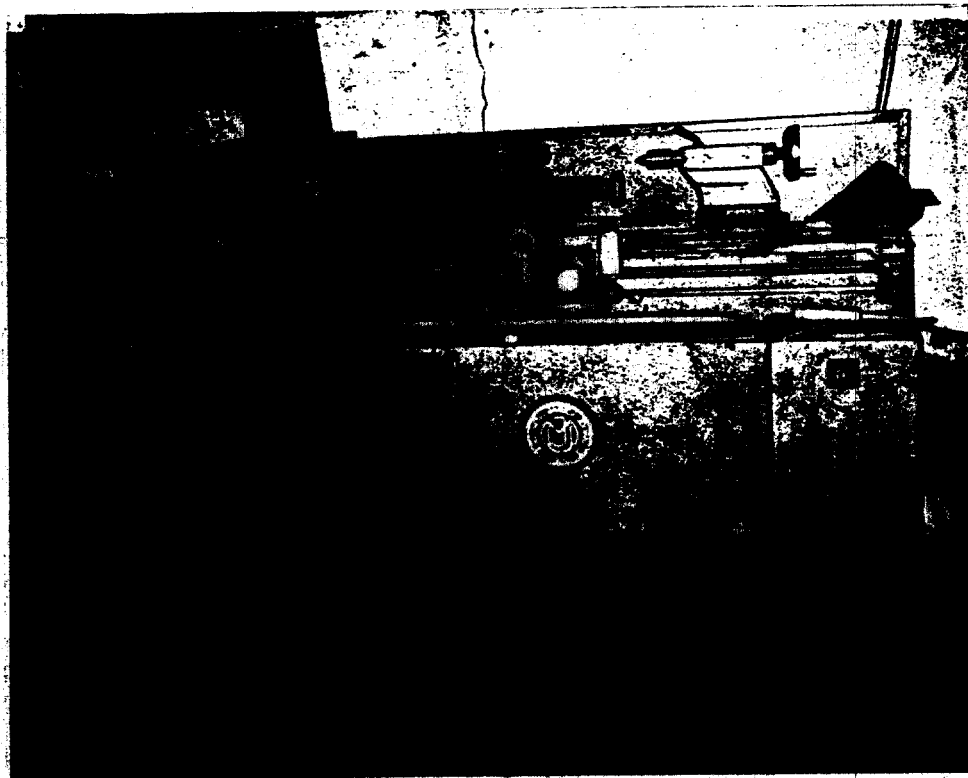


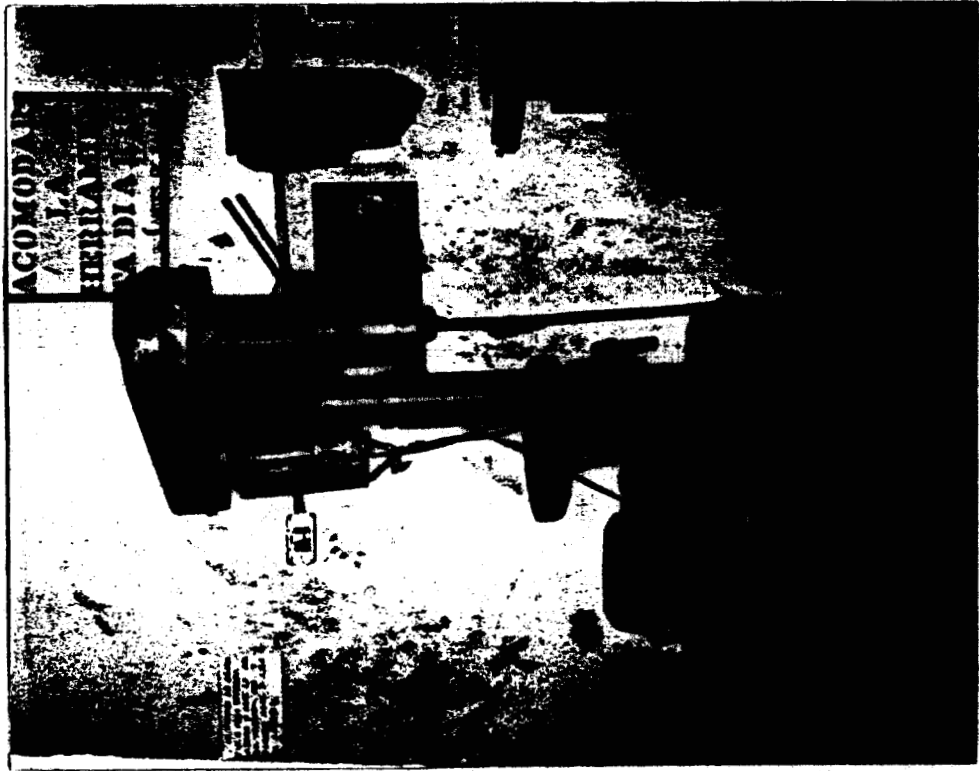
109722

TORNO, TALADRO , FRESADORA.

ESTAS MAQUINAS SIRVEN PARA DAR MANTENIMIENTO A LAS
LAS 2 MAQUINAS DE INYECCION MENCIONADAS.

SIRVEN PARA FABRICAR ALGUNAS PIEZAS QUE SE LLEGAN
A SUFRIR DESGASTES OCURRIDOS POR EL USO.





U. A. M. IZAPALAPA BIBLIOTECA