UAN-I

CSH

TESIS PARA OBTENER
LA LICENCIATURA EN:

ADMINISTRACION

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y UNA APLICACION AL SECTOR PUBLICO. (PEMEX)

ALUMNOS:

VELAZCO HERNANDEZ AIDA E.

SOLIS VARGAS RAUL

ORTIZ VAZQUEZ CATALINA

CSH

[1989?]

1989

INDICE

92085

I.- INTRODUCCION

II.- COMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.- Definición
2.- El punto de vista administrativo
3.- Vinculación entre el Comportamiento Organizacional y otras disciplinas.

III.- ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.- Evolución de la organización y la Teoría administrativa
2.- Teoria Clásica
3.- Teoria de las Relaciones Humanas
4.- Teoria moderna

IV.- AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1.- Estructura
2.- Tecnología
3.- Sistemas de Trabajo y Personas.
4.- Organizaciones informales
5.- Calidad de vida en el trabajo
6.- Enriquecimiento del trabajo

V.- LIDERAZGO Y CAMBIO EN LA ORGANIZACION

1.- Liderazgo y supervisión
2.- Participación de los empleados
3.- Manejo del cambio

VI.- MODELO CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACION

VII.- EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y UNA APLICACION EN EL SECTOR PUBLICO DESCENTRALIZADO; CASO ESPECIFICO PEMEX (INVESTIGACION DE CAMPO).

VIII.- CONCLUSIONES

IX.- BIBLIOGRAFIA

I.- INTRODUCCION

De las àreas que componen una estructura organizacional, misma que es objeto de intervenciòn por parte de la administraciòn, son los recursos humanos, los de mayor dificultad de manejo, por las caracterìsticas que estos presentan.

Dentro de las empresas se forman por razones de funcionamiento, los grupos de trabajo. El desarrollo de tales grupos permite mantener y superar los niveles de productividad y competividad. Pero no hay que olvidar que el funcionamiento de la persona en forma individual es de suma importancia y la base para formar los grupos de trabajo.

Se hace entonces necesario que los administradores dediquen un poco de tiempo a su estudio y anàlisis.

Bajo este marco referencial se desarrolla el presente trabajo.

Nos referimos al Comportamiento Organizacional por ser èsta una disciplina que busca determinar y manejar las leyes que rigen dentro de las organizaciones. Sin embargo para entenderla necesitamos conocer al individuo, al grupo de trabajo, y la organizaciòn; su estructura y tecnologìa, còmo se desenvuelven y cuàles son sus interrelaciones dentro del medio ambiente tanto interno como externo.

El objetivo principal de este trabajo es estudiar los fundamentos de la conducta en la organizaciòn moderna, estableciendo asì el marco para un anàlisis sistemàtico y realizaciòn de una investigaciòn de campo.

Al efectuar la revisiòn de bibliografìa nos encontramos que los puntos màs sobresalientes de este tema, son los siguientes: El desarrollo històrico que ha tenido este fenòmeno, las disciplinas con las que se relaciona (todas ellas tratan de la conducta del ser humano); la estructura, tecnologìas y la persona tanto individualmente como en grupo dentro de las organizaciones; estos son los factores màs importantes que representan este tema, y que ayudan a determinar el funcionamiento de cualquier organizaciòn, tomando en cuenta por supuesto la relaciòn existente con el medio externo.

Incluímos a nuestro parecer cuàl es la aplicaciòn que tiene la dinàmica de grupos en la administraciòn, asì còmo otros temas de relevancia como liderazgo, el cambio en el trabajo y el modelo conceptual de la organizaciòn.

Sabemos de antemano que una de las mayores limitantes del presente trabajo, resulta ser la falta de verdadera e importante informaciòn acerca de las empresas donde se llevan a cabo las investigaciones de campo, donde por una u otra cosa siempre hay obstàculos para poder realizar y continuar con un verdadero trabajo de investigaciòn.

II.- COMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.- Definición

Las organizaciones son sistemas sociales que son un punto clave dentro de la sociedad moderna. Al estar compuestas por ciencia (tecnología) y humanidad (personas), la organización se torna en un sistema demasiado complejo y difícil de entender: Las personas son cambiantes y difíciles de predecir en cuanto a sus reacciones ante diferentes situaciones. Por su parte, la tecnología es un aspecto que evoluciona constantemente y por ello su entendimiento es complicado.

Con la finalidad de elevar la comprensión y las capacidades existentes y para incrementar el nivel de calidad de las relaciones- COMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL amiento organizacional.

"EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que los individuos actúan dentro de las organizaciones"(1). Al conocer la forma de pensar y actuación de las personas, los dirigentes de las empresas pueden aprovechar al máximo sus capacidades y al mismo tiempo, detectar sus puntos débiles y fuertes.

LOS ELEMENTOS CLAVE del comportamiento organizacional, son:

A. Personas: Grupos formales
Grupos informales

Las personas se integran en grupos que evolucionan y son dinámicos: una vez constituidos, cambian y se dispersan.

B. Estructura: Define las relaciones oficiales de las personas en las organizaciones (se relaciona con poder y deberes).

C. Tecnología: Proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado.

---

1 Davis & Neswtrom; Comportamiento Organizacional, McGraw Hill, 7a. edición, México, 1987, p. 29.

D. Medio: Es el entorno externo donde operan las organizaciones, constituye el suprasistema que afecta de manera directa y/o indirecta su funcionamiento. La familia, el gobierno, la competencia, forman parte de dicho suprasistema.

Los 4 incisos antes mencionados constituyen partes fundamentales de cualquier tipo de organizaciòn, y por lo tanto, si se desea estudiar a la organizaciòn, deben estudiarse tambièn dichos elementos.(2)

2. El punto de vista administrativo

Una de las preocupaciones de los gerentes de las organizaciones es la de mejorar las relaciones entre las personas y la organizaciòn; para ello debe crearse un ambiente en el que el personal se sienta motivado, trabaje productivamente y sea màs eficiente.

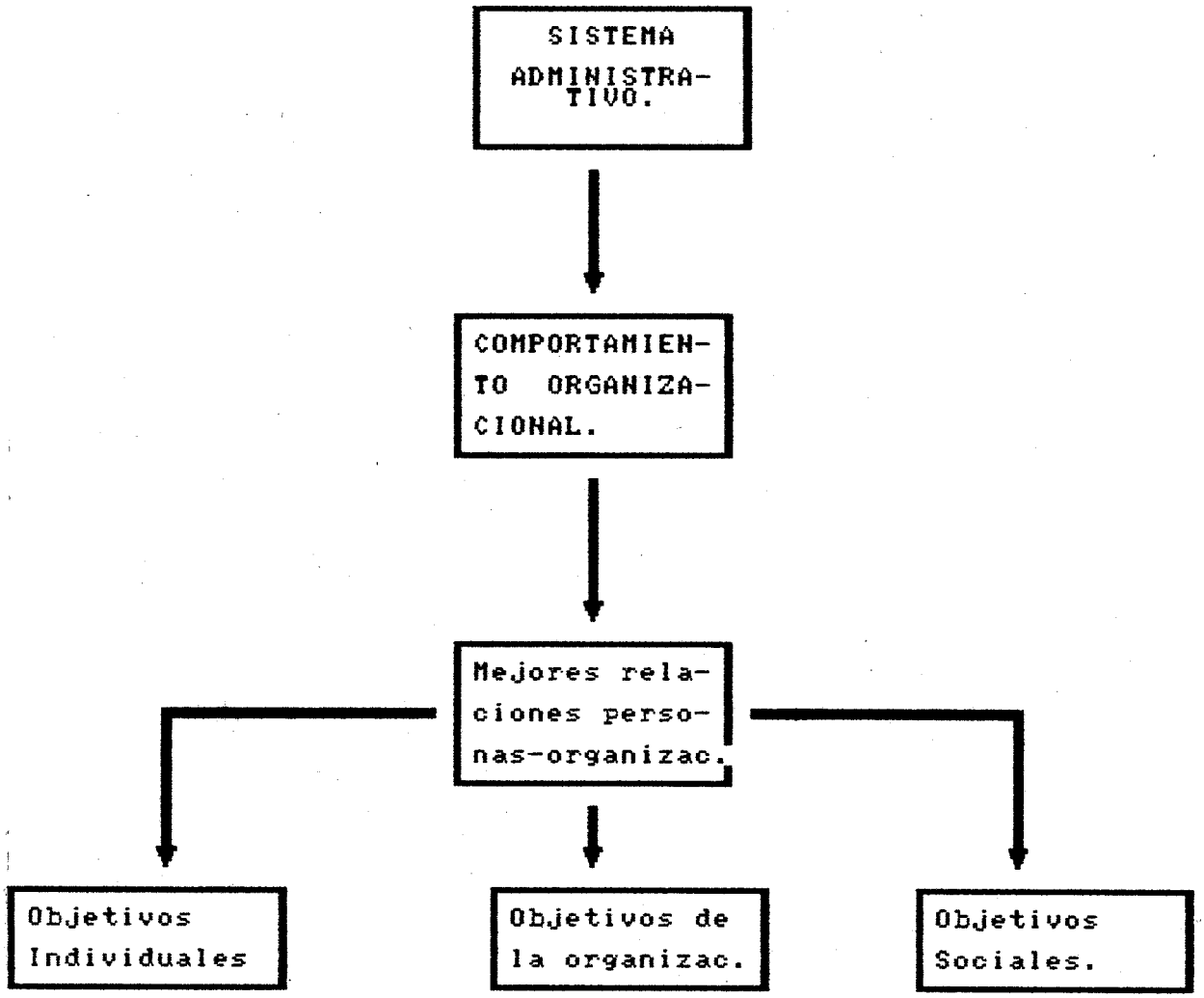
Por lo anterior y una vez comprendido el comportamiento organizacional, èste se convierte en un sistema de comprensiòn triple, puesto que se alcanzan los tres niveles de objetivos existentes en cualquier organizaciòn; los individuos se sienten màs satisfechos cuando existe colaboraciòn y trabajo de equipo: aprenden, se desarrollan y crean (objetivos fundamentales).

Dicha situaciòn beneficia a la organizaciòn porque funciona con mayor eficacia (objetivos organizacionales). Por ûltimo, la sociedad es la mayor beneficiada, puesto que recibe mejores productos y servicios, mejores ciudadanos y un ambiente de colaboraciòn y progreso (objetivos sociales).

VER CUADRO No.1 (Pag. 5)

2 Op. Cit; p. 47

(CUADRO N. 1)


SISTEMA ADMINISTRA-TIVO.
COMPORTAMIEN-TO ORGANIZA-CIONAL.
Mejores rela-ciones perso-nas-organizac.
Objetivos Individuales
Objetivos de la organizac.
Objetivos Sociales.

3.- Vinculaciòn entre el comportamiento organizacional y otras disciplinas

El comportamiento organizacional, es una ciencia de la conducta y sus àreas predominantes son:

PSICOLOGIA

Esta ciencia, se dedica a explicar los cambios de la conducta de los seres humanos. Su principal objetivo es estudiar la conducta y tratar de entenderla.

SOCIOLOGIA

Esta disciplina se concentra en el individuo, ya que los sociòlogos se encargan de estudiar el sistema social en que las personas cumplen con sus roles (papeles); es decir la Sociologìa estudia las relaciones de los hombres con sus semejantes.

Esta àrea ha realizado la màxima aportaciòn al comportamiento organizacional, al analizar el comportamiento colectivo de las empresas, sobre todo en las formales y complejas.

PSICOLOGIA SOCIAL

Esta disciplina, estudia la conducta interpersonal Psicologìa y Sociologìa, y trata de explicar el comportamiento individual y el del grupo, es decir la Psicologìa Social trata de explicar còmo y por què los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo.

El àrea central de investigaciòn por parte de esta disciplina, es: El cambio; còmo llevarlo a cabo y còmo superar las barreras que se oponen a su aceptaciòn.

ANTROPOLOGIA

Esta ciencia se dedica a estudiar a las sociedades, sobre todo a las primitivas, para conocer mejor al hombre y sus actividades.

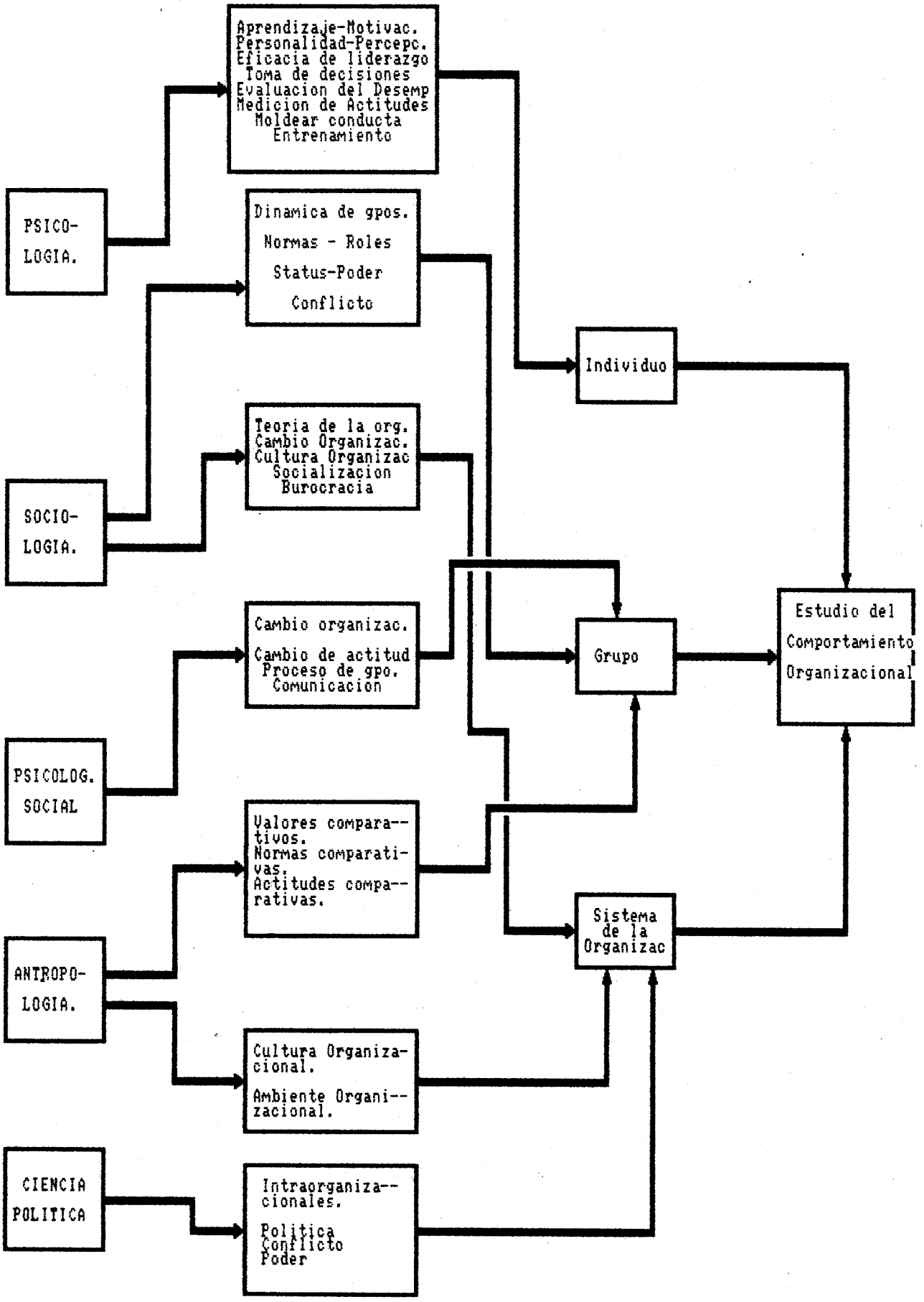
Sus grandes aportaciones son respecto a la conceptualizaciòn de valores, actitudes y las normas fundamentales, para cada individuo ya que si se consideran sus vivencias, en base ello se verà su sistema de valores, y la prioridad que le darà a cada uno de ellos.

CIENCIA POLITICA

Esta ciencia se encarga de estudiar la conducta del individuo y de grupos en un ambiente polìtico.
La asignaciòn de poder, y cômo la gente manipula el poder para buscar su propio interès.(3)

VER CUADRO No. 2 (Pag. 8)

3 Robbins. Stephen P. Comportamiento Organizacional; Prentice Hall, 3a. edición, Mèxico, 1987, pp. 10.


Aprendizaje-Motivac.
Personalidad-Percepc.
Eficacia de liderazgo
Toma de decisiones
Evaluacion del Desemp
Medicion de Actitudes
Moldear conducta
Entrenamiento
PSICO-
LOGIA.
Dinamica de gpos.
Normas - Roles
Status-Poder
Conflicto
Individuo
Teoria de la org.
Cambio Organizac.
Cultura Organizac
Socializacion
Burocracia
SOCIO-
LOGIA.
Cambio organizac.
Cambio de actitud
Proceso de gpo.
Comunicacion
Grupo
Estudio del
Comportamiento
Organizacional
PSICOLOG.
SOCIAL
Valores compara--
tivos.
Normas comparati-
vas.
Actitudes compa--
rativas.
Sistema
de la
Organizac
ANTROPO-
LOGIA.
Cultura Organiza-
cional.
Ambiente Organi--
zacional.
CIENCIA
POLITICA
Intraorganiza--
cionales.
Politica
Conflicto
Poder

III.- ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Nos pareciò importante el saber la forma en que se ha ido desarrollando el comportamiento organizacional a tràves del tiempo, para estar un poco màs compenetrados con esta disciplina, a continuaciòn mencionamos ùnicamente la forma en que evolucionò e inmediatamente despuès desarrollamos estos puntos.

1) Evoluciòn de la organizaciòn y la teoria administrativa

En 1900: LA TEORIA CLASICA (Compuesta por 3 teorias)

1.- Administraciòn Cientifica (Realizaciòn del trabajo eficiente).
2.- Teoria de la Direcciòn (Conceptos universales)
3.- Modelo Burocràtico (Autoridad y estructura)

En los 30's: FUERZAS QUE CONTRIBUYERON AL CAMBIO

1.- Ciencias de la conducta (Cuestiones psicològicas, sociològicas y culturales).
2.- Ciencias administrativas (Razonamiento tècnico-econòmico).

En los 60's: UN NUEVO CONCEPTO: MODELO DE SISTEMAS

PERCIBE A LA ORGANIZACION COMO:

- Un subsistema de su amplio medio ambiente, y;
- Orientado a metas, incluyendo,
- Un subsistema tècnico.
- Un subsistema estructural
- Un subsistema psicosocial coordinado por
- Un subsistema administrativo.

Todos estos puntos se abarcaràn en forma màs amplia en el desarrollo de este trabajo.(4)

---

4 Sikula F. Andrew; Adeministraciòn y Recursos Humanos en Empresas, Ed. Limusa, Mèxico, 1a, ediciòn, 1982, pp. 73-79.

2) Teoria Clàsica

Para lograr una gran productividad se necesitaba de una organizaciòn que se apegarà a ciertas reglas de orden y lògica: Tres corrientes favorecieron la formaciòn de esas ideas; a)La administraciòn cientifica; b)Los teòricos de la direcciòn y c)La burocracia ideal.

a) Administraciòn Cientifica.- Se inicià en los E.U., en esta corriente la mayorìa de los gerentes fueron cientificos que intentaron aplicar los conceptos de los estudios de tiempo y movimiento al lugar de trabajo. Mediante el uso de esos procedimientos cientificos, lograron con frecuencia incrementar notablemente la productividad. El aspecto importante de esta teorìa era el concepto de tarea. Esta tarea especifica no sòlo lo que se debe hacer, sino còmo se va a realizar y el tiempo exacto que tardarà en hacerse. Frederick Taylor fue el miembro màs famoso de este grupo de cientificistas, aunque surgen otros tambièn muy notables como Henry Fayol.

Durante el desarrollo de esta teorìa, los trabajadores eran considerados como apèndices de la màquina; al dinero se le consideraba como la motivaciòn suprema y no habìa una comprensiòn respecto al comportamiento en grupo.(5)

b) Teorìa de la Direcciòn y; c) La Burocracia ideal

Algunas personas trataron de combinar el pensamiento de la administraciòn cientifica con la teorìa de la direcciòn administrativa y, el resultado fue una burocracia en la que todo el personal desempeñaba trabajos especializados , operaba de acuerdo con reglas y normas especificas, y desempeñaba sus deberes en un espìritu de impersonalidad.

Con esto nos podemos dar cuenta que la burocracia ideal se basa en reglas, normas e impersonalidad. Y tambièn se observò que los lineamientos de la teorìa de la direcciòn administrativa eran demasiado generales o excesivamente rìgidos.

Respecto a la conducta dentro de las organizaciones; los teòricos de la direcciòn reçonocieron la importancia de manejar eficazmente a las personas però no llegaron a incorporar ninguna orientaciòn conductual real. Y los miembros de la burocracia ideal erraron todavìa màs. Creìan que las personas podìan manejarse segùn los requisitos de la organizaciòn.(6)

---

5 Lee K. Frankel & Alexander Fleisher; The Human Factor in Industry, McMillan Co., U.S.A., 1980, pp. 112-117.

6 Kast E. Freemont; Administraciòn en las organizaciones: Enfoque de Sistemas, McGraw Hill, Mèxico, 1987, pp. 133-145.

3) Teoría de las Relaciones Humanas

Se puede decir que ésta teoría vinó a complementar la Teoría Clásica, debido a que llegó para incorporarse y ampliarla.

El personaje más representativo de ésta teoria fue Elthon Mayo. Esta surgió a pricipios de la década de 1920, y los defensores de esta teoría quisieron añadirle una dimensión humana a la Teoría Clásica y a la orientación de la administración.

La principal investigación llevada a cabo por está escuela fue la realizada en 1924 en Hawthorne Works, de la Western Electric Company; en Illinois, Chicago.

Lo primero que se llevo a cabo fue realizar investigaciones con grupos pequeños; seguido por un programa de entrevistas en masa, donde se descubrió lo siguiente: la existencia de normas de grupo, algunas características de los grupos informales, así como también, que se debían tomar en cuenta los factores psicológicos. Con estos resultados llegaron a algunas conclusiones: los trabajadores satisfechos no son necesariamente personas productivas; los objetivos formales e informales eran irreconciliables, etc. Estos estudios fueron criticados porque no eran lo suficientemente científicos.(7)

En conclusión, podemos decir que está Teoría de las Relaciones Humanas consistió en ampliar la teoría clásica para incluir ciertas consideraciones hacia el individuo.

4) Teoría Moderna (Modelo de Sistemas).

Los miembros de esta teoría consideraron al individuo como una persona muy capaz con recursos ilimitados.

Esta teoría viene a ser una ampliación de la humano-rrelacionista, y se puede observar por tres factores:

a) Asigna un alto grado de confianza a los datos de investigación emplrica.

b) La teoría moderna se preocupa por reunir toda esta información en un marco conceptual-analítico que puedan examinar los que estén interesados en aprender algo respecto a la conducta de la administración y la organización.

c) La teoría moderna acepta la premisa de que la única manera significativa en que se pueden estudiar las organizaciones es a través de la teoría de los sistemas.

---

7 Op. Cit; pp. 163.

Con esto nos podemos dar cuenta que la teoría moderna es empírica, conceptual-analítica y está orientada a los sistemas.

MODELO DE SISTEMAS

Los teóricos modernos reconocen que las estructuras sociales constan de cinco partes básicas:

a) Individuo.- La persona entra a la organización con una estructura de personalidad determinada. Hay ciertas cosas con las que puede contribuir y otras que desea obtener.

b) Organización formal.- Dentro de esta estructura hay divisiones, departamentos y unidades y en cada una de estas últimas existen posiciones individuales de que representan autoridad y responsabilidad.

c) Organización informal.- Exige del individuo ciertas demandas y, para seguir siendo miembro de la misma, éste debe comportarse en forma apropiada; la organización formal e informal no siempre están en conflicto.

d) Proceso de fusión.- Se realiza con los tres elementos antes citados, mediante el cual cada uno modifica y conforma al otro. Con esto se conserva la integridad de la organización.

e) Lugar físico.- Es donde se desarrolla el trabajo. Se lleva a cabo la interacción de individuos y sistemas de máquinas.

Estas cinco partes constituyen lo que se conoce como sistema organizacional. A reserva de que se sabe su interacción con el medio ambiente.(8)

En conclusión se puede decir que los modernistas dicen que la conducta dentro de las organizaciones tiene muchas facetas y se debe estudiar tanto desde el punto de vista empírico como del de los sistemas abiertos. Se confía de manera notable en las pruebas científicas, en contraposición a los sentimientos intuitivos, y el marco de la organización recibe tanta consideración como el individuo o el grupo.

---

8 Davis & Newstrom; Comportamiento Organizacional, McGraw Hill, 7a. edición, México, 1987, pp. 345-357.

IV.- AMBIENTE ORGANIZACIONAL

La organización genera relaciones entre personas, tecnología y recursos por supuesto también con el trabajo, primero hablaremos de èstos puntos que nos parecieron sobresalientes y determinantes sobre el desarrollo de una organización:

Estructura, tecnología y las personas en interacción.

1.- Estructura

La estructura se compone de tres elementos, complejidad, formalización y centralización:

a) Complejidad.- Se refiere al grado de las actividades en la organización, que se dividen o diferencian, y se comprenden tres formas de diferenciación:

La diferenciación horizontal.- Incluye el grado de separación horizontal entre las unidades, se puede afirmar que cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes en el seno de una organización que requieren conocimientos y destrezas especializadas, màs grande serà su complejidad horizontal.

La diferenciación vertical.- Se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuàntos màs niveles haya entre la alta gerencia y los operativos màs compleja serà la organización.

La diferenciación espacial.- Se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hayan geograficamente dispersos.

b) Formalización.- Son los medios que se aplican las reglas y procedimientos.

Se denota hasta què punto los puestos, de una organización estàn estandarizados.

Cuanto mayor sea la estandarización, menos indicaciones recibe el empleado sobre la manera de realizar su trabajo.

c) Centralización.- Se considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones.

Esta centralización designa el grado en que la toma de decisiones se concentran en un sòlo punto de la organización, este concepto sòlo incluye la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al puesto.(9)

---

9 Sikula F. Andrew; Administración y Recursos Humanos en Empresas, Ed. Limusa, Mèxico, 1a. edición, 1982, pp. 387-403.

CLASIFICACION DE LAS ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACION

Estos son los puntos en que se clasifican las estructuras de una organizaciòn, a continuaciòn mencionamos la forma en que se caracterizan.

I.- Estructura mecanicista y orgànica
II.- Estructura simple
III.- Estructura funcional
IV.- Estructura por producto
V.- Estructura matricial

La estructura mecanicista se caracteriza por:

- Gran complejidad
- Fuerte diferenciaciòn horizontal
- Formalizaciòn
- Comunicaciòn descendente
- Escasa participaciòn
- 0% en toma de decisiones

Estructura orgànica, caracterìsticas:

- Poca complejidad y formalizaciòn
- Amplia red de información
- Comunicaciòn lateral
- Participaciòn
- Un positivo porcentaje en toma de decisiones

VER CUADRO No. 3 (Pag. 15)

La estructura simple

- No son complejas
- Carecen de poca formalizaciòn
- Autoridad centralizada
- Son màs orgànicas

La estructura funcional

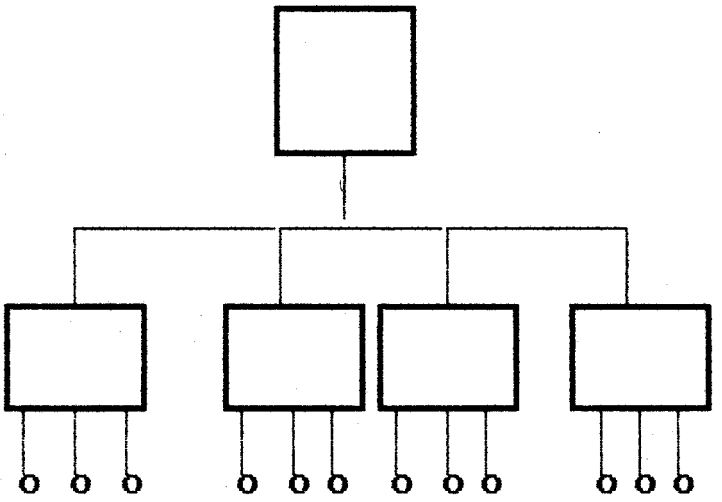
- Agrupaciòn especialidades afines
- Agrupaciòn de actividades bajo un jefe funcional
- Maximiza los ahorros obtenidos con la especializaciòn

Estructura por producto

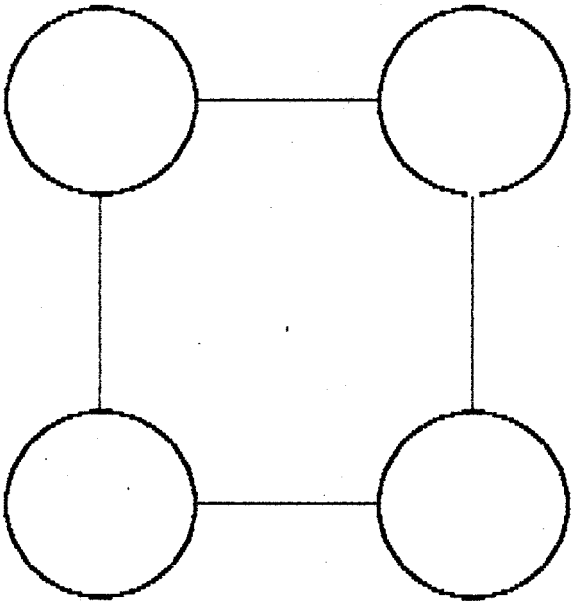
- Gran responsabilidad
- Cada estructura por producto tendrìa su propio gerente de mercadotecnia
- Comercializaciòn de producto por su divisiòn
- Control de producto centralizado

(CUADRO No. 3)

DISENOS ESTRUCTURALES



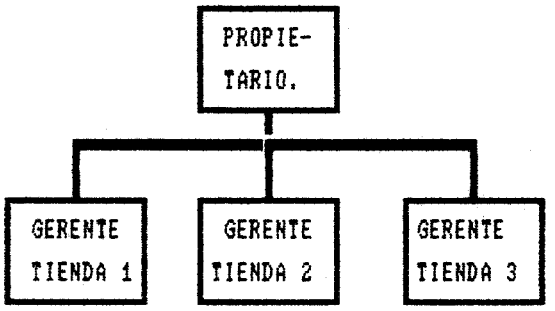
ESTRUCTURA MECANICISTA



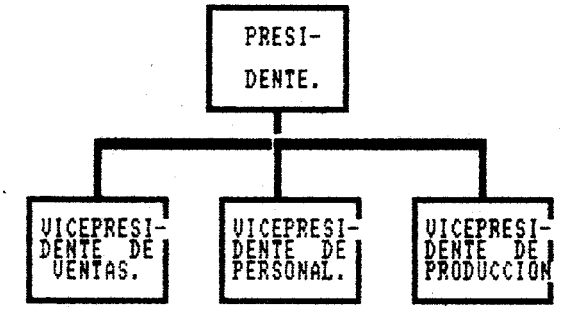
ESTRUCTURA ORGANICA

(CUADRO No. 4)

DISENOS ESTRUCTURALES



ESTRUCTURA SIMPLE



ESTRUCTURA FUNCIONAL

Estructura matricial

- Aquella que crea líneas duales de autoridad, combina las estructuras duales y las del producto.
- Procura aprovechar las ventajas de ambas y evitar sus deficiencias.

2.- Tecnología

a) Características

El constante desarrollo de las técnicas de producción obliga a las organizaciones a poner suma atención en el estudio de la tecnología.

La tecnología posee cuatro características generales: La especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio.

Dado que la tecnología aumenta constantemente, la especialización también tiende a incrementarse. En la medida que el trabajo se divide cada vez más, la integración se torna necesaria para unir nuevamente todas las partes y obtener un producto, una organización y una sociedad totales. La integración del trabajo se hace más difícil en las sociedades de alta tecnología, dada la complejidad del sistema y también por la elevada interdependencia de sus partes.

Por otra parte, el flujo de la tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos de nuevos avances. Como consecuencia, la gente debe adaptarse a cambios inesperados; muchas veces la sociedad es incapaz de absorber esos cambios y de alguna forma surgen situaciones de inestabilidad.

En el caso de las organizaciones, deben ser capaces de adoptar sus sistemas de trabajo a los cambios que la evolución de la tecnología presenta.(10)

b) Tecnología y ocupaciones

Los empleos cambian en medida en que la tecnología avanza. La tecnología requiere trabajadores más especializados, los nuevos sistemas de producción deben ser manejados por personal altamente capacitado. Además, como las personas no son "perfectamente eficientes" como las máquinas, parece adecuado reemplazar los empleos rutinarios con sistemas automatizados que puedan hacer el trabajo mejor, con lo que se les libera para que

---

10 Davis & Newstrom; Comportamiento Organizacional, McGraw Hill, 7a. edición, México, 1982, pp. 306-319.

realicen màs avanzado, que generalmente es un trabajo de oficina.

Como ya se mencionò anteriormente, la tecnologìa obliga a las organizaciones a que laboren con personal calificado y hàbil, no sòlo a nivel operativo sino tambièn dentro de las àreas de apoyo. Es necesario bastante personal cientìfico y profesional para diseñar, aplicar y evaluar las màquinas complejas y los sistemas de tecnologìa en el trabajo, lo que crea el impulso secundario adecuado para lograr resultados excelentes.(11)

c) Tecnologìa y educaciòn

La actual necesidad de mayor habilidad obliga a que la educaciòn sea mejor, esto con el fin de que la gente estè preparada lo suficiente como para ocupar los puestos requeridos dentro de las organizaciones modernas.

La necesidad de contar con trabajadores a nivel superior, instruìdos en una o màs profesiones o disciplinas intelectuales ha aumentado la demanda de empleados multiprofesionales.

Dado que este personal es competente en màs de una àrea, puede desempeñar parte del trabajo integral requerido por los sitemas modernos de trabajo.

Otra de las caracterìsticas de la educaciòn en las sociedades industriales modernas, es que el uso del conocimiento y la informaciòn domina el trabajo y emplea la mayor proporciòn de la fuerza laboral. A esta caracterìstica se le ha denominado "sociedad de conocimiento", puesto que se hace enfàsis en el trabajo intelectual màs que en el manual.

El trabajo intelectual requiere una cualidad de motivaciòn diferente que la del trabajo manual. En el primer caso se requiere una motivaciòn interna y un medio motivacional màs positivo.

d) Tecnologìa y trabajo

Se ha mencionado que los ràpidos avances de la tecnologìa obligan al personal de las organizaciones a adaptarse a los nuevos cambios. Algunos trabajadores piensan que el hecho de que se implanten nuevos sistemas de trabajo, los afecte negativamente (cambios de puesto, despidos, etc.). Pero la tecnologìa no destruye puestos para siempre sino que crea nuevos empleos para los que generalmente los trabajadores no estàn preparados a ocupar; por esto, es hasta cierto punto razonable el temor de los trabajadores. Por ello, la administraciòn debe manejar con mucho cuidado la aplicaciòn de la tecnologìa.

---

11 Op. Cit; pp. 323-325.

El uso de nuevas tecnologías puede obligar a las organizaciones a despedir a trabajadores eficientes, pero con habilidades no aptas en la aplicación de los nuevos procesos. Una alternativa social es crear programas de reentrenamiento para ellos, en los que se ofrezca a empleados seleccionados oportunidades para aprender nuevos oficios, seguidos por trabajo garantizado dentro de la compañía.(12)

Lo anterior representa algunos sacrificios para aumentar la productividad para su necesidad, pero esta situación también obliga a los administración a ser sensible ante las necesidades de los empleados, de tal forma que el cambio sea tan suave como sea posible.

3.- Sistemas de trabajo y las personas

Existen dos formas básicas de organizar el trabajo: la primera se relaciona con el flujo de autoridad y es conocida como estructura organizacional (ya mencionada anteriormente). La segunda es la relacionada con el flujo de trabajo mismo de una operación a otra y es conocida como procedimiento (también llamada "método", "sistema" y "flujo de trabajo").

El flujo de trabajo pone en contacto directo a las personas, quienes intercambian ideas e impresiones acerca de lo que realizan. Esta interacción tiene muchos efectos sobre la conducta de las personas.(13)

a) Diseño de sistemas para un mejor trabajo en equipo.

Dentro de las organizaciones el trabajo en equipo se realiza continuamente. Por ello, los gerentes deben prestar importancia a las posibles consecuencias que esta relación pueda tener.

La organización puede formar trabajos en equipo por medio de la elaboración de esquemas y asignaciones de trabajo adecuados. Además, en cualquier sistema productivo debe haber una integración plena entre tecnología-estructura-factor humano. Cuando se cambia un elemento es probable que surja un problema de acomodo. Es por ello que la administración debe estar en estrecho contacto con los trabajadores para atender a sus necesidades y evitar errores costosos.(14)

---

12 Op. Cit; pp. 343-348.

13 Op. Cit; p.247.

14 Werther; Administración de Personal y Recursos Humanos; Mcgraw Hill, 2a. edición, México, 1986, pp. 103-109.

b) Patrones de comunicaciòn

Es bien sabido que el diseño de la planta y el flujo de trabajo determinan en gran medida las oportunidades que tienen los empleados de hablar entre sì.

Para decidir de què deberàn ir acomodados los individuos dentro de una oficina, taller, etc., la administraciòn debe tener presente algunos factores tales como el grado de relaciòn de trabajo que ocurre, el grado de comunicaciòn entre los trabajadores, etc.

Tambièn se debe tener presente el hecho de que los empleados necesitan hablar entre sì, y por ello no pueden mantenerse aislados.

Los resultados obtenidos en algunos experimentos realizados en diferentes empresas, muestran que el hecho de que los trabajadores puedan comunicarse (debido al acomodo en el que se encuentran), los hace sentirse a gusto e incluso propicia mayor producciòn. Al parecer, hablar con los demàs acaba con la monotonìa del trabajo rutinario.(15)

c) Papeleo

Otra dificultad con el procedimiento es el papeleo. Da la impresiòn de ser innecesario para aquellos que lo siguen. Retrasa y molesta a las personas en todas partes.

Generalmente el papeleo se torna excesivo. Una causa es la resistencia normal al cambio. Un procedimiento tiende a convertirse en un hàbito y los empleados se oponen a cambiarlo. Otra causa es que el papeleo esta con frecuencia determinado por una autoridad superior que no entiende los problemas del trabajo. En estas situaciones, los trabajadores no saben porquè estàn realizando un procedimiento; por ello, no saben si es ûtil o no, y no se atreven a exponer su ignorancia cuestionando un procedimiento que su jefe podrìa demostrar que es mucho màs importante de lo que parece.

Otra razòn para el excesivo papeleo es que la mayorìa de los procedimientos a traviesan lìneas de autoridad, pasando de un estrato de mando a otro. Por ello, ningûn empleado siente una responsabilidad personal para cambiar el procedimiento. Una razòn màs, es que normalmente quienes elaboran los procedimientos, no los siguen.(16)

---

15 Bruce, Martìn M, Relaciones Humanas; Ed. Diana, 1a. ediciòn, Mèxico, 1983, pp. 25-28.

16 Op. Cit; pp. 55-65.

El problema humano del papeleo es que irrita a el personal y alienta la preocupaciòn y descuido cuando hay que realizarlo. Los empleados no quieren realizar un trabajo que consideran inûtil. Por ello, es preciso que tanto los departamentos que se dedican a la elaboraciòn de procedimientos (contabilidad, ingenierìa, etc.), como la organizaciòn en general, les den la debida importancia y demuestren a los trabajadores lo esencial que es el cumplir con lo que en ellos se establece.

d) Efectos de los sistemas de trabajo

Las pruebas de qué los sitemas de trabajo tienen un efecto sustancial sobre la conducta humana, se presentan por medio de:

- Determinar quièn inicia la acciòn sobre quièn, y algunas de las condiciones en los que la iniciaciòn ocurre.
- Influir en el grado en el que los empleados que desempeñan actividades interdependientes pueden trabajar juntos en equipo.
- Afectar los patrones de comunicaciòn de los empleados
- Crear posibilidades para procedimientos innecesarios, normalmente llamado papeleo
- Ofrecer trabajos que parecen insignificantes y dèbiles en poder, y por lo tanto contribuyen a la alienaciòn.

4.- Organizaciones informales

a) Còmo surgen las organizaciones informales

La organizaciòn informal esta formada por una [...] "red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organizaciòn formal, sino que surge espontàneamente cuando las personas se relacionan entre sì".(17)

En la organizaciòn informal se da mucha importancia a las interrelaciones y el poder informal se relaciona con la persona. Por el contrario, en la organizaciòn informal se hace hincapiè en puestos oficiales en tèrminos de autoridad y responsabilidad, y por lo tanto el poder formal es institucional.

Las organizaciones informales por lo regular son muy pequeñas, dado que sòlo asì se puede mantener en alto grado la interrelaciòn necesaria entre los miembros. Por esto, una organizaciòn puede tener cientos de organizaciones informales que operan dentro de ella.

Los trabajadores generalmente reconocen los diferentes papeles que desempeñan tanto las organizaciones formales como informales.

---

17 Davis & Newstrom. Comportamiento Organizacional; McGraw Hill, 7a. ediciòn, Mèxico, 1987, pp. 321-327.

b) Líderes informales

Son varias las razones por las que surgen los líderes de los grupos informales: edad, antigüedad, capacidad, libertad para moverse en el área de trabajo, ubicación en el trabajo y una personalidad sencilla.

Dentro de las organizaciones informales hay gran movilidad entre sus miembros, por lo que no existe un sólo líder, sino varios con distinto grado de importancia. Por ello, varias personas en un mismo departamento pueden ser líderes informales de cierto tipo. Puede existir un líder que este considerado como experto en los problemas de trabajo, otro que sabe escuchar y que sirve como consejero y uno comunicador que sirva de enlace entre los trabajadores y la gerencia.

Los líderes informales reciben, en correspondencia a los servicios que prestan, ciertos privilegios y recompensas.

No obstante que puede haber varios líderes dentro de un grupo, generalmente existirá uno que sea más importante y por lo tanto ejerza mayor influencia sobre los demás. Dado esto, es preciso que todo gerente sepa quién es el líder informal clave en cada grupo y trabajar con él para propiciar una conducta de cooperación en lugar de una que entorpezca los objetivos organizacionales.

Hasta ahora hemos tratado la importancia que representan los líderes informales dentro de las organizaciones; de la organización depende aprovechar al máximo la influencia que ellos (los líderes informales) ejercen sobre los demás.

c) Beneficios de las organizaciones informales

No obstante los problemas que pueden significar las sistemas informales, también representan beneficios para los trabajadores, así como para la organización. Lo más importante es que se integren con los sistemas formales para que juntos formen un sistema social eficiente. No todos los problemas pueden ser resueltos por la gerencia dado que las normas, lineamientos y políticas que establece son inflexibles y desacordes con la situación dinámica existente. Algunos requerimientos pueden cumplirse a través de las relaciones informales, por que son flexibles y espontáneas.

A continuación se mencionan algunos beneficios que pueden aportar las organizaciones informales:

- Aligeran la carga gerencial.

Al saber los gerentes que la organización informal esta trabajando con ellos, no consideran tan importante el hecho de

supervisar a los empleados para asegurarse que todo esta haciéndose como se debe.

- Ayuda a "cubrir" algunas deficiencias del gerente

Si el gerente tiene alguna falla, alguno de sus empleados podrá ayudarle cubriéndola.

- Proporciona satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo.

La organización formal es un medio por el cual los trabajadores experimentan un sentido de pertenencia y seguridad.

- Representa un canal útil para la comunicación de los empleados.

- Representa una válvula de escape para las frustaciones de los empleados y otros problemas emocionales.

- Propician que los gerentes sean más cuidadosos al hacer los planes.

d) Problemas relacionados con las organizaciones informales

Así como las organizaciones informalespueden reportar beneficios, también pueden representar perjuicios bastantes significativos:

- Presentan resistencia al cambio

La tendencia que tiene un grupo a convertirse en sobreprotector de su propia forma de vida. El grupo considera que los cambios le ocasionarán problemas y por ello no lo acepta.

- Propicia el conformismo en los empleados

En los grupos informales existen recompensas y sanciones que están ligadas a la conducta que presentan los miembros. Una vez integrada a los grupos, los individuos se van adaptando a la forma de trabajo que prevalece en él; entonces poco a poco se va conformando la rutina de sus labores.

Si algún individuo no se conforma con este tipo de vida, puede ser presionado u obstaculizado por el resto del grupo hasta que se someta o se retire.

- Conflicto de roles

Los individuos intentan cumplir con las exigencias de sus grupos y de la empresa, pero constantemente ambas exigencias son contradictorias. Lo que es positivo para los empleados no siempre lo es para la organización.

El punto clave en estos casos es que los intereses de los grupos informales y formales estèn en armonìa.

- No estàn sujetas al control directo de la gerencia.

Por ello, lo ùnico que puede hacer la gerencia es influir en determinadas estancias.

- Propician conflictos interpersonales e intergrupales que pueden perjudicar a la empresa.

Cuando los empleados dedican su pensamiento y tiempo a causarse problemas unos a otros, su aportaciòn a la organizaciòn serà menor.

e) Comunicaciòn informal

Por lo general la comunicaciòn informal se presenta en forma oral, aunque a veces puede ser escrita. La comunicaciòn informal surge de la interacciòn social, es tan variada y dinàmica e inconstante como las personas. Es la expresiòn de su motivaciòn natural para comunicarse y es una actividad normal y natural.

La comunicaciòn informal no tiene normas ni autoridad que la regule. Se presenta siempre que las personas asì lo deseen y es parte integrante en cualquier tipo de grupo.

5.- Càlidad de vida en el trabajo (CVT)

a) Què es la calidad de vida en el trabajo?

CVT (...) "se refiere a los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano"(18). El objetivo principal de la CVT es la de crear ambientes laborales excelentes tanto para las personas como para la producciòn. CVT representa de alguna forma, la "continuaciòn" de la tradicional administraciòn cientìfica, dado que se enfoca màs en la especializaciòn y eficacia del desempeño de pequeñas tareas. Con la especializaciòn y divisiòn del trabajo, èste se deshumanizò, puesto que lo ùnico que se buscaba era eficientizar a los empleados.

El diseño de trabajo y de organizaciones no ha considerado los grandes cambios en las aspiraciones y actitudes del trabajador. Por ello, existen dos razones por las que los empleadores deben rediseñar los trabajos y las organizaciones, y lograr una mejor CVT.

---

18 Op. Cit; p. 345.

- El diseño clásico originalmente ofreció una inapropiada atención a las necesidades humanas

- Las necesidades y aspiraciones de los trabajadores estaban cambiando.

ALTERNATIVAS PARA LA DIRECCION

Algunas de las alternativas que tenía la Dirección para resolver estos problemas, eran:

1.- Mecanizar y automatizar los trabajos rutinarios para que los trabajadores que no estén satisfechos con el empleo se retiren. Dejar que los robots industriales hagan el trabajo rutinario.

2.- Dejar el trabajo como esta y reclutar solamente trabajadores que gusten de los ambientes rígidos y la especialización rutinaria.

No todos los trabajadores objetaban esta forma de trabajo. Incluso algunos disfrutaban de ella en vista de la seguridad y el apoyo a la tarea que se ofrece.

3.- Dejar el trabajo como esta, pero pagar más a los trabajadores para que acepten mejor la situación. Dado que el diseño clásico generalmente produce ganancias económicas, la dirección puede compartir esta ganancia con los trabajadores.

4.- Rediseñar el trabajo de las organizaciones para que tengan; el primero, los atributos; y las segundas, el ambiente deseado por las personas.

De éstas cuatro opciones, y aunque en ciertas situaciones cualquiera de ellas puede tener utilidad, la número 4 es la única que ha captado interés. Debe otorgarse al trabajador más oportunidad de reto, de una tarea completa mayor oportunidad de emplear técnicas avanzadas, de crecimiento y más ocasión de transmitir sus ideas. En una palabra, la necesidad de otorgar al trabajador todas las condiciones requeridas para lograr su desarrollo, es un aspecto muy importante dentro de las organizaciones modernas. Este enfoque busca el mejoramiento de la CVT. De igual forma, las organizaciones buscan lograr un equilibrio entre la tecnología y los hombres no como anteriormente se hacía, imponer a los hombres la tecnología.

- Trabajo humanizado

Como ya se mencionó, la CVT produce un ambiente laboral más humanizado; algunas de las situaciones a las que se pretende llegar, son:

- Aprovechar al màximo las habilidades màs sobresalientes de los trabajadores.

- Ofrecer a los empleados el ambiente màs favorable para que los aliente a mejorar sus capacidades.

- Desarrollar los recursos humanos y no sòlo utilizarlos

- Evitar al màximo cualquier situaciòn negativa: no presionar excesivamente a los trabajadores; no perjudicar o degradar el aspecto humano; no debe de haber amenazas, etc.

- Contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales dentro de su vida (Padre, esposo, hijo, etc.)

El trabajo humanizado pretende prestar mayor atenciòn al sentir del trabajador. El proporcionarle las condiciones necesarias para que se desarrolle y, ademàs, hacerlo sentir como parte vital dentro de la organizaciòn, contribuirà en gran medida a sentirse satisfecho consigo mismo.(19)

6) Enriquecimiento del trabajo

El tèrmino "enriquecimiento del trabajo" fue adoptado por Frederick Herzberg, quien se basò en sus estudios acerca de los factores de motivaciòn e higièenicos.

El enriquecimiento del trabajo consiste en agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo màs gratificante. Un tèrmino complementario del enriquecimiento del trabajo, es el de expansiòn del trabajo, que consiste en dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonìa.

En la siguiente pàgina se presenta gràficamente, la diferencia que existe entre uno y otro tèrmino.

Cuàles son los beneficios del enriquecimiento del trabajo?

- Enriquecimiento del rol que estìmula el crecimiento y la autorrealizaciòn.
- Se impulsa la motivaciòn interna
- El desempeño mejora y proporciona asì un trabajo màs humano y màs productivo.
- Disminuye la rotaciòn, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso.

---

19 Bennet, Roger. Managing Personnel and Performance: An Alternative Aprooch; Ed. Jhon Wiley and soons, U.S.A., 1981, pp. 87-93.

- El trabajador se siente màs satisfecho y esta màs autorrealizado, por lo que esta capacitado para participar adecuadamente en todos los roles que juega dentro de la sociedad. (20)

Aplicaciòn del enriquecimiento del trabajo

El enriquecimiento del trabajo ocurre cuando el trabajo se torna màs interesante, cuando se alienta al logro, cuando hay oportunidad de crecimiento y cuando la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento estàn presentes.

La organizaciòn es quien propone las medidas con las que cree que el trabajo se enriquecerà, pero son los trabajadores quienes en ùltima instancia determinan o "califican" si en verdad se enriqueciò y en què medida.

Dado que el enriquecimiento del trabajo debe presentarse desde el punto de vista de cada trabajador, no todos escogeràn empleos enriquecidos, si tienen la posibilidad de elegir. Es obvio que algunos empleados preferiran trabajos rutinarios, por que de alguna forma son màs sencillos y seguros.

-Dimensiones centrales del trabajo

Para que un trabajador se sienta completamente motivado y satisfecho, su trabajo debe contener 5 dimensiones centrales que especìficamente ofrecen un enriquecimiento del trabajo. Si cualquiera de ellas falta, los trabajadores son psicològicamente marginados y la motivaciòn suele reducirse. El efecto de las dimensiones centrales es que tienden a impulsar la motivaciòn, la satisfacciòn y la calidad del trabajo. Aunque, como ya se dijo anteriormente, existen muchas diferencias individuales en las reacciones de los empleados ante tales dimensiones centrales, el empleado ordinario las considera bàsicas para su motivaciòn interna.

<u>Las dimensiones centrales, son:</u>

- **VARIEDAD:** Permite que el empleado desempeñe diferentes operaciones que con frecuencia requieren diferentes habilidades. Los empleos que tienen variedad tienden a ser màs desafiantes, puesto que requieren cierta cantidad de habilidades para cubrirlos. Ademàs, estos empleos liberan las rutinas y las tareas.

La variedad ofrece a los empleados un mejor sentido de competencia porque pueden desempeñar distintas clases de trabajo en distintas formas.

---

20 Op. Cit; pp. 97-104.

-IDENTIFICACION CON LA TAREA: Permite a los empleados desempeñar una unidad completa de trabajo.
La identificación con la tarea ha tenido gran auge, dado que el movimiento de administración científica tendió a los trabajos rutinarios y sobre-especializados. Cada trabajador, en forma individual, laboraba sólo una pequeña parte del producto, de tal forma que resultaba imposible identificar ese producto con sus propios esfuerzos.

El hecho de que al trabajador se le asigne sólo una parte de la tarea provoca que éste no puede asumir ningún sentido de responsabilidad sobre el producto o la tarea total.

-SIGNIFICADO DE LA TAREA: Se refiere a los efectos, según como los percibe el trabajador, que el trabajo tiene en las demás personas. Los efectos en las demás personas, pueden encontrarse dentro de la misma organización (con los compañeros de trabajo, con el jefe, etc.) o fuera de ella.

-AUTONOMIA: Ofrece a los empleos cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con él, y parece ser esencial para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores.
Cuando al trabajador se le da la oportunidad de ser su propio supervisor, se le esta demostrando confianza y se le delega responsabilidad.

La muy conocida técnica de administración por objetivos (APO) es una de las formas de ofrecer más autonomía, ya que proporciona un rol más importante a los trabajadores al permitirles establecer sus propios objetivos y desarrollar planes encaminados a lograrlos.

-RETROALIMENTACION: Es la información que indica a los empleados qué tan bien se están desempeñando. La retroalimentación proviene del trabajo mismo, la gerencia y otros empleados. Dado que los emplean gran parte de sus vidas en sus empleos, es necesario que sepan que tan bien realizan sus tareas.

La retroalimentación debe ser frecuente; lo ideal es que se realice diaria o semanalmente.

- POTENCIAL MOTIVADOR DE LOS EMPLEADOS

Para determinar la presencia relativa de las 5 dimensiones centrales en el empleo, existe una encuesta denominada "diagnóstico del empleo". Antes de comenzar el programa de enriquecimiento del trabajo, el empleador estudia los puestos para evaluar el grado que tienen de variedad, identificación con la tarea, significado de está, autonomía y retroalimentación. Se crean niveles o escalas para cada dimensión y luego se calcula el grado que corresponde a cada empleo en dicha escala.

Una vez que se han obtenido los datos, puede computarse el índice general que mide la calificación del potencial de motivación (CPM). Este indica el grado en que se percibe el empleo como significativo (S, o promedio de variedad, identificación y significado), estimula la responsabilidad (R, o autonomía) y proporciona conocimiento de los resultados (CR, o retroalimentación).

La fórmula es:

$$CPM = S \times R \times CR$$

Los empleos que han sido enriquecidos para crear un alto CPM incrementan la posibilidad de que exista una alta motivación, siempre y cuando quienes los ejercen:

- Cuenten con conocimientos y habilidades adecuadas
- Deseen aprender, crecer y desarrollarse
- Estén satisfechos con su ambiente de trabajo

Una forma útil de comparar los empleos (o la percepción de los gerente y los empleados tienen de ellos) es colocar sus calificaciones en una gráfica de pérfil, que expresa sus datos.

Una vez determinado el pérfil del trabajo puede estudiarse el empleo en detalle, para determinar cómo pueden mejorarse las dimensiones que están débiles. No todos los empleos pueden destacar en todas las dimensiones pero la gran mayoría de ellos puede alcanzar cierto enriquecimiento.

- LIMITACIONES DEL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

El enriquecimiento del trabajo puede aplicarse en ciertas situaciones, y en otras puede no ser indicado en lo absoluto. No todos los trabajadores desean que su responsabilidad aumente o no se adaptan a la interacción de grupo que a veces se necesita. En otras palabras el enriquecimiento es contingente a las actitudes de los empleos y a su habilidad para manejar tareas enriquecidas.

Para planear los programas de enriquecimiento del trabajo y CVT, las personas encargadas deben hacerse preguntas como las siguientes, respecto a las necesidades y actitudes de los empleados:

- Tolera la responsabilidad el empleado?
- Sus necesidades de crecimiento y logro, Qué tan grandes son?
- Cuál es la actitud del empleado para trabajar en grupo?
- Puede trabajar con mayor complejidad?
- Qué tan intensos son sus deseos de tener estabilidad y seguridad?
- Los empleados considerarán importantes los cambios en el trabajo?

Existen algunos factores que deben tomarse en cuenta en la aplicaciòn del enriquecimiento del trabajo, puesto que no en todo tipo de situaciones serà "bien visto". Dichos factores son:

- Relaciones de pago. Al ver que sus empleos les han sido aumentadas màs tareas, algunos trabajadores estaràn inconformes si siguen percibiendo el mismo sueldo. Al desear obtener màs dinero, los trabajadores propiciarìan un aumento en los costos de la organizaciòn, lo cual podrìa interferir en las relaciones comparativas de pago.

- Otros costos. La aplicacion del enriquecimiento del trabajo requiere, algunas veces, rediseñar el equipo y espacio fìsico. Cuestiones como la necesidad de màs herramienta y equipo para que los trabajadores puedan realizar en forma independiente sus tareas, o requerimiento de programas de capacitaciòn, significan costos adicionales para la organizaciòn.(21)

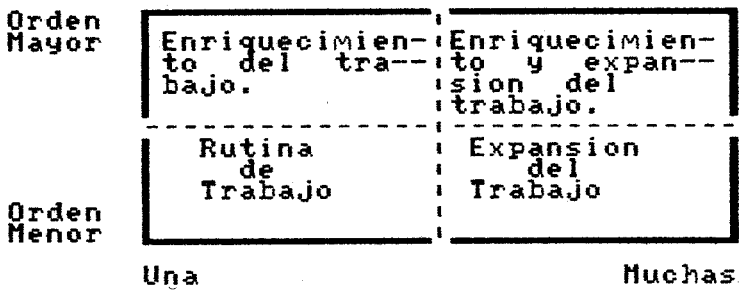
---

21 Lerner. Introducciòn a la Administraciòn y Organizaciòn de Empresas; McGraw Hill, 3a. ediciòn, Mèxico, 1982, pp. 77.

(CUADRO No. 5)

ENFASIS DE LAS NECESIDADES

(ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO)



VARIEDAD DE TAREAS

(EXPANSION DEL TRABAJO)

V.- LIDERAZGO Y CAMBIO DE LA ORGANIZACION

En este capítulo se hablará acerca de la importancia del liderazgo y cómo influye este fenómeno en la conducta de los individuos dentro de una organización, veremos algunas forma de liderazgo.

También hablamos del cambio, ese término tan singular pero de mucha trascendencia dentro de las empresas, veremos cómo llevar a cabo los cambios dentro de las organizaciones y si afectan o ayudan al desarrollo de las mismas y cómo toman estos cambios las personas que laboran dentro de las organizaciones.

1.- Liderazgo y supervisión

a) Definición e importancia

Es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas, esta definición es muy generalizada; se analizarán varias definiciones según diversos autores:

Edgar F. Huse; en su libro de Comportamiento Organizacional nos da una definición sencilla al afirmar que el liderazgo "es el esfuerzo para influir en o cambiar el comportamiento de otros para así alcanzar los objetivos organizacionales, individuales, personales.(22)

Sikulo; ve al liderazgo como "un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros; es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos".(23)

A continuación se analiza las definiciones de aquella persona que desempeña el liderazgo; el líder.

Joe Kelly; afirma que el líder es "la persona que ésta ansioso de aceptar públicamente la responsabilidad por su comportamiento y actitudes así como el de otras personas; en resumen, la persona que tiene más influencia en un tiempo específico.(24)

---

22 Huse y Bowattch, Behavior in organizations, Addison & Wesley Publishing Co., EUA, 1986, p.145.

23 Sikula, F. Administración de recursos humanos en las empresas, Ed. Limusa, México, 1982, p. 141.

24 Ibidem p. 89.

Fieldler, después de revisar una serie de definiciones, concluye que el líder es "el individuo al que en el grupo se le ha otorgado el papel de dirigir y coordinar las actividades del grupo relevantes para la tarea, o quien en la ausencia de un líder designado, sobrelleva la responsabilidad primaria de desempeñar tales funciones en el grupo.(25)

En todas las definiciones anteriores hay elementos que hacen que c/u sea diferente, pero también todos tienen algo en común. El liderazgo se ve como: una capacidad, como un fenómeno, una interacción, y una actividad. Sin embargo todos nos dicen que se influye o que se cambia el comportamiento de otros para lograr alcanzar algo, por lo que se puede concluir que el liderazgo es la habilidad que tiene una persona para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos

Es importante señalar que en la búsqueda de estos objetivos, si es en forma grupal, el individuo debe alcanzar sus propias metas.

Debe ser un desarrollo tanto grupal como personal.

Por lo tanto el líder es aquella persona capaz de realizar lo anterior, es el que hace que el grupo se conjunte hacia el logro de algo o que la persona se encamine hacia el logro de una meta.

- LA IMPORTANCIA DEL LIDER

La habilidad de influir a las personas y el dirigir sus energías hacia unos objetivos deseados es el factor más importante en el éxito de la gente y de las organizaciones. Que tan alto llegue un individuo en una organización depende de su capacidad de dirigir a otros hacia objetivos. Ningún negocio puede alcanzar una superioridad competitiva sin un liderazgo competitivo.

Las decisiones del líder determinan a quién se contrata, cómo se capacitan, qué tipo de supervisión se lleva a cabo y qué tan bien realicen su trabajo. Esto determina si la compañía crece, qué productos o servicios ofrece y qué camino va a tomar.

Aunque el ser líder es un paquete con un gran grado de responsabilidad, puede ser un bonito reto. Ofrece el tener el mando, el organizar, el alcanzar, es decir el participar en un juego donde se puede obtener la satisfacción del éxito. Mientras más le guste al líder su trabajo, más tiempo atención y

---

25 Kast E. Freeman, Rosenweig e. James; Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas; Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1982, pp. 363.

92835

dedicaciòn le dè a su trabajo. Esta importancia se puede sintetizar en dos aspectos principales:

I.- La organizaciòn, existe una relaciòn causual entre el lìder y el èxito de la organizaciòn. Esto es, que en una organizaciòn con èxito es el resultado de su buen liderazgo y una organizaciòn sin èxito es el producto de un liderazgo pobre.

II.- La gente, el lìder tratarà de fomentar un espìritu de cooperaciòn en sus subordinados para que realicen su trabajo y obtengan recompensas. Reconoce que las personas son el activo màs importante de la organizaciòn, por lo que merecen un trato como tal, como personas humanas.

Podemos ver el liderazgo como fenòmeno individual, grupal y organizacional:

VER CUADRO No. 6 (Pag. 33)

- Responsabilidades morales del liderazgo

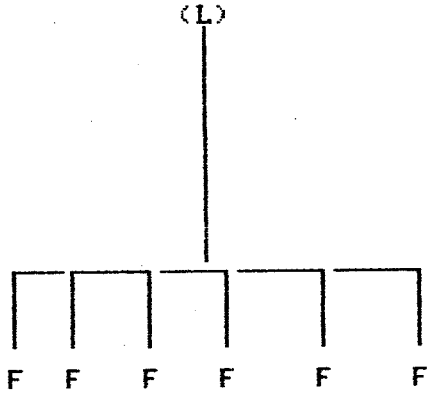
La obligaciòn màs importante del lìder es enseñar, por ejemplo; las actitudes, los hàbitos de trabajo y el espìritu trabajador del lìder es el modelo para los empleados.

No se deben descuidar los sentimientos y derechos de la gente y debe estar consciente que en sus manos esta el sostèn y una parte importante de la vida de cada empleado. Debe tratar confidencialmente la informaciòn que le confìa el empleado como tal. Su còdigo ètico debe incluir el cumplir con personas, no hacerlas a lo ligero y una vez hechas, cumplirlas.

Tambièn significa aceptar su responsabilidad por sus decisiones y acciones. Debe darle la bienvenida a nuevas responsabilidades y no tratar de esquivarlas.

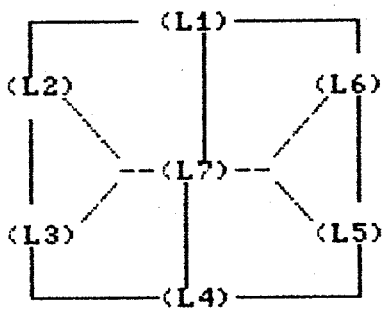
A la gente le gusta platicar, lo que le da la oportunidad de estar en contacto con su gente, no sòlo con los detalles del trabajo sino tambièn en aspectos de su vida personal. El mantener contacto no sòlo sirve a un interès individual sino que tambièn engrandece los logros individuales.

Debe reconocer que las personas tienen derecho a una dignidad y a una consideraciòn, por lo que merecen una oportunidad de desarrollo como personas humanas.



LIDERAZGO COMO FENOMENO INDIVIDUAL.

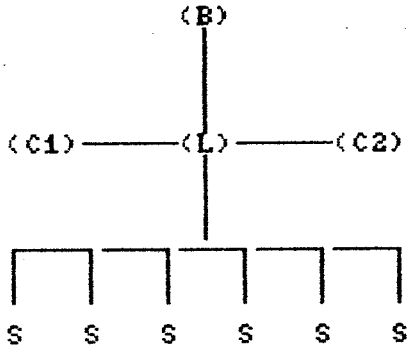
(L)= LIDER
(F)= SEGUIDORES



LIDERAZGO COMO FENOMENO GRUPAL.

(L)= LIDER

L1=Especialista tarea
L3=Economista
L4=Especialista en R.H.
L5=Figura padre
L6=Chistoso
L7=Coordinador



LIDERAZGO COMO FENOMENO ORGANIZACIONAL.

(B)= JEFE
(L)= LIDER
(C)= COMPANERO
(S)= SUBORDINADOS

b) Factores que influyen en el comportamiento del líder

Existen diversos factores y fuerzas que influyen en el comportamiento del líder. El rol del liderazgo es bastante complejo. Se define y se lleva a cabo contra una serie de factores y fuerzas que pueden hacer que triunfe o fracase. Aunque son varios y diversos, para efectos de anàlisis; se dividieron en 5 grupos:

1) Naturaleza de sus subordinados

El pasado de cada quièn es diferente. Sus expectativas, sus fracasos y sus èxitos, sus creencias, que fue lo que los llevo hasta ahí; son diferentes. Esto les ha influido sus aspiraciones, que a su vez influye en su comportamiento dirigido a satisfacer sus necesidades.

2) La situaciòn

Es decir, el ambiente y las condiciones existentes en un momento dado. Cada espacio en el tiempo tiene unos requerimientos humanos, físicos, de trabajo y ambientes diferentes.

Estos se encuentran tanto dentro del contexto organizacional como en el ambiente externo que le rodea a la organizaciòn.

3) La naturaleza del mismo líder

Sus actitudes, valores, defensas psicològicas, conocimientos y habilidades que se han desarrollado desde su nacimiento y han influido en sus sentimientos, percepciones, suposiciones, experiencias y comportamiento.

4) El estilo del líder, del superior del líder y los valores de la Organizaciòn.

Es difícil para un líder sobrevivir con estilo democràtico, si el tiene un jefe autoritario e igualmente si su estilo es incongruente con los valores de la organizaciòn. Estos valores determinan en gran parte la misiòn organizacional, que al fin y al cabo es lo que gobierna la naturaleza de los problemas que deben resolverse.

5) Lo que èl cree del hombre y particularmente como cree que puede ser motivado.

Todos hemos desarrollado teorías sobre cómo es el hombre a partir de las respuestas que obtenemos de las personas en diferentes situaciones. Nos referimos al hombre en general, es decir, a la humanidad.

En la siguiente figura se pueden ver interrelacionados èstos cinco factores, hacia el logro de determinados resultados.

VER CUADRO No. 7 (Pag. 36)

El valor principal de esta figura, desde nuestro punto de vista , es que nos enseña que todos los factores interactûan, que se mueven dentro de un sistema, lo que significa que si alguno de ellos cambia, todo el conjunto se ve afectado y por lo consiguiente se modifica. El lîder no es un hecho aislado sino parte de un sistema que a su vez esta inserto en un suprasistema.

c) Areas potenciales de problemas para el lîder.

1)Diferencias individuales y grupales

El lîder debe aprender a trabajar con variaciones en la naturaleza humana que afectan el tipo de trabajo, los ajustes a una situaciòn dada y al tipo de estilo de liderazgo adecuado.

2)Comportamiento emocional

Es uno de los problemas màs dificiles.
Este tipo de comportamiento es impredecible, tiene pocas bases lògicas y puede no estar ralacionado con el trabajo. A veces aparece de repente y explota.

3)La influencia del medio y de la herencia

Las personas son lo que son por lo que heredaron y por la experiencia adquirida. Esto quiere decir que hay cosas difîciles de cambiar. Tambièn quiere decir que el conocimiento de cada persona, su capacidad de producciòn, sus reacciones o influencias negativas proviene de su propia experiencia. El lîder debe buscar entender a su gente; reconocer a cada individuo por lo que es y concentrarse en las àreas que puede influir y cambiar.

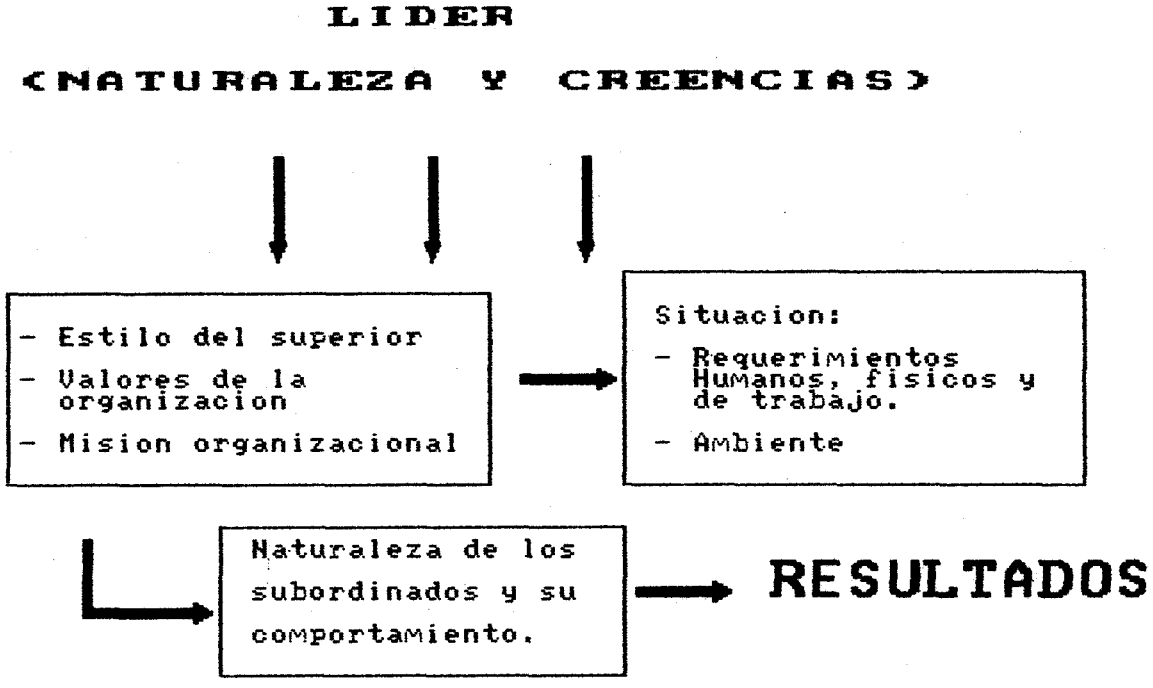
4)Personalidad

Incluye apariencia, actitudes y el impacto total en los demàs. Tiene un efecto en la adaptaciòn de la persona a su trabajo y al grupo.

5)Manejo de fracaso y la frustraciòn

Los conflictos no se pueden arreglar siempre de la misma manera y para satisfacciòn de todos, la frustraciòn que interfiere con el desempeño del trabajo debe prevenirse o eliminarse. Se debe crear en el individuo o grupo, el deseo de contribuir, aunque no este totalmente de acuerdo con la decisiòn o con el camino tomado.

(CUADRO No. 7)


LIDER
(NATURALEZA Y CREENCIAS)
- Estilo del superior
- Valores de la organizacion
- Mision organizacional
Situacion:
- Requerimientos Humanos, fisicos y de trabajo.
- Ambiente
Naturaleza de los subordinados y su comportamiento.
RESULTADOS

6)Relaciòn entre el lìder y el seguidor

Debe ser una relaciòn meramente de trabajo o una buena amistad. Ni uno de los dos extremos es el ideal, debe existir el punto medio, en donde el lìder no obligue al empleado ni que el empleado se obligue a si mismo a al lìder.

- TRES ESTILOS DEL LIDER

1.- Es el autoritario por medio del cual el lìder busca obediencia de su grupo a partir de su autoridad formal. Delega poca autoridad y hay poca participaciòn de los subordinados en el proceso de la toma de decisiones.

Espera que la gente siga sus òrdenes, su participaciòn se limita a avisarles del problema. Por esto, los subordinados tienden a ser muy independientes, la producciòn se reduce cuando el lìder esta ausente. La preocupaciòn del lìder es la tarea.

2.- Participativo o democràtico, estè invita a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones. Discuten el problema y generan diversas alternativas de soluciòn ya que tienen un papel activo en su construcciòn. El subordinado se siente parte importante de la organizaciòn.

El rol del lìder democràtico es pedir ideas y opiniones a sus seguidores, los motiva a participar en los asuntos que los involucra.

3.-Laissez-faire o Free-Rein, estè tipo de lìder delega una gran cantidad de autoridad a sus subordinados. Espera que ellos establezcan la mayor parte de la visiòn que se perseguirà y actùa principalmente para proveer al grupo de informaciòn, materiales y todo aquello que les facilite alcanzar sus objetivos.

2.- Participaciòn de los empleados

a) Naturaleza de la participaciòn de los empleados

Cuando los gerentes delegan responsabilidad a los empleados y los convidan a compartir problemas para que juntos trabajen en equipo, se està fomentando la participaciòn de los empleados para con la empresa.

La participaciòn es un compromiso mental y emocional de las personas en situaciones de grupo que las impulsan a cooperar con las metas de este ùltimo a compartir responsabilidad para su logro.

La participaciòn implica tres conceptos:

- Porquè se dice que la participaciòn es un compromiso mental y

emocional? Por que el "ser" de la persona se compromete, no solo su habilidad muscular. Este compromiso es psicológico y no físico. Una persona que participa no sólo se compremete con la tarea, sino también consigo misma.

- Motivación a aportar. Una vez que a las personas se les da oportunidad de expresar y aprovechar todos sus recursos (iniciativa, creatividad) para lograr los objetivos de la organización, ellas se sienten motivadas a seguir participando.

- Aceptación de la responsabilidad. Cuando los empleados laboran en grupos de trabajo bien constituidos y donde existe participación, aprenden a ser responsables para con los demàs y para con ellos mismos. Es un proceso social mediante el cual los miembros de la organización se sienten automotivados y desean verlo trabajar con èxito.

Lo màs importante en este punto, es lograr que el grupo quiera trabajar en equipo; una vez que los trabajadores se sientan parte de dicho grupo, lucharàn por lograr lo que quieren y seràn responsables de realizar aquellas actividades necesarias para lograrlo.

La participación puede ser aplicada tanto en los programas formales (decisiones tècnicas, de personal, operativas y estratègicas), o dentro de los procedimientos informale también.

La gran ventaja de la participación es que renueva en los trabajadores su derecho a ser miembros contribuyentes de los grupos donde trabajan. Forma valores humanos en las organizaciones porque atiende necesidades que los empleados tienen de seguridad, interacción social, estima y autorrealización. Este reforzamiento de los valores humanos en el trabajo es imprescindible para los empleados y la sociedad.

3.- Manejo del cambio

Como hemos visto hasta este momento, para lograr que los empleados se sientan satisfechos en sus trabajos, es necesario hacer una serie de "ajustes" o cambios. Por otra parte, sabemos que las organizaciones son sistemas sociales integrados por varias partes o subsistemas que trabajan en forma interdependiente. Si aplicamos las dos ideas antes expuestas, resultarà que todo cambio que ocurra en alguna parte de la organización, lo afectarà en su totalidad.

Los cambios no sólo acarrean problemas humanos (readaptación), sino también de tipo tècnico (manejo de nuevas herramientas de trabajo, rediseño de programas, etc.). Por lo tanto cualquier tipo de cambio debe tener como objetivo general, restablecer y mantener el equilibrio del grupo y el ajuste personal que trastorne el cambio.

Y a parte hay que saber manejar el cambio, porque si se aprovecha va a ser de gran beneficio para la organizaciòn, pero para esto hay que luchar contra ciertos aspectos que se presentan como es el rechazo al cambio por parte de los trabajadores. Todos sabemos que por naturaleza el hombre no tiende a llevar a cabo modificaciones dentro de su rutina diària de trabajo, y el tener que de repente hacer otra cosa que anteriormente no se efectuaba es molesto.

Esto se puede contrarrestar si se toma en cuenta al trabajador para efectuar los cambios, hacerle notar que èl puede decidir que modificaciones se pueden realizar, si cree que va a ser convenienete o no para èl, si no, que otra cosa se podrìa hacer, por lo tanto sin profundizar mucho en este tema nos podremos dar cuenta que la participaciòn del trabajador para llevar a cambios modificaciones dentro de las organizaciones es trascedental.

VI.- MODELO CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACION

Los principales conceptos que traten de explicar en este modelo, es el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es decir que se conoce como el comportamiento organizacional, que se puede clasificar en tres:

1) NIVEL INDIVIDUAL
2) NIVEL GRUPAL
3) NIVEL ORGANIZACIONAL

A continuación se analizarán cada una de ellas, para así llegar a comprender el comportamiento dentro de las organizaciones.

1) Nivel individual.- Se pueden considerar que los conceptos del comportamiento tienen que ver con el recibir la información y procesarla, y actuar sobre y según la información. Bennet Roger clasifica el proceso de la siguiente manera:(26)

RECIBIR LA INFORMACION	PROCESAR LA INFORMACION	ACTUAR SOBRE LA INFORMACION
sensación	pensar	motivación
percibir	sentir	desempeño
entender	saber	comunicar

La ventaja del cuadro anterior es apreciar como un sistema , en donde las entradas son la sensación, el percebir, el entender que después es procesado y el resultado es la actuación sobre esa información.

- RECIBIR LA INFORMACION

Primer paso es la sensación, se entiende como la impresión recibida por los sentidos del hombre de todos los organismos vivientes.

La percepción es la interpretación de la información basándose en la experiencia pasada y en la memoria más otras variables que nos ayudan a reconocer lo que hay o existe alrededor de la persona.

- PROCESAR LA INFORMACION

El pensar es un proceso que llama a la acción a otras actividades, particularmente aquellas relacionadas con el razonamiento y la inteligencia.

---

26 Bennet, Roger. Managing Personnel and Performance: An Alternative Aprooch; Ed. John Wiley and Sonns, EUA, 1981, p.209.

La inteligencia es un concepto importante ya que se relaciona con la capacidad de pensar, razonar, clasificar problemas y a la habilidad de desempeñar bien ciertas cosas. 92035

Las habilidades mentales existen, de las cuales se derivan un gran número de habilidades o aptitudes especificas, parte de ello lo que sentimos.

El sentir es en parte una función de nuestro yo emocional, así como el pensar y razonar influyen en nuestro comportamiento también lo hace que se siente, y esto a su vez es función de otras cosas, actitudes, creencias, valores, expectativas de la persona.

Los rangos del comportamiento se inician primeramente por nuestras necesidades y expectativas, y después se limitan, pues cada tipo de necesidad representa la deficiencia o escasez que el individuo busca poner en su lugar, normalmente a tràves de alcanzar algún tipo de objetivo o meta. Las expectativas se refieren a la manera de ver las cosas en una situación particular, en cuanto a lo que hará por nosotros, por ejemplo satisfacer una necesidad.

Y por último, dentro de la fase de procesar información es el saber o conocer. Una parte importante de la forma en que se comporta la gente es por el aprendizaje; "esté se define como un cambio relativo en el comportamiento".(27)

- ACTUANDO SOBRE LA INFORMACION

Aquí el primer punto a analizar es la motivación. El recibir y procesar un estímulo del ambiente causará que se reaccione o se responda, sea interna o externamente, las respuestas internas pueden ser aprender y recordar; y las externas normalmente guían a una experiencia motivante.

Diversas teorias existen sobre la motivación, algunas se relacionan con la reducción de tensiones, otras se basan en la expectativa de lo que pasará.

Una de las más conocidas se basa en las necesidades, es decir una persona que tiene una necesidad sentirá la urgencia de alcanzar cierta meta, la cual satisfacerá la necesidad.

2) Nivel grupal

El individuo es la pieza clave del comportamiento en cualquier organización, pero gran parte de la motivación, desempeño y comunicaión se llevan a cabo con la relación de otras

---

27 Op. Cit; pp. 213-227.

personas. Otras personas proveen al individuo de información, recibir o sentir los efectos del comportamiento del individuo y ser propulsores de cambio de sus actitudes, creencias, valores y metas.

Además el grupo ejerce una influencia y un control considerable sobre el comportamiento de los individuos.(28)

Existen diversos tipos de grupos:

- Grupos pequeños
- Grupos grandes
- Impersonales

Que a su vez son: FORMALES e INFORMALES

Los formales son planeados y tienen un propósito específico.
Los informales se reúnen por sí sólos.

Varios autores consideran que los grupos pequeños son los más idóneos.

Las personas se incorporan en grupos, por la necesidad de afiliación con otros, y se satisface el deseo de interacción social. Por otro lado, el grupo es una fuente de información de uno mismo y del medio, donde se obtiene nueva información. Los grupos proveen de recompensas, y por último el estar en un grupo permite al individuo alcanzar ciertas metas que sería difícil que lo hiciera sólo.

---

28 Op. Cit; p. 209.

El grupo desea relaciones dentro y entre grupos, tener confianza mutua, compartir responsabilidades, resolver problemas y comprometerse a la tarea u objetivo. Esta algunas veces no funciona y lleva al conflicto, alejando asi la obtenciòn de la tarea. A su vez, un grupo que tiene demasiada confianza puede caer mas en la parte social de su existencia y perder el control de la tarea; por lo que es necesario mantener un balance, un equilibrio entre las dos actividades.

ROLES

"Los roles se definen como el conjunto de expectativas que sostienen otros, sobre el comportamiento apropiado para una posiciòn especifica"; estas expectativas ayudan a la persona a saber què hacer.(29)

Los roles surgen como resultado de la combinaciòn de las actividades de la tarea, las necesidades del grupo y la contribuciòn de los miembros. Por lo que el rol es màs que una posiciòn, se refiere tambièn a los comportamientos, derechos, responsabilidades, etc.

Cualquier persona puede desempeñar diferentes roles dentro de un mismo grupo o diferentes grupos. Esto puede ocasionar situaciones de conflicto, de roles, que se analizaràn màs adelante. Este patron de roles dentro de un grupo se denomina juego de roles. Este concepto implica que existe un complemento entre las relaciones de roles.

	FASE 1	FASE 2
>	Expectativas grupales para una posiciòn	Comunicaciòn de expectativas
	FASE 3	FASE 4
	Expectativas percibidas del rol	Comportamiento actual del rol

RETROALIMENTACION

Fuente: Scott G. William; Organizaciòn y teoria.(30)

---

29 Scott, G. Willen. Organizaciòn y teoria; 1981, p.101.

30 Op. Cit; p. 103.

Los miembros del grupo tienen expectativas que son comunicadas. El que se ocupa del rol percibe e interpreta estas expectativas y después se comporta según lo que èl crea que sea apropiado. Estos pasos representan un ciclo continuo. Si el comportamiento actual es completamente diferente a las expectativas del grupo, la reteoalimentaciòn señalarà las discrepancias.

Los problemas ocasionados por los roles, son:

- Conflicto entre roles; las personas ocupan varios roles a la vez. Un problema ocurre cuando las expectativas son incompatibles simultàneamente. Este tipo de conflicto se puede dividir en tres:

1.- Ocurre cuando la misma persona le manda un mensaje conflictivo.
2.- Cuando la gente que rodea al que ocupa el rol, lo ve de diferente manera, las mismas expectativas estàn en conflicto.
3.- Cuando las actitudes y valores de la persona difieren de los requerimientos del rol.

El conflicto produce niveles altos de tensiòn, ansiedad y rotaciòn y niveles bajos de satisfacciòn y productividad, causa estress en las personas y èsto afecta su comportamiento en el trabajo.

NORMAS

Al observar un grupo en un perìodo de tiempo, se notan ciertas regularidades en su comportamiento. Estas regularidades se definen como "normas sociales". Son expectativas compartidas por el grupo sobre el comportamiento apropiado.

Las normas tienden a integrar posiciones en el sentido del comportamiento que se espera de todos los miembros dentro del grupo.

Las normas son descripciones de còmo se debe uno de comportar.

Son reforzadas por el mismo grupo pero existe una variabilidad en cuanto al grado en que las normas son compartidas y el grado en que el comportamiento en que se desvìa de la norma es aceptada.

Las normas se aprenden por que son definidas y expresadas directa o indirectamente. El grupo debe ser capaz de definir si la norma se esta siguiendo, asì se podra recompensar o castigar a la persona por su conformidad o apoyo.

COMUNICACION

La comunicaciòn trasmite informaciòn de un individuo o un grupo de personas a otro u otras, puede ser verbal, fìsica o escrita y trasmite sentimientos, ideas o datos.(31)

Lo importante es còmo producir màs o menos comunicaciòn y como estos niveles de comunicaciòn se distribuyen entre los miembros del grupo. En general, se dice que en grupos pequeños hay una persona que realiza el 40% de la comunicaciòn.

Existen dos variables controladas por la organizaciòn que parecen estar relacionadas a la cantidad de comunicaciòn en un grupo.

1) Son los requisitos de la tarea, la forma en que la gente supone que trabaja junta por estar establecida en el organigrama.

2) La localizaciòn fìsica de la gente, se facilita la comunicaciòn al colocar a la gente fisicamente, cerca uno de otro.

Otras variables que afectan y de las cuales tiene menor control la organizaciòn son por un lado el grado de cohesiòn y atracciòn, la gente se comunica con las personas que se lleva bien, por otro lado, esta el status, mientras mayor sea el status de una persona en la organizaciòn màs tiempo pasa mandando informaciòn a la gente que colabora a su alrededor.

Esta tendencia se puede revertir en los casos en que los subordinados confian en su superior y sienten que el papel que desempeña el superior es importante para obtener objetivos personales.

3) Nivel Organizacional.- Existen diversos conceptos que hablan sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. Algunos se relacionan con el individuo o con los grupos. Otros hablan sobre el proceso y funcionamiento de la organizaciòn como un todo y el impacto que esto tiene en el comportamiento y en el desempeño. Es decir, es sistema de roles, de autoridad y de poder.

El sistema de roles es "una red de personas que desempeñan roles particulares especiales de ellos en una organizaciòn"

---

31 Bruce, Martìn M. Relaciones Humanas; Ed. Diana, 1a. ediciòn, Mèxico, 1983, pp. 11-25.

Estas expectativas pueden ser formales, el rol oficial designado por la organizaciòn, e informales por las relaciones de amistad e interès establecidos con otras personas. Estàs expectativas influiran en el tipo de comportamiento de la persona que desarrolla el rol.

Al estar los roles interconectados cada persona que desempeñe un rol tendrà una influencia en los otros. Esta influencia nace no sòlo de los factores formales, informales, tècnicos, y externos, sino tambièn de las caracterìsticas individuales y de grupo,asì como de la organizaciòn donde estèn enlazados a tràves de roles y del sistema de roles y que este sistema representa una red o patròn de influencia.

El poder existe cuando quien lo ejerce es capaz de hacer que una persona haga algo de otra manera. Es la habilidad de influir o de hacer que una persona desempeñe un acto.

La autenticidad permite el ejercicio del poder sin la necesidad de coerciòn. Se diferencian del poder ya que es otorgada formalmente, se relaciona con una posiciòn formal. Existe porque se necesita coordinaciòn de las tareas, de las actividades, de las decisiones y la resoluciòn de conflictos.

El comportamiento organizacional es por lo tanto, el resultado de interacciones complejas que tienen lugar entre individuos y grupos dentro de un sistema de roles, un sistema de valores que ejercen influencia.

Cabe destacar que lo que hace diferente a una organizaciòn de otra, lo que hace ùnica a cada organizaciòn, es su misiòn y filosofìa. Se puede decir que son el marco de referencia para el comportamiento organizacional, por lo que se analizarà el concepto de cada una a continuaciòn.

- Misiòn organizacional

Se le conoce tambièn como el propòsito socio-econòmico fundamental. Es afirmar y concientizar el porquè de la organizaciòn, de la razòn de su existencia. Responde a la satisfacciòn de una necesidad. Si la necesidad no existe se modifica entonces la organizaciòn, desaparece o cambia. El producto y/o servicio es la consecuencia de la necesidad.

Sòlo una definiciòn clara de la misiòn de la organizaciòn permite el tener objetivos claros y realistas dentro de una perspectiva de tiempo. Es decir, las decisiones del pasado afectan hoy, y las decisiones de hoy afectan en el futuro.

-Filosofía organizacional

Es donde se reflejan los valores de la alta dirección. Es aquello en lo que se cree, es lo que se busca, lo que se cree que va a suceder. Son los valores fundamentales con que opera una organización y se ven reflejados en su actitud diaria, así como en cada una de las funciones.

Así también es necesario analizar dentro de este nivel organizacional: La Cultura Organizacional.

VII.- EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y UNA APLICACION...

Se hizô la aplicaciôn del siguiente cuestionario, en los departamentos de planeaciôn, personal y servicios sociales de PEMEX (fueron los ûnicos departamentos a los que pudimos obtener acceso de esta empresa); se realizô la encusta sobre alrededor de unas 80 personas; y los resultados arrojados son las siguientes; despuès de haber seleccionado las 24 preguntas màs sobresalientes y que a nuestro parecer influyen en la conducta de los empleados en esta organizaciôn.

CUESTIONARIO:

1.- Me esfuerzo màs cuando las cosas parecen razonablemente alcanzables
a) Siempre 81%
b) A veces 9%
c) Nunca 9%

2.- Las metas en extremo difîciles me dan una sensaciôn de consumaciôn demasiado baja
a) Siempre 0%
b) A veces 17%
c) Nunca 73%

3.- Tiendo a eliminar las tareas sencillas, fàciles y demasiado rutinarias
a) Siempre 45%
b) A veces 27%
c) Nunca 18%

4.- Considero importante recibir retroalimentaciòn sobre mi desempeño
a) Si 82%
b) No 18%

5.- En relaciòn con mi jefe la retroalimentaciòn juega un papel muy importante
a) Si 64%
b) No 36%

6.- Tengo la libertad y la oportunidad de aplicar lo que quiero hacer
a) Siempre 27%
b) A veces 55%
c) Nunca 18%

7.- En mi trabajo encuentro oportunidades para hacer contribuciones importantes
a) Siempre 27%
b) A veces 64%
c) Nunca 9%

8.- Todo reto en el trabajo representa para mi un gran atractivo
a) Siempre 72%
b) A veces 28%
c) Nunca 0%

9.- Realizar funciones que ofrezcan un desafio, es lo que màs me agrada
a) Siempre 54%
b) A veces 46%
c) Nunca 0%

10.-Con respecto a los sueldos que predominan en el mercado, y tomando en cuenta el mismo nivel jeràrquico, considero que mi sueldo es:
a) Alto 27%
b) Igual 9%
c) Bajo 64%

11.-La mayoria de mis espectativas al cambiar de empleo es aumentar considerablemente mi sueldo
a) Si 45%
b) No 55%

12.- Creo firmemente que mi buen desempeño me conducirà a un aumento de sueldo o a un premio
a) Si 72%
b) No 28%

13.-Lo que mas me llama la atenciòn para ingresar en otras empresas, son las prestaciones e incentivos que me proporcione
a) Si 72%
b) No 28%

14.-Me interesa tener mejores prestaciones que ganar màs sueldo
a) Si 45%
b) No 55%

15.-Al ofrecerme una oportunidad de cambio de trabajo, evalùa primero si el paquete de prestaciones me conviene
a) Si 55%
b) No 45%

16.-Considero que a mi nivel, lo màs importante es recibir una promociòn
a) Si 55%
b) No 45%

17.-Si al cabo de 2 años no asciendo de puesto, preferiria renunciar
a) Si 82%
b) No 18%

18.-La mejor recompensa por mi buen desempeño, serà darme un ascenso
a) Si 55%
b) No 45%

19.-Una de las causas màs significativas en pensar abandonar mi puesto, es el estilo del liderazgo de mi jefe
a) Si 37%
b) No 63%

20.-Me gustan los trabajos con un jefe que sea sumamente crítico
a) Sí 73%
b) No 27%

21.-A mi jefe lo puedo ver cuando lo necesito
a) Siempre 73%
b) A veces 18%
c) Nunca 9%

22.-En mi trabajo existe un ambiente de cordialidad, y genuino respeto entre mis compañeros
a) Sí 90%
b) No 10%

23.-Para mí, es verdaderamente importante el trabajar con gente armoniosa y con buenas relaciones entre sí
a) Sí 100%
b) No 0%

24.-La comunicaciòn que existe con mi grupo de trabajo es agradable
a) Si 100%
b) No 0%

A continuaciòn damos la descripciòn de unos de los departamentos claves y bàsico de PEMEX, y algunas de las êtapas por las que pasan las personas al ser admitidas por esta empresa como nuevos miembros de la misma.

SUBDIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA

Algunas de las funciones de la Subdirecciòn Tècnica Administrativa, son:

- Ejercer la direcciòn y administraciòn en general de las relaciones industriales, de los servicios mèdicos, sociales, de protecciòn y seguridad, de los asuntos juridicos, de la informaciòn y relaciones pùblicas y los inherentes a la ayuda por la construcciòn de viviendas para los trabajadores de la Institución.

- Representar a Petròleos Mexicanas en las relaciones obrero-patronales, promoviendo que exista permanentemente, a nivel institucional, un clima adecuado de armonia laboral.

- Participar e intervenir en las decisiones y medidas que se adopten en el seno de los Cômites de Coordinaciòn y Consulta y de Direcciòn, aportando los criterios que se hagan necesarios, para contribuir a la soluciòn y manejo de los asuntos que se exponen en tales foros.

- Vigilar que se cumplan en el àmbito de la Subdirecciòn, las funciones de regulaciòn y control, con apego a las normas y lineamientos institucionales y a las necesidades particulares de la misma, apoyando y promoviendo las acciones pertinentes para optimizar el funcionamiento integral de las dependencias de su adscripciòn.

CAPACITACION

Con el fin de actualizar y preparar a sus trabajadores en aquèllas àreas en que sea necesario para el desarrollo de sus tareas, PEMEX les proporciona diversos tipos de programas de capacitaciòn.

Dichos programas pueden ser impartidos por personal del propio Instituto o por personal externo. Los cursos de capacitación se proporcionan en base a la Guía Técnica para Detección de Necesidades de Capacitación, elaborada en 1986.

A los trabajadores de PEMEX se les dan muchas falicidades para poder tomar los cursos de capacitación que ellos requieran; por supuesto que el trabajador debe contar con la aprobación de su jefe inmediato, si es que el curso que desea tomar es por su propia iniciativa.

MARCO LEGAL

Las principales funciones de PETROLEOS MEXICANOS son:

Realizar los trabajos de operación los relativos al funcionamiento normal de las instalaciones de la industria en explotación, de perforación terrestre, de los equipos, embarcaciones y al de sus oficinas. Entendiéndose por trabajos de mantenimineto los que se ejecutan normalmente para la conservación de las instalaciones en explotación, para la guarda y conservación de los bienes destinados a la operación de la industria.

También ejecutará por administración directa, obras de construcción, ampliación y/o desmantelamiento de plantas de refinación y petroquímicos así como las que requieran sus integraciones correspondientes, empleando para ello el 50% del número de los trabajadores que intervengan en las actividades enumeradas antes, dentro del centro industrial de que se trate, bajo el control de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras. Las obras que se realicen por este medio, serán seleccionadas por la administración.

De acuerdo a la clausula #4 Capítulo II del contrato colectivo de trabajo. Establecen que Petróleos Mexicanos en caso de tener vacantes definitivos o puestos de nueva creación, podrá cubrirlos por conducto del sindicato, o a través de las secciones, delegaciones o subdelegaciones respectivos.

Refiriéndonos a escalafones y tabuladores. Petróleos Mexicanos y el Sindicato procederan a revisar el reglamento de Escalafones para adaptarlo a las modalidades del presente contrato, y con base en éste y en el reglamento revisado , la comisión mixta respectiva ajustará los escalafones existentes y formulará los que estén pendientes de elaborarse.

La Comisión Mixta Nacional de Escalafones quedará integrada por un representante del Sindicato por cada una de las zonas norte, centro, sur, sureste y marina, en que esta dividida la industria petrolera y cuatro asesores; uno de la rama de marina y tres que serán nombrados por el Cómite Ejecutivo General del S.R.T.P.R.M. y dos representantes de Petróleos Mexicanos.

La Comisiòn a que se hace referencia se asesorarà en cada uno de los diversos centros de trabajo por un representante del Cômite Ejecutivo Local y el jefe del Departamento de Personal de la unidad respectiva.

Petrôleos Mexicanos publicarà los escalofones relativos a cada departamento, fijàndolos en lugares visibles para los trabajadores interesados, dentro de un tèrmino no mayor de 90 dias, a partir de la fecha en que entre en vigor este contrato.

El aspecto de la jornada de trabajo sera 40 hrs. Todos los trabajadores que no sean de turno laboraran 8 hrs. diarias, durante 5 dias consecutivos de Lunes a Viernes y descansaràn sàbado y domingo.

Los trabajadores de turno estàn obligados a prestar servicios durante un turno adicional a la jornada semanal, en la inteligencia de que el pago por este concepto serà de 8 horas extras.

Estos trabajadores tienen los siguientes turnos:

1er turno de las 0 a las 8 hrs.
2o. turno de las 8 a las 16 hrs.
3er turno de las 16 a las 24 hrs.

Los trabajadores cobraron catorcenalmente, en caso de ser dia festivo, el dia de cobro serà por adelantado.

La Capacitaciòn en Petrôleos Mexicanos esta formulada en concordancia con la claûsula 44 de este contrato y del artículo 132 fracciòn XV Capítulo III Bis del Título del la Ley Federal del Trabajo.

Anexo No. 10, Art. Segundo.

La Comisiòn Nacional Mixta de Capacitaciòn estarà integrada por 10 representantes, del Sindicato, dos por cada una las zonas norte, centro, sur, sureste y Marina, en que esta dividida la industria y serân designados por Cômite Ejecutivo General del Sindicato Revolucionario de Trabajadores Petroleros de la Repûblica Mexicana, quienes ocuparon los cargos de Presidente, Secretario y vocales de la parte sindical.

Las principales funciones de la comisiòn serân:
a) Fijar los lineamientos para la determinaciòn de necesidadesde capacitaciòn a los cômites locales, para la elaboraciòn de planes y programas de capacitaciòn.

b) En base de los requerimientos de capacitaciòn de cada centro de trabajo, analizarà los planes frente a los recursos que se dispongan.

c) Vigilar el cumplimiento de los programas de capacitación aprobados previamente en los diferentes centros de trabajo.

d) Examinar el desarrollo de los programas de capacitación, sugiriendo las medidas correctivas procedentes para lograr el máximo aprovechamiento.

e) Coadyuvar en el desarrollo adecuado de los cursos de capacitación, mediante acciones de convencimiento y motivación entre el personal participante.

f) Actualizar sus conocimientos profesionales relacionados directamente con los sistemas y procedimientos de capacitación.

g) Formular programas de información y difusión entre las diferentes secciones, delegacionales y subdelegacionales en que esta integrado el sindicato, respecto al sistema de capacitación.

h) Presentar a la gerencia de personal y al ejecutivo general del S.R.T.P.R.M., informes bimestrales sobre sus actividades.

i) Formular programas de información y difusión entre las diferentes secciones, delegacionales y subdelegacionales en que esta integrado el sindicato, respecto al sistema de capacitación empleado en Petróleos Mexicanos, promoviendo su aplicación y procurando que ésta tenga carácter uniforme en todos los centros de trabajo, realizando visitas periódicas.

Los Cómites Locales de capacitación estarán integrados por:

- Un representante de Petróleos Mexicanos; la persona de mayor jerarquía en el centro de trabajo (Presidente).
- Un jefe de personal
- Un secretario
- Vocales
- Ejecutivo; el Secretario General de la Sección, Delegación, Subdelegación Sindical correspondiente.

La función central de los cómites será:

Coordinar con la Gerencia de personal a nivel central la planeación, desarrollo, supervisión y evaluación de los cursos de capacitación que se imparten en sus repectivos centros de trabajo, con la finalidad de lograr una adecuada formación y desarrollo individual de los trabajadores y un aumento dinámico de la productividad.

VIII.- CONCLUSIONES

En este trabajo se ha intentado describir los aspectos bàsicos que destacan principalmente el lado humano de las organizaciones y el tipo de beneficios que puede traer atenderlo. El anàlisis del comportamiento organizacional puede hacerse como un tema separado, pero para aplicarlo se deberà integrar a toda una realidad: la organizaciòn.

Por otra parte, tienen que reconocerse las limitaciones del comportamiento organizacional. Se debe de entender que su mejoramiento de ninguna forma puede resolver todos los problemas que los individuos, la sociedad e incluso la propia organizaciòn viven, puesto que constituye solamente una de las tantas partes que funcionan dentro de un sistema complejo.

El interès principal del comportamiento organizacional es apoyar y orientar a los recursos humanos. En este sentido se podrà cuestionar si la utilizaciòn de esta disciplina es un medio de manipular a los trabajadores. La respuesta a tal pregunta es que si la autoridad en las organizaciones està a cargo de personal de alta integridad ètica y moral, que no utilizarà equivocadamente (a su conveniencia), los beneficios que el comportamiento organizacional proporciona, se podrà afirmar que estè cumplirà su misiòn. Asimismo, la diferencia que existe entre la motivaciòn autèntica (propuesta por el comportamiento organizacional), y la manipulaciòn de las personas, es que en el momento que estas comprendan lo que esta pasando, y por ello estèn en condiciones de libertad para hacer sus propias elecciones, no seràn manipuladas.

El comportamiento organizacional busca que los individuos sean tratados como sujetos capaces de elegir y de lograr lo que se propongan, capaces de mejorar no sòlo dentro de su trabajo, sino en todos los aspectos que integran su persona.

El propiciar el desarrollo de cada individuo, el apoyo y la orientaciòn, son tareas bàsicas del comportamiento organizacional. El mejorar la càlidad de vida en el trabajo propiciarà una mayor armonìa entre cada persona, entre toda la gente de la organizaciòn, entre todas las organizaciones de la sociedad. Aunque esto puede parecer hasta cierto punto utòpico, debe recordarse que los cambios son lentos y es lo que precisamente con el comportamiento organizacional se pretende; cambiar a una sociedad mejor gracias a individuos mejores.

IX.- BIBLIOGRAFIA

Bennet, Roger. Managing Personnel and Performance: An Alternative Aprooch; Ed. Jhon Wiley and sonns, U.S.A., 1981.

Bruce, Martin M. Relaciones Humanas; Ed. Diana, 1a. edición, México, 1983.

Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos; McGraw Hill, 4a. edición, México, 1986.

Contrato Colectivo de Trabajo; Celebrado entre PEMEX y el Sindicato Revolucionario de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

Davis & Newstrom; Comportamiento Organizacional; McGraw Hill; 7a. edición; México, 1987.

Huse y Bowattch. Behavior in organizations; Addison & Wesley Publishing Co., U.S.A., 1986.

Kast E. Freemont; Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas; Ed. Mc.Graw Hill; México; 1982.

Koontz; Elementos de Administración; McGraw Hill, 4a. edición, México, 1988.

Lee K. Frankel & Alexander Fleisher; The Human Factor in Industry; The Mc.Millan Company; 1920.

Lerner; Introducción a la administración y organización de empresas; McGrawHill; 3a. edición, México, 1982.

Modson, K.; Técnicas de la Motivación; Ed. Paidos; 4a. edición; Buenos Aires, 1972.

Padua, Jorge. Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales; F.C.E., 3a. edición, México, 1979.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional; Prentice Hall, 3a. edición, México, 1987.

Samaniego, Ramiro. Manual de investigación por encuestas en la comunicación; Ed. Rialp, 4a. edición, 1970.

Sconlan K. Burt; Principles of Management and Organizational Behavior; Ed. Wiley Series; U.S.A.; 1979.

Scoth G. William. Organización y Teoria; Richard D. Irwing Inc.; 1a. edición; U.S.A.; 1984.

Scoth G. William, Mitchell R. Lawrence & A. Philph; Theory: A structural and Behavior Analysis; Richard D. Irwing Inc.; 4a. edición; U.S.A.; 1981.

Sikula F. Andrew; Administración y Recursos Humanos en Empresas; Ed. Limusa; México; 1a. edición; 1982.

Steers M. Richard & Peter W. Lyman; Motivation and Work Behavior; McGraw Hill; 2a. edición; U.S.A.; 1978.

Werther; Administración de Personal y Recursos Humanos; McGraw Hill, 2a. edición, México, 1986.

920[illegible]