

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

UNIDAD ENSENADA



MEMORIA DEL SEMINARIO DE DIRECCION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

Blanca E. Hernández Santana

ENSENADA, BAJA CALIFORNIA; AGOSTO DE 1997.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
PLANTA ENSENADA

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MEMORIA DEL SEMINARIO DE DIRECCIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

BLANCA ESTELA HERNÁNDEZ SANTANA

APROBADA POR:


L.A.E. GILDARDO TERRIQUEZ M.

ENSENADA, BAJA CALIFORNIA A AGOSTO DE 1997.

Agradezco a todas
las personas que de alguna
manera contribuyeron conmigo
para la realización de mi objetivo.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
PRINCIPIOS BASICOS DE DIRECCION.....	3
MANDO, SUBORDINACION Y MANEJO DE DIFERENCIAS.....	10
COMUNICACION.....	26
LIDERAZGO.....	39
ESTILOS DE DIRECCION.....	73
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.....	103
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	116
BIBLIOGRAFIA.....	150

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Debido a que hoy en día, las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas - amenazas a la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad, a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; y el constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos. Mantener las organizaciones saludables y viables en el mundo actual es una tarea preocupante.

De la misma manera, los individuos en las organizaciones se enfrentan a múltiples retos - encontrar satisfacción y su realización en y por medio del trabajo, luchar contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades, encontrar la dignidad y un propósito en la prosecución de las metas de la organización, así como lograr una relación y convivencia humanas en el sitio de trabajo.

La simple supervivencia hoy en día es un reto, ya que apesar de que se estan creando nuevos trabajos los antiguos se están destruyendo a un ritmo cada vez más acelerado.

Por tales motivos, el propósito de la presentación de éste tema como memoria del seminario de dirección es proporcionar al lector una serie de herramientas a través de las cuales podrá:

- Aplicar los principios, reglas y técnicas de la dirección.
- Analizar los fundamentos del manejo de las diferencias entre jefes y subordinados.
- Señalar la importancia de la comunicación en la dirección.
- Analizar las funciones, naturaleza y actitudes del líder y las técnicas de liderazgo en la conducción de las organizaciones.
- Evaluar los planteamientos fundamentales de los estilos de dirección.
- Aplicar los principios de la Administración por objetivos.
- Evaluar los criterios que sustentan la teoría del Desarrollo organizacional.

El lector se dará cuenta de que la función dirección es muy importante para los Administradores y que la Administración representa mucho más que simplemente dirigir.

Incluye realizar una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude al personal a la consecución de los planes y llenar la estructura de la organización con personal tan competente como sea posible. Sin embargo todas las funciones administrativas sirven poco si los administradores no saben cómo dirigir a las personas ni comprenden los factores humanos que involucra sus operaciones en forma tal que se produzcan los resultados deseados.

CAPITULO PRIMERO

PRINCIPIOS BASICOS DE DIRECCION

1. Henry Fayol.....	3
2. Harold Koontz y O'Donell.....	5
3. George Terry.....	6
4. Peter Druker.....	7
5. Henry Mintzberg.....	8
6. Otros autores y avences recientes.....	9

I. PRINCIPIOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN

1. Henri Fayol (1841-1925)

El industrial francés Henri Fayol suministró por primera vez en el desarrollo del pensamiento administrativo, una amplia estructura de principios generales que explicaban la naturaleza del proceso. Aunque se dedicó a una gran variedad de temas administrativos, su principal contribución consistió en definir los elementos básicos de la administración.

Fayol sostuvo que la administración es universal y que, independientemente de su nivel de organización, los gerentes deben desempeñar esencialmente las mismas tareas o elementos de la administración, que son los siguientes:

a) planteamiento, b) organización, c) ordenamiento, d) coordinación y e) control.

En todo el tratamiento de la administración que hizo Fayol esta comprensión de la universalidad de los principios, afirmó, como lo hacen casi todos los que escriben sobre administración, que los principios administrativos no sólo se aplican en los negocios, sino también a empresas militares, institucionales, políticas, religiosas o de otra índole. Por lo tanto, se ha llegado a conocer a Fayol como un "universalista", términos que describe a los que creen que la administración es esencialmente la misma en cualquier ambiente y que esta sujeta a una serie de principios comunes. Fayol hizo notar que los principios de la administración son flexibles y no absolutos y que pueden adaptarse a cualquier necesidad.

Principios administrativos de H. Fayol.

1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

Es el principio económico de "especialización del trabajo" que Fayol extendió a los individuos y grupos de gente y a toda clase de trabajo, ya fuera administrativo o técnico.

2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La autoridad es el derecho de dar ordenes y la facultad de exigir obediencia. La responsabilidad es el corolario de la autoridad y nace de la misma. Siempre que se ejerza la autoridad habrá responsabilidad.

3. DISCIPLINA

Según Fayol, "esencialmente la disciplina es obediencia, aplicación, energía, comportamiento y una muestra externa de respeto observada de acuerdo con el convenio de vigor entre la empresa y sus empleados". Los buenos superiores los convenios justos y las sanciones juiciosas son los medios para el mantenimiento de la disciplina.

4. UNIDAD DE MANDO

Nadie debe recibir ordenes de más de un superior.

5. UNIDAD DE DIRECCIÓN

Este principio requiere " una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que contenga el mismo objetivo". Tomados en conjunto, los principios 4 y 5 se relacionan con entidades tanto del personal como corporativas.

6. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL GENERAL

El interés de cualquier empleo o grupo de empleados no prevalecerá sobre el de toda la organización.

7. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

La paga debe ser justa y proporcionar la máxima satisfacción tanto al patrono como al empleado, de acuerdo con las condiciones que controle el primero.

8. CENTRALIZACIÓN

El grado individual de la centralización de autoridad es una cuestión de proporción y de encontrar el grado optimo para la organización específica.

9. CADENA DEL ESCALAFÓN

Se refiere a lo que conocemos como " cadena de mando" el que Fayol llama "cadena de superiores". No hay que apartarse de esa relación de autoridad al menos que los superiores hayan autorizado a sus subordinados para que se comuniquen directamente a través de las líneas de autoridad.

10. ORDEN

El viejo refrán "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" es la esencia de este principio aplicable tanto a los materiales como a la gente. La disposición de los individuos se facilita con una tabla o un plan.

11. EQUIDAD

Al tratar con la gente los directivos deben tener en cuenta su deseo de equidad y de igualdad de trato.

12. ESTABILIDAD DE LOS PUESTOS DEL PERSONAL

El intercambio innecesario es a la vez causa y efecto de una mala administración.

13. INICIATIVA

Hay que permitir a los subordinados que ejerzan su iniciativa, dentro de los limites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina. La iniciativa consiste en pensar y ejecutar un plan.

14. ESPÍRITU DE CUERPO

Este principio hace hincapié en la necesidad del trabajo de grupo y en la importancia de la comunicación para obtenerlo. "La armonía y la unión entre el personal de una empresa será una gran fuerza en la misma". El abuso de las comunicaciones por escrito y una interpretación equivocada del lema "divide y reinaras", son peligros que hay que evitar.

2. Harold Koontz y Cyril O'Donnell

"Es el elemento del proceso administrativo que tiene por objeto lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de una empresa".

Fueron los autores del libro de texto sobre administración de mayor venta en el mundo: *Principles of Management* (Principios de administración). Koontz es también conocido por su teoría de la selva de la administración, una comprensiva clasificación de los medios por los cuales las personas estudian la materia de la administración.

El propósito práctico y obvio para entrar en la teoría de la selva de la administración es aprovechar la experiencia de otros. Un estudiante inteligente aprende de cualquiera con quien se encuentra... y encuentra a quien puede. Algunos de los enfoques mejor conocidos para la administración son:

- (1) el enfoque operacional,
- (2) el enfoque empírico,
- (3) el enfoque de la conducta humana ,
- (4) el enfoque del sistema social,
- (5) el enfoque de la teoría de la decisión,
- (6) el enfoque matemático.

Cada uno suministra una orientación diferente... un marco diferente dentro del cual puede organizarse el conocimiento nuevo. Las teorías tienen muchas similitudes y muchas características en común. Sus diferencias han ocurrido simplemente porque algunos pueden entender más fácilmente las cosas de un modo, en tanto que otros reciben el mensaje en forma diferente. Por esta misma razón (es decir, en virtud de que gente diferente piensa de modo diferente), es importante familiarizarse con los muchos modos de analizar la tarea administrativa.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell han señalado algunas actitudes personales, que pueden llevar a la delegación efectiva. Un delegador efectivo tiene:

- (1) receptividad, está dispuesto a dar a las ideas de los demás una oportunidad;
- (2) voluntad para dejarlos solos: no tiene miedo de pasar el poder de la toma de decisión a sus subordinados;
- (3) buena voluntad para dejar que otros cometan errores: es un consejero paciente, pero no un gavián que revolotea;

- (4) voluntad para confiar en los subalternos: sabe que a su personal hay que tenerle confianza, o cambiarlo; y
- (5) voluntad para usar controles amplios: sabe cómo estar en contacto, sin hacerse cargo nuevamente del trabajo.

3. George Terry

" La dirección o el don de mando, es la relación en que una persona o líder, influye a otros para trabajar unidos, espontáneamente en las labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea".

El autor George R. Terry nos enlista una serie de características de la Administración, en donde son muy notorios los principios administrativos de dirección.

1. "La Administración persigue siempre un propósito". Aunque la Administración es la ciencia del uso eficiente de los recursos, no persigue a la eficiencia por la eficiencia misma, sino que va en pos de un objetivo declarado por alguna entidad. Se mueve siempre en ese sentido, el logro de una meta, pero de manera eficiente.
2. "La Administración hace que las cosas sucedan". El hecho que el administrador primeramente piense lo que va a hacer, organice a la gente y los recursos necesarios para hecerlo, este pendiente de que las personas pongan lo mejor de sí mismas para hacer lo que tienen que hacer y que al final se tomen medidas correctivas necesarias, hace que las probabilidades de que se logre el objetivo previamente fijado se incrementen, en otras palabras, "que las cosas sucedan".
3. "La Administración se logra con y mediante los esfuerzos de otros". EL buen administrador reconoce que él no puede ni debe hacer todo, sino que debe delegar en otros responsabilidades, puesto que los grandes logros se obtienen en grupo.
4. "La efectividad administrativa requiere de conocimientos, habilidades y práctica". Para que el administrador llegue a ser eficiente y efectivo, requiere del dominio de los conocimientos en el campo de la administración, pero también requiere del desarrollo de ciertas habilidades para llevar a cabo ciertos trabajos, especialmente los relacionados con el recurso humano, y por último es importante que adquiera experiencia, poniendo en práctica los conocimientos y habilidades.
5. "La Administración es una actividad, no una persona o grupo de personas". Suele cometerse el error de identificar a la Administración con las personas,

siendo que la Administración es una actividad, y más específicamente, el proceso metodológico que llevan a cabo las personas para el manejo eficiente de los recursos.

6. "La Administración está asociada usualmente con los esfuerzos de grupo". La Administración nace por la necesidad de hacer eficiente los esfuerzos de un grupo, por eso aunque la Administración puede ser utilizada por los individuos, su origen emana de la necesidad de las organizaciones para eficientar las operaciones y el manejo de los recursos.
7. "La Administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana". El hecho de que los administradores por definición posean poder de decisión sobre los demás y debido a que manejan una herramienta poderosa como la Administración, pueden lograr efectos positivos en el medio ambiente que los rodea. Sin embargo es importante que tomen conciencia que también pueden lograr lo contrario, para que traten de evitarlo.
8. "La Administración es intangible". La Administración como parte del conocimiento desarrollado por el hombre, es algo que no podemos ver ni tocar, se le ha identificado como la fuerza invisible, sin embargo sí podemos percibirla a través de sus resultados, resultados que pueden ser positivos o negativos, dependiendo de si ejercimos una buena o mala Administración.
9. "Los que practican la Administración no son necesariamente los propietarios". Esto tiene especial significado, para entender que el papel que juega un administrador es diferente al papel que juega un propietario, y que aunque en una persona se puede conjugar ambos papeles, debe entender que tendrá la obligación de responder la sociedad por sus obligaciones como administrador, buscando siempre que la organización para la que trabaja, progrese y perdure, aunque como propietario tenga derecho a la búsqueda de una utilidad o ganancia.

4. Peter Drucker

Determina ocho objetivos en las empresas:

1. Posición en el mercado.
2. Innovaciones.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Utilidades
6. Actuación y desarrollo de ejecutivos.
7. Trabajo y actitud del trabajador y ocho relaciones públicas.
8. Relaciones públicas.

La conclusión según la experiencia de Drucker es que " Se necesitan objetivos en cada área en donde la actuación y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y prosperidad del negocio".

La importancia de los objetivos para la tarea de la administración se demuestra en una historia acerca de los antiguos y famosos barcos de galeras. Uno de los esclavos preguntó a su compañero " ¿Cómo es que todos nosotros estamos aquí abajo remando todo el tiempo, y aquel tipo allá arriba simplemente está sentado y no se preocupa? ¿Por qué no trabaja como el resto de nosotros? "

Su amigo tenía una respuesta: " Oh también está trabajando su trabajo es recordar a dónde vamos."

Y así es con los gerentes los que fijan los objetivos.

5. Henry Mintzberg

Uno de los enfoques más nuevos de la teoría administrativa es la de los papeles (roles) administrativos, que popularizó el profesor Henry Mintzberg de la Universidad McGill. En esencia, este enfoque consiste en atender a lo que en realidad hacen los gerentes y apartir de esas observaciones sacar conclusiones sobre cuáles son sus actividades (o papeles). Aunque muchos investigadores han estudiado el trabajo real de los gerentes, desde los directores generales hasta los supervisores de línea, Mintzberg le ha dado a este enfoque una mayor notoriedad.

Después de estudiar sistemáticamente las actividades de cinco directores generales de varias organizaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los ejecutivos no desempeñan las funciones administrativas (o directivas) clásicas: planeación, organización, coordinación y control. En lugar de ello, se ocupan de otras diversas actividades.

Con base en su investigación y la de otros que han estudiado lo que los administradores hacen en realidad, Mintzberg ha llegado a la conclusión de que éstos desempeñan una serie de diez papeles, tal como se muestra en la siguiente perspectiva:

Papeles interpersonales

1. El papel de representante (que realiza deberes ceremoniales y sociales, como figura representativa de la organización)
2. El papel del líder
3. El papel de enlace (en particular con personas ajenas a la empresa)

Papeles informativos

1. El papel de receptor (que recibe información sobre la operación de una empresa)
2. El papel de difusor (que pasa información a los subordinados)

3. El papel de vocero (que transmite información a personas fuera de la organización)

Papeles de decisión

1. El papel de emprendedor
2. El papel de encargado de resolver problemas
3. El papel de encargado de asignar recursos
4. El papel de negociador (que trata con diversas personas y grupos de personas)

El enfoque de Mintzberg también ha recibido críticas. En primer lugar, la muestra de cinco ejecutivos que se usó en su investigación es demasiado pequeña para respaldar una conclusión tan rotunda. En segundo lugar, en el análisis de las actividades reales de los administradores, desde los directores generales hasta los supervisores, cualquier investigador tiene que comprender que todos ellos realizan algún trabajo que no es puramente administrativo; cabría esperar incluso de los presidentes de las grandes compañías que dediquen parte de su tiempo a relaciones públicas y con los accionistas, a obtener fondos y quizá a relaciones con los distribuidores, en mercadotecnia, etcétera. En tercer lugar, muchas de las actividades que Mintzberg descubrió son, de hecho, evidencias de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

6. Otros autores y avances recientes

Entre las diversas aportaciones al pensamiento administrativo se cuentan las de administradores públicos, gerentes de negocios y científicos del comportamiento, cuyos trabajos más importantes se exponen a continuación:

W. Edwards Deming, un estadounidense, ha hecho mucho para mejorar la calidad de los productos japoneses. Laurence Peter, ya desaparecido, sugirió, a la larga las personas ascienden a un nivel donde son incompetentes ya que no resulta posible un ascenso ulterior. Lamentablemente, esto puede dar como resultado organizaciones con personal incompetente. William Ouchi, quien escribió el famoso libro "Theory Z" muestra cómo se pueden adaptar a los Estados Unidos determinadas prácticas de administración. Por último, Thomas Peters y Robert Waterman, así como Peters y Nancy Austin, examinaron las características de las compañías excelentes.

CAPITULO SEGUNDO

MANDO, SUBORDINACION Y MANEJO DE DIFERENCIAS

1. Conceptos.....	10
2. Diagnóstico y comprensión de las diferencias.....	11
A) Determinación de la naturaleza de las diferencias.....	12
B) Estadios del desarrollo de las diferencias.....	15
C) Selección de opciones para el manejo de las diferencias.....	16
3. Delegación de responsabilidades.....	20
4. Creatividad e innovación.....	22

II. MANDO, SUBORDINACIÓN Y MANEJO DE DIFERENCIAS.

1. Conceptos

Mando

Este concepto explica un misterio muy grande: ¿ Por qué los egresados de las escuelas de administración - incluso los de las más reconocidas - dan traspies o andan a tientas en sus primeros empleos al tratar de desempeñarse con destreza en los aspectos prácticos de sus funciones ? La respuesta es que: su instrucción consistió en prepararlos para administrar, no para ser jefes. Esto último es más sutil que lo primero, una cuestión de tacto más que de técnica. Es la habilidad para controlar a las personas más que manejar cosas o sistemas.

El mandar es la parte práctica, en contraposición a la teórica, de la administración. Para su ejercicio se requieren habilidades como la de establecer relaciones armónicas, lo mismo con cada uno de los subalternos que con todo el grupo de trabajo, lograr la colaboración, la confianza y el respeto del personal, así como saber de qué manera motivar a los subalternos. Todo lo cual es bastante distinto de conocer las teorías de la motivación.

A cualquier persona que piense dirigir un grupo de trabajo, ya sea como supervisor, jefe de departamento o director de una división o de toda una empresa, le conviene saber en qué consiste, y de hecho debe tener, la habilidad para mandar. Una clara comprensión del concepto de mando resulta fundamental para trabajar eficazmente con las demás personas - incluso a quienes lo han ejercido durante años convendrá repasarlo - para aprovechar al máximo el potencial personal de liderazgo y obtener mayor cooperación, participación y contribución del personal en el logro de las metas.

Elementos del mando

1. Directiva. Determina lo que debe hacerse.
2. Administrativa. Establecer cómo debe hacerse.
3. Supervisora. Vigilar que lo que deba hacerse se haga.

Formas de mando

1. En órdenes.
2. En instrucciones.

A) órdenes

consiste en el ejercicio de la autoridad; mediante ellas un superior transmite a sus subordinados la indicación de modificar una situación particular y concreta, es decir, de lo que debe realizarse o dejarse de realizar en una acción.

B) Instrucciones

Una instrucción se refiere no a una situación particular y concreta, sino a una norma o procedimiento que ha de aplicarse en una serie de casos idénticos o

similares que se presentan en forma repetida. Por ejemplo, si se da la orden de desarmar una máquina, las instrucciones serán sobre cómo realizarlo y cada cuánto tiempo debe hacerse normalmente.

Puesto que las instrucciones se refieren a situaciones repetidas y de índole general, suelen tener más importancia que las órdenes. Por esto se acostumbra en muchas empresas transmitir una orden verbalmente y dar respectivas instrucciones por escrito. Los medios más usuales de transmitir las son por medio de circulares, manuales de instrucciones, cartas de trabajo, etc.

Subordinación

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios y sanciones, etc.

Por lo tanto es sumamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera la persona con autoridad podrá actuar manejando estos elementos a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Las herramientas que utilizará el dirigente son: la comunicación, el liderazgo, los estilos de dirección, la APO y el DO, que son temas que se estudiarán más adelante. Pero no solamente se limitará a los ya mencionados sino que podrá utilizar cualquier herramienta de mejora.

2. Diagnóstico y comprensión de las diferencias

Esto pone en juego uno de los aspectos paradójicos del esfuerzo humano organizado. Las diferencias humanas constituyen a la vez un gran valor y una gran falla en las actividades de equipo. Las diferencias no sólo en formación, experiencia y capacidad, sino en todos los aspectos emocionales, son el elemento fundamental del progreso y de las mejoras en la vida social. Todas las innovaciones, todas las soluciones creadoras de los problemas, todos los nuevos avances venturosos realizados en el cambio social, político o económico se basan esencialmente en el hecho de las diferencias humanas. De no existir tales diferencias, los cambios ambientales se reducirían siempre a un ajuste pasivo, más bien que a una situación activa.

Pero también las diferencias humanas constituyen una rémora para el esfuerzo humano organizado. Hay cierto tipo de diferencias que, si no se controlan, pueden destruir fácilmente la organización. Si no se acatan de manera más o menos uniforme ciertas normas, reglas y procedimientos, se produciría la anarquía, no la organización.

Sin embargo, si es muy rígido el control de las diferencias lo mismo cuando lo ejerce el jefe del grupo que cuando sus miembros lo ejercen unos sobre otros, el

valor de las diferencias quedará anulado bajo el influjo de las presiones en pro de la conformidad y los miembros se convertirán en un conjunto de hombres organizados.

Concretemos un poco más: la existencia misma de diferencias individuales se presta potencialmente a desacuerdos y conflictos respecto a cada cuestión o problema prácticamente, que pueda presentarse en el proceso del cumplimiento por el equipo de su tarea. Es esencial la conciliación del conflicto, no su supresión, para lograr decisiones o soluciones que vayan a ser acatadas, y no saboteadas no ceder ante el conflicto o el desacuerdo, es también esencial para llegar a adoptar decisiones creadoras, sin conformarse con transacciones mediocres y de mínimo común denominador.

El no saber administrar las diferencias individuales es el origen de muchas actitudes negativas hacia la operación en grupo. Lleva al convencimiento de que los grupos son incapaces de tomar decisiones, de que las presiones por lograr la conformidad en el grupo destruyen la iniciativa, y de que los grupos por naturaleza ineficientes y no valen más que para perder el tiempo.

A) Determinación de la naturaleza de las diferencias

Con respecto a las personas, existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, la persona como totalidad, la conducta motivada y el valor de la persona (dignidad humana).

Diferencias individuales. Las personas tienen mucho en común (se alteran o se lamentan por la pérdida de un ser amado); pero cada persona del mundo es individualmente distinta. En las colinas de Groenlandia reposan miles de millones de pequeñísimos copos de nieve; sin embargo, tenemos una seguridad razonable de que cada uno de ellos es diferente. Todos los individuos son distintos, es un hecho que está apoyado científicamente.

La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha seguridad. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterios. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística. La creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de la ley de las diferencias individuales

La persona como un todo. Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado.

Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras actúan como seres humanos totales.

Conducta motivada. La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de los actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de lo cual ejercen un control decisivo.

Valor de la persona (dignidad humana) Este concepto es diferente a los tres anteriores, porque es más una filosofía ética que una conclusión científica. Confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción, porque son de un orden más elevado en el universo. Reconoce que como las personas son un orden superior, quieren - y deben - ser tratadas con dignidad y respeto.

Si tomamos parte activa en un deporte, nos esperan compensaciones extrínsecas de aplauso y prestigio social cuando ganamos, o somos miembros del equipo vencedor. Por si esto fuera poco, hay dinero además en los deportes profesionales. Para muchos, la satisfacción que acompaña necesariamente el acto de vencer es la recompensa más poderosa. Aun siendo espectadores, nos identificamos con los jugadores o los equipos, y nos entusiasmos cuando ganan o nos entristecemos cuando pierden.

Los mismos conflictos personales tienen sus aspectos positivos; frecuentemente nos produce compensaciones intrínsecas la provocación de una situación artificial de lucha dentro de nosotros mismos, y luego al afanarnos por salir triunfantes al echar por tierra al patrón que hemos establecido. En el golf hay ese elemento de conflicto personal hasta cuando jugamos con otro.

El conflicto está asociado en la vida empresarial con satisfacciones extrínsecas e intrínsecas de muchas maneras. Ejemplo principal de ello, es la competencia de la firma de en el mercado, como puede comprenderse. Lo mismo ocurre con la competencia que se desarrolla dentro de la organización en los procesos de ascensos. La solución de los problemas- superando los obstáculos de toda índole - es otra forma de competencia en que el conflicto entre vencer o perder puede ser completamente impersonal (como en un accidente mecánico, en una meta de actuación o de ventas, en un problema de ingeniería), o también bastante personal, como derrotar a otro grupo en

rendimiento de trabajo o descubrir una solución mejor a un problema ya solucionado de otra manera.

Puede decirse que toda innovación afortunada- lo mismo técnica que social- es consecuencia entre el conflicto entre lo nuevo y lo viejo.

Hasta las manifestaciones más generales del progreso social pueden observarse a esta luz. La competencia y el conflicto son características de toda interacción social. Una de sus razones principales está en la misma naturaleza del hombre. Triunfar, avasallar obstáculos, resolver problemas, constituyen una verdadera fuente de compensaciones básicamente importantes. Son evidentes las raíces evolucionarias de este fenómeno.

Pero también ocurre lo contrario muchos, si no todos los seres humanos, lamentan y hasta aborrecen ciertas formas de conflicto. Una huelga puede producir frustración intensa a la empresa, y el conflicto que la provocó parece muchas veces algo inútil e innecesario. Los conflictos entre individuos y departamentos, entre los gerentes de los diversos niveles empresariales o entre el personal Staff y de línea pueden obstaculizar gravemente el funcionamiento de toda la organización. Los grandes conflictos de una sociedad y los que surgen entre sociedades distintas suelen ocasionar gastos tremendos, no sólo desde el punto de vista económico, sino por los perjuicios que producen a la vida y al bienestar humanos. Síntomas de este tipo de conflictos, son la delincuencia juvenil y el divorcio, así como muchas enfermedades físicas y mentales.

Por eso, unas formas de conflicto y competencia parecen buenas y deseables, mientras otras son consideradas como destructivas, indeseables y malas moral y éticamente. Como es natural, cuando de los méritos relativos de la competencia y de la cooperación, o cuando estudiamos la conveniencia de eliminar un conflicto, debemos tener presente qué tipo de conflicto es.

La cuestión no es sencilla, porque hay muchas formas de conflicto que son a la vez deseables e indeseables. Este fenómeno es característico de las relaciones existentes dentro de los equipos administrativos. Están integrados por individuos que difieren no sólo con experiencia, conocimientos y capacidades, sino en valores emotivos de toda índole (actitudes, convicciones, criterios, estilos, percepción de la realidad, etcétera). Por una parte, estas diferencias constituyen los factores esenciales de toda innovación, de la solución creadora de los problemas, de la prosperidad empresarial. Y, por otra parte, estas mismas diferencias son fuente de conflictos y desavenencias inevitables, que pueden dificultar el funcionamiento del grupo y las realizaciones de la organización en general. Pueden dar pie a ineficiencias, retrasos y frustraciones importantes, así como a decisiones de mínimo común denominador y a transacciones altamente desventajosas.

Por eso, el conflicto de la competencia, en que se gana o se pierde, es el valor positivo y fuente de satisfacciones individuales, pero, al mismo tiempo una rémora y fuente de frustraciones dentro del campo orgánico de un equipo

administrativo. En estas circunstancias, la actitud contradictoria frente al conflicto refleja una paradoja basada en la realidad. Las diferencias individuales representan a la vez un preciado valor y un inconveniente considerable.

El dilema que esto plantea se observa en todas las formas de la conducta humana organizada, aunque se hace particularmente visible en un grupo de reducidas proporciones en que todos se conocen. Las formas organizadas de la actividad humana no pueden triunfar si no hay un alto grado de cooperación entre los individuos y una positiva integración de sus esfuerzos. Al mismo tiempo, sin embargo, esta cooperación e integración reduce forzosamente la libertad individual y, con ella, la posibilidad de que los individuos contribuyan con el máximo de sus características personales y de sus capacidades.

Casi todos los intentos de solucionar este dilema esencial de la vida de la empresa han impuesto restricciones a la individualidad y cortapisas a la libertad individual. El caos y el desorden de la anarquía son demasiado incompatibles con la satisfacción de las necesidades humanas, para creer que de él pueden salir el orden y la normalidad. Los problemas prácticos han girado siempre históricamente en torno al grado y naturaleza de estas limitaciones. En realidad, nos encontramos una vez más con un factor psicológico que es "no funcional" por ambos extremos. El conformismo completo es tan impráctico - y hasta tan imposible de imaginar - como la libertad individual completa. En las organizaciones sociales, jamás ha existido ni el uno ni la otra. El ingenio humano es capaz de todas las formas de interacción social transaccional, aun bajo los controles más rigurosos que haya podido idear el hombre. Pero, por otra parte, la anarquía completa eliminaría virtualmente toda interacción social.

B) Estadios del desarrollo de las diferencias

Estadios Visibles

- Estrategias
- Objetivos
- Políticas y procedimientos
- Estructura
- Tecnología
- Autoridad Formal
- Cadenas de mando

Estadios Ocultos

- Actitudes
- Percepciones
- Normas de grupo
- Interacciones informales
- Conflictos interpersonales
- e intergrupales.

C) Selección de opciones para el manejo de las diferencias

Primero examinaremos algunas maneras de resolver este dilema en el grupo reducido. Indudablemente, las características del sistema son distintas en los diversos niveles. Pero hay ciertos aspectos semejantes del conflicto dentro de los individuos, la relación entre dos personas, en el grupo reducido y en los grandes sistemas, como la organización general, la nación, y entre las naciones. Como el grupo reducido, en que todos se conocen, es el principal objeto de atención que a continuación se estudia.

La observación de los procesos de toma de decisiones y solución de problemas en la gerencia nos permite establecer "grosso modo" tres formas diferentes de resolver un conflicto personal:

- 1) la táctica de divide y vencerás,
- 2) la supresión de diferencias, y
- 3) contar con ellas y valerse de ellas.

Naturalmente, pueden adoptarse muchas tácticas distintas dentro de cada una de las tres expuestas. Sin embargo, hay grandes diferencias entre ellas respecto al uso de poder y a los factores del sistema que están controlados. También existen diferencias positivas en los resultados.

Divide y vencerás

La estrategia expresada con la frase "divide y vencerás" constituye un intento de controlar las diferencias, limitándolas a una serie de situaciones bipersonales, en que el superior puede utilizar el poder de su puesto en la jerarquía empresarial. Las tácticas asociadas con esta estrategia son en realidad métodos para evitar que surjan conflictos y desacuerdos en la situación del grupo. Si se celebran reuniones de grupo, es principalmente para dar y recibir información o para formalizar decisiones que ya se han tomado de hecho. El superior discute los problemas o cuestiones con los subordinados a fin de aprovecharse de sus conocimientos, talentos y experiencia; pero pone mucho cuidado en fomentar la interacción entre los subordinados y él, y en evitarla entre los mismos subordinados.

Con esta manera de proceder, se impide evidentemente el desarrollo de un equipo administrativo. Estimula la competencia (con ventaja para el jefe) entre los subordinados, más bien que su espíritu de cooperación. Las rivalidades, la hostilidad, la reserva y un grado mínimo de comunicaciones laterales acompaña siempre a esta estrategia. Si el jefe tiene talento, iniciativa y cualidades políticas, puede aprovecharse de esta forma de proceder. Sin embargo, no es la manera mejor de seleccionar ni de desarrollar subordinados de valor y capacidad. Los problemas de la sucesión serán probablemente graves en su organización. Pero, por encima de todo, quedara sin aprovechar el valor que representan las diferencias humanas, porque él estima tales diferencias como un inconveniente, a saber, una amenaza para su poder.

Finalmente, la entrega a las decisiones que afectan al grupo en general, probablemente será mínima en una estrategia de este tipo. Cada subordinado se dedicara a erigir y proteger su propio imperio. No habrá muchos dares y tomares que puedan llevar a la aceptación sincera de las decisiones en beneficio de la organización en general. Por eso, el superior debe consagrar mucho tiempo y energía al ejercicio de una vigilancia estrecha de los subordinados, para cerciorarse de que se están cumpliendo sus decisiones. Son imprescindibles los sistemas minuciosos de control, cuando se adopta esta estrategia de divide y vencerás.

El gerente interesado en satisfacer su necesidad de personal de poder, y convenido esencialmente de los puntos de vista pesimistas respecto a la motivación y competencia de sus subordinados, suele preferir esta estrategia. (Aviértase el círculo vicioso: como necesitar poder, tenderá a seleccionar subordinados débiles más bien que fuertes, quienes a su vez acreditarán y confirmarán lo acertado de su criterio pesimista.) En una palabra, la estrategia de dividir para vencer responde a la cosmología de la teoría X. Las circunstancias ambientales pueden, a veces, hacer necesaria esta estrategia a breve plazo para resolver el problema de las diferencias humanas. En ciertos medios políticos, sería peligroso adoptar otra forma de proceder. Pero ocurre que, con mucha frecuencia, se utiliza en situaciones inadecuadas.

Supresión de las diferencias

Otro método muy común para resolver el problema de las diferencias en equipo administrativo, es suprimirlas. Son muchas las tácticas que pueden adoptarse para lograr este objetivo. Una es ignorarlas, es decir, simular que no tiene la menor importancia. Otra es evitar a la objetividad y al sentido común, con frases como "seamos objetivos", "atengámonos a los hechos".

Existe, además, la táctica de desarrollar una especie de arbitraje, muy natural en la organización jerárquica: el líder opta por una alternativa después de haber escuchado las razones a favor de cada una de ellas. También, y ésta es otra táctica, puede decidirse el problema por votación. El voto constituye un procedimiento adecuado y necesario en otro nivel del sistema: cuando es una gran masa la que está resolviendo un dilema. Rara vez conviene cuando la situación es de ámbito reducido.

Todas estas tácticas se adoptan fácilmente para eliminar los conflictos, conciliar las divergencias y permitir que el grupo siga adelante con sus actividades. En realidad, como ya hemos visto, las tácticas dan resultado únicamente cuando el problema de que se trata tiene poca importancia para todos. Pero, cuando las diferencias entre los miembros del grupo son auténticas, cuando hay de por medio factores emocionales y convicciones, estas tácticas crean una situación en que ya no puede discutirse, en que ya no es posible alegar ni expresar abiertamente las divergencias. Entonces, se suprimen, es decir, se someten o

reprimen las diferencias: no se eliminan. De hecho, son precisamente estos métodos de resolver las diferencias, los que constituyen las presiones conformistas, tan de lamentar frecuentemente en las actividades de grupo.

Las consecuencias de la táctica represiva de las diferencias en la conducta humana, pueden observarse fácilmente en los equipos administrativos en que predomina esta estrategia. Son particularmente evidentes sus efectos en la puesta en práctica de las decisiones. Se manifiesta en una gama de reacciones distintas, según sea el número de los demás factores: desde conducta pasiva hasta la rebeldía descarada, pasando por formas sutiles de sabotaje consciente e inconsciente,. Suele hablarse frecuentemente con encomio del subordinado que, a pesar habérsele negado la razón después haber tenido oportunidad de expresar su punto de vista, va comportarse como un buen soldado y a acatar con entusiasmo la decisión adoptada, cualquiera que sea. Esta idea es en gran parte un mito, aunque conscientemente quiera el subordinado acatar la decisión. Las emociones humanas no pueden descartarse tan fácilmente.

Otras consecuencia de la estrategia supresiva o represiva, es que no puede aprovecharse el valor que las diferencias representan. En el afán por poner manos a la obra, por ser eficiente, ahorrar tiempo, impedir que los factores emotivos obstaculicen la actividad racional, se olvidan de las ventajas posibles del conflicto. Se consideran demasiado graves los inconvenientes de las diferencias humanas.

La estrategia de la represión produce frecuentemente otra consecuencia además: una conducta de protección y defensa, que adopta numerosas formas. Se advierte menos palmariamente y no está tan formalizada en los equipos ejecutivos como en sistemas de mayores proporcionales. Cuando se adoptan otras tácticas distintas de la votación para sofocar un conflicto (como suele ocurrir en los equipos administrativos), los procedimientos de protección suelen ser menos formales, pero casi nunca faltan. Consisten en estratagemas, como recabar apoyos antes de iniciarse una reunión, lograr que el líder decida cuestiones importantes sin presentarlas siquiera a la consideración del grupo, preparar y formular propuestas (incluso, datos objetivos) de forma que los problemas verdaderos queden velados, discutir detalles triviales y sin importancia de redacción de una resolución o medida, dar que hacer a los grupos administrativos, manteniéndolos activamente ocupados para defender una posición o echar por tierra la del adversario. Sería imposible agotar el número de tácticas de este tipo; sus efectos en la eficiencia del equipo son manifiestos. Representan consecuencias naturales de la estrategia supresiva de las diferencias humanas. No son características esenciales de los grupos.

Aprovechamiento de las diferencias

La tercera estrategia consiste en contar con los conflictos entre personas y grupos y aprovecharlos, más bien que ignorarlos o suprimirlos; lo cual suele

constituir una estrategia planeada. No puede dar resultado sino en un equipo administrativo consagrada a su tarea y más o menos maduro. Puede producir distintas consecuencias menos perjudiciales. Esta estrategia no siempre es la mejor para lograr decisiones unánimes, ni es frecuente que ocurra. Se expresan las diferencias principales - intelectuales y emotivas -, se examinan a cartas descubiertas y se exploran concienzudamente. A veces no se logra hacerlo así, y es necesario volver a la decisión del líder o proceder a una votación. Más frecuentemente, suele producir esa comprensión que puede llevar a un cambio de criterios y actitudes, y resolver el conflicto; también logra un consentimiento general, en que se acate sinceramente una determinada decisión, aunque continúen las diferencias. A veces conduce a la adopción de un cambio renovador.

Esta estrategia representa una porción de ventajas importantes. En primer lugar, la interacción recíproca de los miembros (sin excluir al líder) en su búsqueda de una solución a sus diferencias es precisamente el proceso que más frecuentemente se presta a innovaciones. No cabe duda que es un solo individuo el que produce al principio la idea creadora, pero ese proceso puede estimularse y enriquecerse merced a la interacción humana en un clima propicio. Las estrategias de divide y vencerás y de sofocar las diferencias crean un ambiente que conduce al conformismo y a la transacción o también a refutar un argumento más bien que descubrir la solución mejor. Todo esto es enemigo de la capacidad creadora. La adopción de estas estrategias para administrar las diferencias humanas es la que inclina a muchos a sacar la conclusión, erróneamente, que sólo el individuo (al parecer, aislado) puede ser creador.

En segundo lugar, cuando este proceso de aprovechar y reconocer las diferencias sin ignorarlas ni suprimirlas surte efecto, todos los miembros se consagran sinceramente al cumplimiento de las decisiones adoptadas. La gerencia desdeña, muchas veces peligrosamente, los costos en tiempo, energía y dinero que supone lograr el cumplimiento de una decisión cuando falta o escasea la dedicación. Son gastos considerables. En realidad, muchas decisiones importantes quedan virtualmente anuladas por la dificultad de conseguir que se lleven debidamente a la práctica. Aun cuando el individuo esté conscientemente decidido a ser un buen soldado después de haberse rechazado sus puntos de vista o de no haber podido expresarse, su trabajo y su rendimiento serán considerablemente menores por motivos subconscientes. Detengámonos un momento a pensar cómo nosotros mismos incumplimos las decisiones que hemos tomado por nuestra cuenta, pero con escasa dedicación o entusiasmo.

En tercer lugar, la estrategia a que nos estamos refiriendo crea y estrecha relaciones dentro del grupo, en tanto que las otras dos estrategias tienden a enfriarlas. La interdependencia funcional entre los miembros de un grupo ejecutivo requiere un alto grado de esfuerzo cooperante. Según hemos señalado ya, cuando se adopta la estrategia de dividir y vencer o de suprimir las

diferencias, se produce inevitablemente una orientación dilemática de vencer o perder, cuyo resultado es una especie de porfía entre los miembros, en la cual tiene más importancia apoyar o proteger un punto de vista o una posición, que adoptar la decisión más beneficiosa para los intereses de la empresa. Las rivalidades mutuas, las reservas, las poliqueterías y el servilismo para granjearse el favor del líder, son fenómenos que tienden a producirse dentro del grupo. Sólo una estrategia uniforme de reconocer y aprovechar las diferencias puede reducir el grado de estas consecuencias perniciosas.

La creatividad se refiere a la generación de ideas, la innovación se relaciona con la aplicación de las ideas. Desde un punto de vista gerencial, la sola creatividad es insuficiente, la idea también debe ser llevada a la práctica; esto es tanto la creatividad como la innovación de las ideas son esenciales para una administración progresista. Uno de los grandes problemas es crear la idea adecuada, y aplicarla en la forma adecuada y en el momento adecuado.

3. Delegación de responsabilidades

Iniciaremos con el concepto de responsabilidad:

Responsabilidad, es la obligación que los subordinados deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

El proceso de la delegación implica:

- 1) determinar los resultados esperados de un puesto,
- 2) asignar tareas al puesto,
- 3) delegar autoridad para cumplir estas tareas y
- 4) responsabilizar a la persona que ocupa este puesto por el cumplimiento de las tareas.

En la práctica es imposible dividir este proceso, puesto que es injusto esperar que una persona cumpla las metas sin darle autoridad para alcanzarlas, así como delegar autoridad sin saber los resultados finales para la que se usará. Además, como la responsabilidad del superior no se puede delegar, un jefe tiene que responsabilizar a sus subordinados por el cumplimiento de sus tareas.

El arte de la delegación

La mayoría de los fracasos en la delegación ocurren no porque los gerentes no comprendan la naturaleza y los principios de la delegación sino porque son incapaces de aplicarlos o no desean hacerlo. En cierta forma, la delegación es un acto elemental de administración. Sin embargo, los estudiosos de los fracasos administrativos casi invariablemente determinan que en el primer lugar de lista de las causas, o muy cerca de él, se encuentre la delegación ineficiente o inadecuada. Gran parte de la razón radica en las actitudes personales hacia la delegación.

Receptividad. Un atributo fundamental de los gerentes que delegan autoridad es la disposición para darles una oportunidad a las ideas de otras personas. La toma de decisión siempre incluye algún nivel de discrecionalidad, por lo cual es probable que la decisión de un subordinado sea exactamente la misma que la que el superior hubiera tomado. El administrador que sabe delegar necesita tener un mínimo del "factor NIA (no inventado aquí)", y no sólo tiene que estar dispuesto a aceptar con agrado las ideas de otros sino además ayudarles y felicitarlos por su inventiva.

Disposición para delegar. Un administrador que delegue eficazmente su autoridad debe estar dispuesto a ceder a los subordinados el derecho de tomar decisiones. Un defecto importante de algunos administradores que ascienden por la jerarquía ejecutiva (o del pionero que ha creado un gran negocio a partir de uno pequeño, como por ejemplo, un taller en la cosecha de la casa, es que quieren continuar tomando decisiones para los puestos que ya han dejado. Los presidentes y vicepresidentes que insisten en confirmar cada compra o aprobar el nombramiento de cada obrero o secretaria no comprenden que al hacerlo están dedicando tiempo y atención que necesitan para decisiones más importantes.

Si el tamaño o la complejidad de la organización obliga a delegar autoridad, los administradores deben comprender que existe una "ley de ventaja administrativa comparativa", algo parecido a la ley de las ventajas comparativas que se aplica a relaciones entre los países. Muy conocida por los economistas y lógicamente correcta, la ley de las ventajas comparativas sostiene que la riqueza de un país aumentará si exporta lo que produce con más eficiencia e importa lo que produce con menos eficiencia, aunque pudiera producir los bienes importados más baratos que cualquier otra nación. En la misma forma, los administradores aumentarán sus aportaciones a la compañía y asignan a los subordinados otras tareas, aunque ellos pudieran realizarlas mejor.

Disposición para permitir que otros cometan errores. Aunque ningún administrador responsable permanece tranquilo cuando ve que un subordinado comete un error que podría poner en peligro a la compañía o al puesto de ese subordinado en la misma, la vigilancia continúa sobre el subordinado para asegurarse de que nunca cometa errores impedirá una verdadera delegación. Puesto que todos cometen errores, se debe permitir al subordinado cometer algunos y su costo se debe considerar como una inversión en su desarrollo personal.

Los errores graves o repetidos se pueden evitar en gran parte sin anular la delegación u obstaculizar el desarrollo del subordinado. El asesoramiento paciente, hacer preguntas penetrantes o que sugieren respuestas y explicar con cuidado los objetivos y las políticas organizacionales, son algunos de los métodos de que dispone el gerente que sabe delegar. Ninguna de estas técnicas implica desanimar a los subordinados con una crítica intimidatoria o insistir en sus diferencias.

Disposición para confiar en los subordinados. Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados, puesto que la delegación implica una actitud de confianza hacia ellos. En ocasiones, esta confianza resulta difícil de lograr. El superior puede posponer la delegación cuando cree que los subordinados no tienen desarrollo en su capacidad de juicio o que no comprenden todos los hechos que afectan una situación. En ocasiones estas consideraciones son verdaderas. Ante ello, el superior debe capacitar a los subordinados o seleccionar otros que estén preparados para asumir la responsabilidad. Sin embargo, con demasiada frecuencia, los jefes desconfían de sus subordinados porque no desean ceder parte de su autoridad, se sienten amenazados por los éxitos de los subordinados, no delegan en forma inteligente o no saben como establecer controles para asegurar el uso apropiado de la autoridad.

Disposición establecer y usar controles amplios. Como los superiores no pueden delegar la responsabilidad sobre el desempeño, no deben delegar autoridad a menos de que estén dispuestos a encontrar los medios para obtener retroalimentación, es decir, asegurarse de que la autoridad se use para apoyar las metas y planes de la empresa o el departamento. Es obvio que no se pueden establecer y poner en práctica controles a menos de que se usen las metas, políticas y planes como estándares básicos para juzgar las actividades de los subordinados. Lo más frecuente es que la renuncia a delegar y a confiar en los subordinados provenga de una planeación inadecuada del superior y de un temor comprensible de perder el control.

4. Creatividad e innovación

Tanto los miembros gerenciales como los que no tienen ese nivel pueden y deben crear e innovar si se desea que la administración progrese y sea más satisfactoria para todos los interesados. Desde el punto de vista del gerente, las demandas a las que está sujeto no pueden enfrentarse repitiendo los éxitos del pasado. Haciendo análisis de "esto o aquello", repasando la evidencia y rindiendo un veredicto, bien pueden no proporcionarla mejor respuesta. El gerente requiere más que una mente crítica; también necesita una mente creativa e innovadora.

Hasta el grado que el miembro no administrativo sea estimulado para que participe, que esté interesado y que tome una parte formal o informal en los asuntos administrativos, también él necesita una facultad creativa e innovadora. Los no gerentes pueden contribuir en forma significativa en los problemas que se refieren al mejoramiento del producto, a la estabilización de los costos y a la satisfacción en el trabajo. Muchas de estas contribuciones provienen de sus observaciones y experiencias en el trabajo.

Todo gerente, así como los no gerentes, nacen con potencial creativo. Ciertos gerentes poseen el monopolio de eso. El reto es no inhibir la creatividad. La capacidad de los gerentes y de los no gerentes para pensar nuevas ideas y para ponerlas en práctica puede duplicarse en corto tiempo si desarrollan aptitudes que liberen sus mentes de las cadenas mentales del cartabón, de la conformidad y de la cultura. Los cuatro bloques principales de impedimento incluyen:

- (1) la falta de confianza en sí mismo,
- (2) el temor a la crítica o al fracaso,
- (3) el deseo de formarse, y
- (4) la incapacidad para concentrarse.

Al vencer esos obstáculos se libera la habilidad para crear y utilizar ideas. Todos estamos propensos al hábito. Ciertos métodos probados por el tiempo para ejecutar determinadas tareas se convierten en ritos.

Poder crear y aplicar ideas es uno de los mayores factores ejecutores. Este aspecto de un trabajo le inyecta nueva vida y desafíos, y hace que el trabajo sea una experiencia interesante y satisfactoria. Por ejemplo, cuando se sigue la administración por resultados, el empleado puede enfrentarse al reto de cómo alcanzar ciertos objetivos que ha fijado para sí de manera que sean más agradables para él. Su respuesta estará en usar sus propias facultades creativas e innovadoras. Ellas son la clave tanto para sus satisfacciones personales como de trabajo.

Estimulo a la creatividad

Deberá existir un clima de trabajo que conduzca a la creatividad. Para proporcionar tal ambiente, el primer paso es hacer saber que se necesitan pruebas de creatividad y principiar a inyectar un estímulo creativo a todos los empleados mediante la distribución de literatura apropiada, de sugerencias y de fomentar el pensamiento respecto a su trabajo en términos abstractos. Después, se discuten sus pensamientos en reuniones mensuales, la implantación de las cuales constituye el segundo paso. Estas reuniones pueden estar enfocadas dando a los asistentes problemas de la compañía no resueltos, para su estudio y discusión, o seleccionando problemas para que ofrezcan soluciones. Lo primero da mejores resultados en una compañía pequeña, consigue que se comprometan muchos empleados y abre las comunicaciones. La última es más formal, más dirigida e indica un tanto la confianza del participantes en su propio criterio.

También es posible estimular la creatividad por medio de consejos y entrenamiento. En ciertas situaciones estos medios son muy efectivos. Sin embargo, hablando de términos generales, las interacciones de grupo producen más y mejores ideas porque los miembros se estimulan uno al otro. Las preguntas y las sugerencias enfocan la atención de cada uno de los participantes en el proceso de la creatividad y lo hace ver que existen ideas, que deben buscarse, y que muchas de ellas no son el resultado del genio, pero sí de muchos grandes trabajos.

Por lo general, la persona creativa ve las cosas en forma divergente. Puede sentir cierta inconformidad con las cosas como son o creer firmemente que puede mejorarse la forma presente de hacerlas. En forma características

- (1) observa las situaciones y los problemas que con anterioridad habían escapado a su atención,
- (2) relaciona las ideas y las experiencias encontradas en muchas fuentes,
- (3) tiende a tener muchas alternativas en cualquier tema dado,
- (4) desafía los precedentes y no está restringido por la costumbre,
- (5) utiliza y se apoya con facilidad de todas las fuerzas emocionales, mentales y preconscientes, y
- (6) mantiene un alto grado de flexibilidad en sus pensamientos y en sus acciones.

El proceso de la creatividad

La generación de ideas por lo general sigue un proceso formado por pasos íntimamente relacionados, pero distintos.

1. Desarrollar una actitud favorable hacia la formación de ideas.
2. Mostrar sensibilidad a los problemas
3. Preparar para la creatividad adquiriendo las materias primas necesarias.
4. Aplicar la afluencia de ideas.
5. Permitir que se efectúe la incubación a la acción cerebral inconsciente.
6. Permitir la iluminación de la nueva idea.

El proceso innovador

Como en el caso de la creatividad, se recomienda la adopción de un programa formal para un progreso satisfactorio en la implementación de las ideas. Las ideas tienen que ponerse al descubierto y utilizarlas para que puedan ser útiles. La acumulación de ideas rara vez produce el mejoramiento necesario. No se agotan las ideas al ser utilizadas. Las ideas se multiplican si se dejan progresar y se ponen a trabajar. Bien puede ser que determinada idea no pueda ponerse en acción en forma inmediata y completa, pero hay grandes oportunidades de que algo se pueda hacer con ella. Por lo menos, puede reconocerse que la idea existe, que está bautizada, y que se siguen algunos esfuerzos planeados para ver qué futuro podría cambiar con ventaja.

La aplicación de nuevas ideas es una actividad de importancia; es un tarea enorme. La innovación suele ser un proceso lento y tedioso. Por ejemplo, una sencilla idea básica puede necesitar un estudio exhaustivo, una cuidadosa investigación y un examen completo. Además, la aplicación de una idea básica por lo general requiere muchas ideas pequeñas adicionales para alcanzar el éxito final. Gente con diversos grados de capacidad, intereses y atributos debe ser dirigida, ayudada y estimulada en muchas formas antes que se adopte una nueva idea.

El proponente de una nueva idea que es rechazada no debe recibir sencillamente un "no" como respuesta. Merece que se le informe por qué fue

rechazada la idea, cuál es la principal oposición a ella y si puede rescatar alguna porción de la misma.

La implementación de una nueva idea requiere fe de parte de los gerentes, fe para escuchar la idea; considerar sus posibilidades, estudiar las diversas ramificaciones de su implementación, observar con cuidado las razones que podrían significar el éxito y, en la misma forma, las que podrían significar el fracaso; mantener la idea viva a través de las dificultades tanto técnicas como humanas; y formular una decisión prudente con relación a ella. Por general, en la empresa típica estos atributos no están " en la naturaleza de la cosas". Debe aplicarse a conciencia. Para ayudar a este esfuerzo, se incluyen las siguientes sugerencias útiles:

1. Elabore todos los detalles de la nueva idea. Cerciórese de que está completa.
2. Anote los beneficios potenciales que se derivarán del uso de la nueva idea e indique qué beneficios recibirá cada quién. La ayuda a algún otro o en términos de servicios mejorados, costos más bajos o reducción de desperdicio son por lo general las más aceptables.
3. Haga que la nueva idea sea fácil de comprender. Evite las palabras raras y de doble sentido al comunicarla.
4. Condicione la nueva idea hablando de ella con varias personas para descubrir sus posibles debilidades que necesiten corrección; luego ajústela para rectificar los puntos débiles.
5. Presente la idea renovada en un momento adecuado - cuando sea más grande la necesidad de ella o cuando se le pueda dar una consideración adecuada.

Reuniones similares a las sugeridas antes para estimular la creatividad de las ideas son efectivas y deben tenerse pero, además, deben considerarse otros medios. Si la idea responde a una posible solución de un problema agudo a la mano, sus oportunidades de llevarse a la práctica son excelentes.

Los sistemas de sugerencias

Los sistemas de sugerencia son un medio popular y de importancia para hacer que las ideas sean implementadas. Se anima a los empleados para que aporten sus ideas para mejorar las operaciones y las condiciones de trabajo.

Las sugerencias adoptadas recompensan a su creador, por lo general en forma de premios en efectivo. Debe estimularse a los empleados para que presenten sugerencias y ayuden en la forma de redactarlas.

La experiencia muestra que los buzones de sugerencias convenientemente colocados, un lugar anexo para escribir, gran cantidad de formas para hacer sugerencias a la mano, una selección regular de las mismas y un pronto reconocimiento de ellas ayudan a mantener un vivo interés en el sistema.

CAPITULO TERCERO

COMUNICACION

1. Importancia y principios.....26
2. Comunicación y proceso de decisiones.....26
3. Comunicación con los colaboradores.....29
4. Principales problemas.....33
5. Responsabilidad por las comunicaciones.....37

III. COMUNICACIÓN

1. Importancia y principios

Aunque la comunicación se utiliza en todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección. La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenderá. Por lo tanto, esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación, el cual centra su atención en el emisor de la comunicación, en la transmisión del mensaje y en el receptor del mismo.

El modelo destaca la importancia del ruido, que interfiere la buena comunicación y la retroalimentación, que la facilita.

No es exagerado decir que la función de la comunicación es ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales. También es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas.

Con el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo, Chester I. Bernard sostuvo que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. Esta es aún la función fundamental de la comunicación. Ciertamente, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

Los psicólogos también se han interesado en la comunicación, sobre todo en los problemas humanos que ocurren en el proceso de iniciar, transmitir y recibir la información. Han centrado su interés en detectar las barreras que dificultan una buena comunicación, en particular aquellas que interfieren las relaciones interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la información, así como los psicólogos, se han concentrado en el estudio de las redes de la comunicación.

2. Comunicación y proceso de decisiones

El propósito de la comunicación

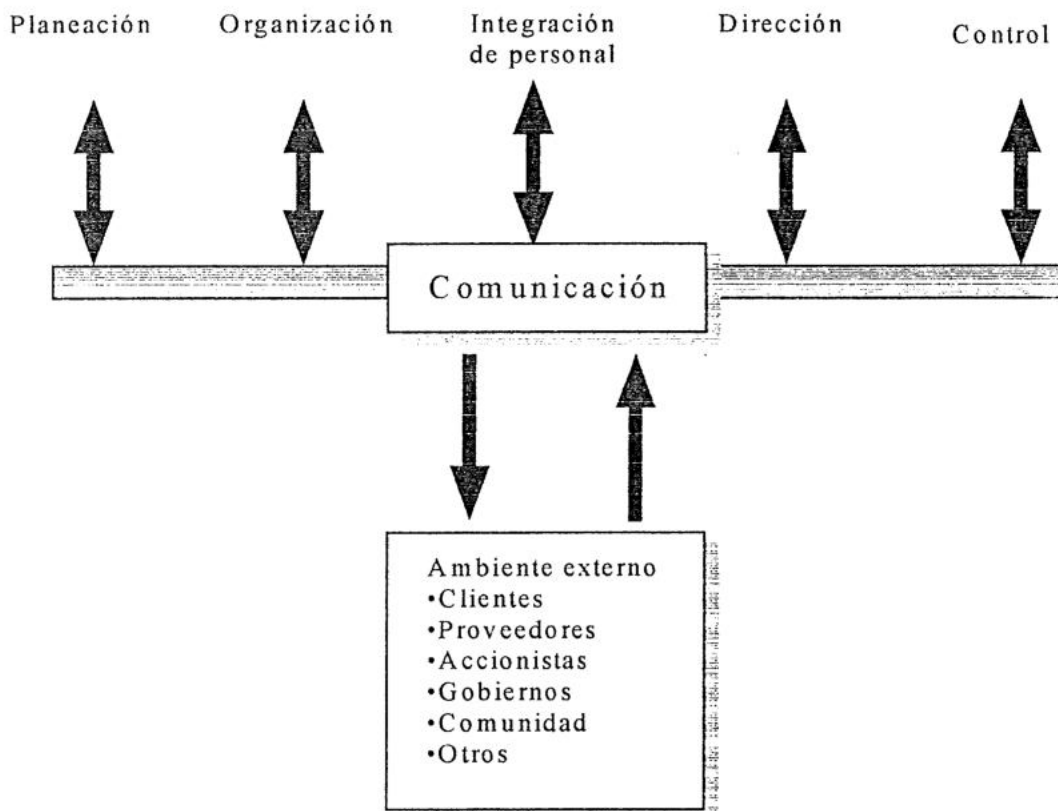
En un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para:

1. establecer y difundir las metas de la empresa
2. desarrollar planes para lograrlas
3. organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente

4. seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
5. dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal y
6. controlar el desempeño.

La comunicación no sólo facilita las funciones administrativas sino también que relaciona la empresa con su ambiente externo. Mediante el intercambio de información los administradores toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. Mediante la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

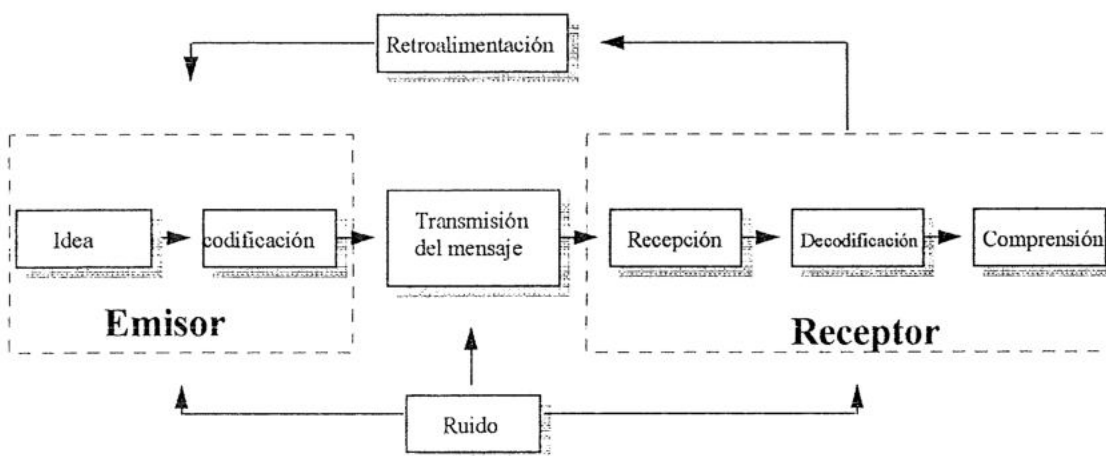
EL PROCESO ADMINISTRATIVO



PROPOSITO Y FUNCION DE LA COMUNICACION.

El proceso de comunicación

En términos sencillos, el proceso de la comunicación, se muestra en la siguiente figura, comprende al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y al receptor. A continuación se examinarán en forma detallada las etapas específicas del proceso.



MODELO DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

El emisor del mensaje

La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene un pensamiento o una idea que después codifica en una forma tal que puede ser comprendida tanto por él como por el receptor. Aunque es poco usual pensar en codificar el mensaje en un idioma, existen muchas otras formas de hacerlo, como por ejemplo traducir el pensamiento al lenguaje de las computadoras.

Uso del canal para transmitir el mensaje

La información se transmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito y se puede transmitir a través de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. Por supuesto que la televisión también facilita la transmisión de gestos y otros indicios visuales. En ocasiones dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que más tarde confirmarán mediante una carta. Puesto que se dispone de muchas opciones, cada una de ellas con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para lograr la comunicación eficaz.

El receptor del mensaje

El receptor tiene que estar preparado para el mensaje de modo que esté se pueda decodificar convirtiéndolo en un pensamiento. El proceso de decodificación, el momento en que el receptor convierte el mensaje en pensamientos. Sólo puede producirse una comunicación precisa cuando tanto

el emisor como el receptor le atribuyen significados iguales, o por lo menos similares, a los símbolos que comprenden el mensaje. Por lo tanto, es obvio que un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que comprenda ese idioma. Es menos obvio y con frecuencia se pasa por alto, el hecho de que un mensaje en jerga técnica o profesional requiere de un receptor que comprenda ese tipo de lenguaje. Por lo tanto la comunicación no se complementa a menos de que se comprenda. La comprensión se encuentra en la mente tanto del emisor como del receptor. Las personas de mentalidad cerrada normalmente no comprenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

Comunicación en las empresas

En la actualidad, la información organizacional debe fluir con mayor rapidez incluso una breve suspensión en una línea de producción de rápido movimiento puede resultar muy costosa en términos de índices de producción. Por consiguiente, es esencial que los problemas de producción se comuniquen rápidamente para tomar las medidas correctivas correspondientes. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha crecido considerablemente durante el transcurso de los años, lo que con frecuencia ocasiona una sobrecarga de información. Normalmente no se necesita determinar que clase de información necesita el administrador para tomar decisiones eficaces. Para obtener esta información con frecuencia debe recabar datos de superiores y subordinados y también de otros departamentos y miembros de la organización.

Necesidad del administrador de saber

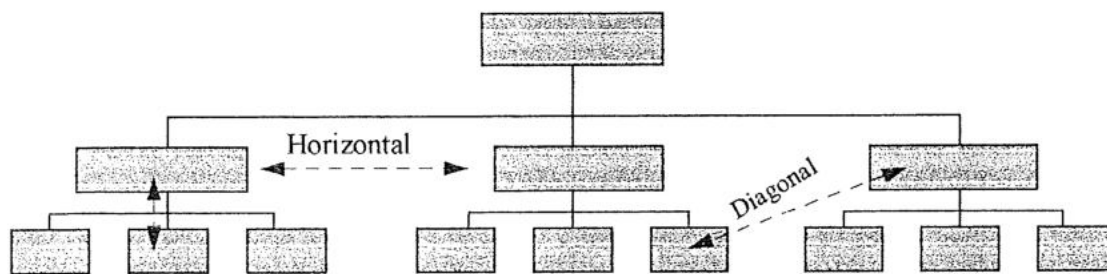
Para ser eficaz, el administrador necesita la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo, incluso una mirada superficial a los sistemas de comunicación muestra que con frecuencia los ejecutivos carecen de información vital para la toma de decisiones, o que reciben demasiada información, lo que produce una sobrecarga de la misma. Es evidente que los administradores tienen que ser selectivos al escoger la información. Una forma sencilla para comenzar a hacerlo es que pregunte, "¿qué necesito saber para hacer mi trabajo? o, ¿qué ocurriría si no obtuviera regularmente esta información?" Lo que necesita el administrador no es el máximo de información pertinente. Es evidente que no existe un sistema de comunicación de aplicación universal; más bien debe estructurarse de acuerdo con las necesidades del administrador.

3. Comunicación con los colaboradores

Flujo de la comunicación en la organización

Es una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones; en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente la comunicación descendente se ha considerado la más importante, pero existe amplia evidencia

de que si la comunicación sólo fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas. De hecho, se podría argumentar que la comunicación eficaz debe iniciarse en el subordinado, lo cual significa comunicación principalmente ascendente. La comunicación también de modo horizontal, es decir, entre personas ubicadas en niveles organizacionales iguales o similares y diagonalmente, lo cual incluye personas de diferentes niveles que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.



FLUJO DE INFORMACION EN UNA ORGANIZACION

La comunicación descendente

La comunicación descendente fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los tipos de medios usados para la comunicación oral e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

Lamentablemente, con frecuencia la información se pierde o distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación. De hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la atención del emisor.

El flujo de información descendente a través de los diferentes niveles de la organización requiere de tiempo. Ciertamente, las demoras quizá sean tan frustrantes que algunos de los altos administradores insisten en que la información se le envíe directamente a la persona o al grupo que la necesita.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección

necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

La comunicación ascendente no se basa en órdenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los medios típicos para la comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación de quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo, la practica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios sobre estados de ánimo, las entrevistas de salida y el defensor del interés público (ombudspersons).

Hasta fechas recientes el concepto del defensor del interés público se utilizó relativamente poco en Estados Unidos. Se originó en Suecia, donde cualquier ciudadano podía abordar a un servidor público para que investigara sus reclamaciones sobre la burocracia federal. Ahora algunas compañías estadounidenses han establecido un puesto para que una persona investigue las preocupaciones de los empleados. Anheuser-Busch, Control Data, General Electric, McDonnell Douglas y AT&T son tan sólo algunas de las compañías que usan al defensor del interés público para fomentar la comunicación ascendente. Ya existe incluso una asociación de defensores corporativos del interés público. En General Dynamics esta persona recibió más de 3000 llamadas en 1986, lo que hace pensar que los trabajadores confían en ella. Las compañías han descubierto que el puesto de defensor del interés público puede proporcionar un valioso vínculo de comunicación ascendente y evitar escándalos de gran magnitud en la prensa y costos legales al poner conocimiento de la persona indicada los casos de falta de honestidad antes de que se conviertan en problemas importantes.

La comunicación ascendente eficaz requiere de un ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Puesto que la alta dirección influye mucho sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde en gran parte, aunque no exclusivamente, a los superiores.

La comunicación cruzada

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

El ambiente de la empresa proporciona muchas oportunidades para la comunicación verbal. Estas van desde reuniones informales del equipo de boliche de la compañía y las horas de comida que pasan juntos los empleados hasta conferencias más formales y reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes

departamentos se agrupan en equipos de trabajo o de proyecto. Por último, la comunicación cruza los límites organizacionales cuando por ejemplo, miembros del "staff" con autoridad funcional o de asesoría interactúan con administradores de línea en diferentes departamentos.

Además las formas escritas de comunicación mantienen informado al personal sobre la empresa. Estas formas incluyen el periódico o la revista de la compañía y los avisos en los tableros de noticias. Las empresas modernas usan muchas clases de patrones de comunicación cruzada, verbal y escrita, para complementar el flujo vertical de información.

Debido a que la información quizá no siga la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de seguridad apropiados para evitar posibles problemas. Específicamente, la comunicación cruzada debe basarse en la comprensión de que :

- 1) las relaciones cruzadas se fomentarán, siempre que resulte apropiado,
- 2) los subordinados deben evitar la formalización de compromisos que estén más allá de su autoridad y
- 3) los subordinados deben mantener informados a sus superiores sobre las actividades interdepartamentales importantes.

En resumen la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es un requerimiento de muchas empresas a fin de responder a las necesidades del complejo y dinámico ambiente organizacional.

Comunicación escrita, oral y no verbal.

Los medios de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables; por consiguiente con frecuencia se usan en forma conjunta para que las cualidades favorables de cada uno puedan suplir las deficiencias de los otros.

Además se pueden utilizar ayudas visuales para complementar las comunicaciones tanto verbales como escritas. Por ejemplo, una conferencia en una sesión de capacitación administrativa puede ser más eficaz si se usan folletos, diapositivas, cintas de vídeo y películas. La evidencia ha demostrado que cuando se repite un mensaje a través de varios medios, las personas que lo reciben lo comprenderán y recordarán con mayor exactitud.

Al seleccionar los medios se debe tomar en cuenta el comunicador, el público y la situación.

Comunicación escrita

Los administradores franceses tienen casi una obsesión por el uso de la comunicación escrita no tan sólo para mensajes formales sino también para mensajes informales. La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. La comunicación escrita también puede fomentar uniformidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos, reducir los costos.

Comunicación oral

Una gran parte de la información se comunica oralmente. La comunicación oral puede ocurrir en una reunión cara a cara entre dos personas o en la presentación de un administrador ante un gran auditorio; puede ser formal o informal y planeada o accidental.

La ventaja principal de la comunicación oral es que permite un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar cualquier aspecto. En una interacción cara a cara se puede observar el efecto. Es más en una reunión con el superior le puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que las reuniones, informales o planeadas, pueden contribuir mucho a la comprensión de los temas tratados.

Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas. No siempre ahorra tiempo, como lo saben bien los administradores que asisten a reuniones en las que no obtienen resultados o acuerdos. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal

Las personas se comunican de muchas formas diferentes. Lo que dice una persona es reforzado (o refutado) por la comunicación no verbal, como son las expresiones faciales y los gestos corporales. Se espera que la comunicación no verbal o corporal respalde a la oral, pero no siempre es así.

Es evidente que la comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación oral, lo que fundamenta el dicho de que con frecuencia las acciones dicen más que las palabras.

4. Principales problemas

Barreras de la comunicación

Probablemente no sea sorpresa alguna que los administradores citen con frecuencia las fallas en la comunicación como uno de los problemas más importantes. Sin embargo, a menudo los problemas de comunicación son síntomas de problemas más profundamente enraizados. Por ejemplo, una planeación deficiente puede ser la causa de incertidumbre sobre la dirección de la empresa. En forma similar, una estructura organizacional diseñada en forma deficiente podría no comunicar con claridad las relaciones organizacionales. Los estándares de desempeño imprecisos pueden crear incertidumbre en los administradores sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto, el que es perceptivo deberá buscar las causas de los problemas en las comunicaciones y no limitarse a enfrentar los síntomas. Pueden existir barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación. A continuación se estudian las barreras especificadas a la comunicación.

1. Falta de planeación
2. Suposiciones no aclaradas

3. Distorsión semántica
4. Mensajes mal expresados

1. Falta de planeación

Pocas veces la buena comunicación es resultado de la casualidad. Con demasiada frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin pensar, planear y definir en primer lugar el propósito del mensaje. Aún así, explicar las razones por las que se da una orden, seleccionar el canal más apropiado y escoger el momento adecuado, pueden mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

2. Suposiciones no aclaradas

Existen suposiciones no aclaradas que fundamentan los mensajes pero que con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia. Una cliente puede enviar una nota a un proveedor avisándole de que visitará su planta. En ese momento ella supone que el proveedor la esperará en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, hará los arreglos para su traslado y preparará un estudio completo del programa en la planta. Sin embargo, el proveedor puede suponer que el motivo principal de la visita de la cliente a la ciudad es asistir a una boda y que aprovechará esa oportunidad para hacer una visita de rutina a la planta. Estas suposiciones no aclaradas en ambos casos pueden provocar confusión y deterioro de las buenas relaciones.

3. Distorsión semántica

Otra barrera de la comunicación eficaz es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental. Un anuncio que diga "vendemos por menos" es deliberadamente ambiguo; da lugar a esta pregunta: ¿Menos de qué? Las palabras pueden producir diferentes respuestas. Para algunas personas la palabra "gobierno" pueda significar interferencia o gasto deficitario; para otras, la misma palabra implica ayuda, igualdad y justicia.

4. Mensajes mal expresados

A pesar de lo clara que pueda estar la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras, haya omisiones, incoherencia, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases, lugares comunes. Jerga innecesaria y una incapacidad de clarificar las implicaciones del mismo. Esta falta de claridad y precisión, puede ser costosa, se puede evitar poniendo más cuidado al codificar el mensaje.

Barreras de la comunicación en el ambiente internacional

La comunicación en el ambiente internacional se hace aún más difícil debido a las diferencias de idiomas, culturas y costumbres sociales.

Para superar las barreras en la comunicación en el ambiente internacional, las grandes empresas han tomado distintas medidas. Volkswagen, por ejemplo,

capacita ampliamente en idiomas a sus empleados. Es más, la compañía mantiene un gran equipo de traductores. Con frecuencia se contratan para altos puestos a personas nativas que conocen el idioma y la cultura del país anfitrión. En Estados Unidos, las empresas extranjeras consideran ventajoso contratar estudiantes de sus propios países que asisten a universidades estadounidenses.

1. Pérdida por transmisión y retención deficientes
2. Falta de atención y evaluación prematura
3. Comunicación impersonal
4. Desconfianza, amenaza y temor
5. Periodo insuficiente para adecuarse al cambio
6. Sobrecarga de información

1. Pérdida por transmisión y retención deficientes

En una serie de transmisiones de una persona a otra, el mensaje, paulatinamente, pierde exactitud. La retención deficiente de la información es otro problema grave. Por lo tanto, resulta obvia la necesidad de repetir el mensaje y utilizar varios canales. Por ello en que con frecuencia las compañías usan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

2. Falta de atención y evaluación prematura

Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar. Probablemente todos hemos tenido la ocasión de observar a personas que intervienen en una discusión con comentarios que no se relacionan con el tema que se trata. Una razón para ello puede ser que estas personas están pensando en sus propios problemas (como es preservar sus propios egos o causar una buena impresión sobre los demás miembros del grupo) en lugar de escuchar la conversación. Escuchar exige atención total y autodisciplina. También requiere evitar evaluaciones prematuras de lo que tiene que decir la otra persona. Una tendencia común es juzgar, aprobar o desaprobado lo que se dice, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de la persona que habla. Sin embargo, escuchar sin apresurarse a formar criterios permite que toda la empresa sea más eficaz y eficiente. Por ejemplo, escuchar en forma comprensiva puede dar como resultado mejores relaciones entre los trabajadores y la administración y una mayor comprensión entre los gerentes. Específicamente, el personal de ventas quizá comprenda mejor los problemas del personal de producción y el gerente de crédito pueda entender que una política de crédito excesivamente restrictiva podría provocar una pérdida de ventas desproporcionada. En resumen, escuchar con empatía puede reducir algunas de las frustraciones diarias en la vida organizada y dar como resultado una mejor comunicación.

3. Comunicación impersonal

La comunicación eficaz es algo más que simplemente transmitir información a los empleados. Requiere del contacto cara a cara en un ambiente de franqueza

y confianza. La perspectiva que se presenta a continuación muestra cómo esta técnica de comunicación, sencilla pero eficaz, puede pasarse por alto. Según lo demuestran los acontecimientos narrados en la perspectiva anterior, con frecuencia la mejor real de la comunicación no requiere medios de comunicación caros y complejos (e impersonales) sino la disposición de los superiores a realizar una comunicación cara a cara. Estas reuniones informales, sin ostentaciones de puestos o de autoridad formal, pueden parecer riesgosas para los altos ejecutivos, pero los riesgos existentes se compensan con los beneficios que puede proporcionar una mejor comunicación

4. Desconfianza, amenaza y temor

La desconfianza, la amenaza y el temor debilitan la comunicación. En un ambiente donde existan estas fuerzas cualquier mensaje será contemplado con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de una conducta incoherente por parte del superior o puede deberse a experiencias anteriores en las que el subordinado fue castigado por proporcionar a su jefe, con toda sinceridad, información desfavorable pero cierta. En forma similar, ante la existencia de amenazas, tanto reales como imaginarias, las personas tienden a sentirse tensas, a ponerse a la defensiva y a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y sincera.

5. Periodo insuficiente para adecuarse al cambio

El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden preocupar seriamente a los empleados: modificaciones de tiempo, lugar, tipo y orden de trabajo, o cambios en las estructuras grupales o en las habilidades a utilizar. Algunas comunicaciones señalan la necesidad de una capacitación adicional, ajustes en carreras o modificaciones en la posición. Los cambios afectan a las personas en formas diferentes y quizá se necesite tiempo para captar el significado total de un mensaje. Por consiguiente, para obtener una eficiencia máxima, es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan adecuarse a sus implicaciones.

6. Sobrecarga de información

Podría pensarse que un flujo de información mayor y sin restricciones ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, un flujo sin restricciones podría producir demasiada información. La gente responde al exceso de información en varias formas. Primero, es posible que hagan caso omiso de cierta información. Una persona que recibe demasiada correspondencia puede pasar por alto algunas cartas que deberían responderse. Segundo, si se sienten abrumadas con demasiada información, las personas cometen errores al procesarla. Tercero, las personas pueden postergar el procesamiento de la información bien sea permanentemente o con la intención de hacerlo en el futuro. Cuarto, las personas quizá filtren la información. La filtración puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente y más importante y los mensajes de menor importancia

reciben una prioridad más baja. Sin embargo, existe la posibilidad de que se le preste atención primero a los asuntos que son fáciles de manejar, mientras que los mensajes más difíciles, aunque quizá los más críticos, se pasen por alto. Por último, las personas responden a la sobrecarga de información simplemente evadiendo la tarea de la comunicación. En otras palabras, pasan por alto la información o no la comunican debido a la sobrecarga.

Algunas respuestas a la sobrecarga de información quizá sean tácticas de adaptación que en ocasiones pueden resultar funcionales. Por ejemplo, demorar el procesamiento de la información hasta que se reduzca la cantidad puede resultar eficaz. Por otra parte, rehuir la tarea de comunicar por lo general no es una respuesta útil. Otra forma de enfocar el problema de la sobrecarga es reducir las exigencias de información. Dentro de una empresa este objetivo se puede alcanzar insistiendo en que sólo se procese la información esencial, como por ejemplo la que muestre desviaciones críticas de los planes. Normalmente es más difícil reducir las demandas externas de información debido a que éstas son menos controlables por parte de los administradores. Un ejemplo puede ser la exigencia de documentación detallada sobre los contratos gubernamentales. Las compañías que realizan negocios con el gobierno simplemente tienen que cumplir con estas solicitudes.

Otras barreras de la comunicación

Además de las barreras ya mencionadas a la comunicación eficaz, existen muchas otras. Si utilizan una percepción selectiva, las personas tienden a percibir lo que esperan percibir. En un proceso de comunicación, esto significa que escuchan lo que quieren escuchar y desechan otra información importante.

Estrechamente relacionada con la percepción está la influencia de la actitud, que es la predisposición a actuar o a dejar de actuar en cierta forma: se trata de una actitud mental relacionada con un hecho o un estado de ánimo. Es evidente que si las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar con objetividad lo que se dice.

Otras barreras adicionales a la comunicación son las diferencias de posición social y de poder entre el emisor y el receptor de la información. Por otra parte, la información tiende a distorsionarse cuando tiene que pasar a través de varios niveles jerárquicos.

5. Responsabilidad por las Comunicaciones .

Por lo general se sabe que los administradores determinan el clima de la organización e influyen sobre las actitudes de los miembros de la empresa. Lo hacen principalmente a través de las comunicaciones que inicia la alta gerencia. Aunque en forma fundamental es responsabilidad de los líderes de la organización fijar el ambiente apropiado para una comunicación eficaz, todas las personas de una empresa deben compartirla.

Los superiores deben comunicarse con los subordinados y viceversa. La comunicación es un proceso en dos sentidos en el que los participantes son al

mismo tiempo emisores y receptores de información, la cual fluye verticalmente a lo largo de la cadena de mando y en forma transversal. La comunicación transversal, como se utiliza aquí, implica el flujo horizontal de información entre personas de los mismos o similares niveles de la organización y flujos diagonales de información entre personas en diversos niveles, sin relaciones entre superiores y subordinados. La mejor manera de abordar el análisis de las diversas fases de la organización es la presentación de un modelo de comunicación.

CAPITULO CUARTO

LIDERAZGO

1. Definiciones.....	39
2. Funciones.....	39
3. Naturaleza.....	41
4. Ambiente y liderazgo.....	48
5. Actitudes cultivadas en los liderez.....	49
6. Tecnicas de liderazgo.....	53
7. Nuevo estilo de liderazgo: facilitación.....	55
8. Liderazgo en las organizaciones mexicanas.....	55
9. Liderazgo técnico y culturalmente apropiado.....	63

IV . LIDERAZGO

1. Definición

Aunque algunas personas consideran que los términos "dirección" y "liderazgo" son sinónimos, se debe distinguir entre ambos. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz; por otra parte, llevar a cabo las otras funciones esenciales de la administración (realizar todo el trabajo administrativo) es importante para asegurar que el administrador sea un dirigente eficaz.

La esencia del liderazgo es contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirlo. Más aun, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades.

El liderazgo y la motivación esta estrechamente interrelacionados. Al comprender la motivación se puede apreciar mejor a lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen. También, los líderes quizá no sólo respondan a las motivaciones de los subordinados sino que también los fomenten o limiten mediante la modificación del ambiente organizacional.

Definición de liderazgo

El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

2. Funciones del liderazgo

Acontinuación se ilustra la siguiente interacción en un sencillo modelo:



Con el fin de que cualquier grupo u organización satisfaga sus necesidades dentro de estas áreas, hay funciones que deben llevarse a cabo. De acuerdo con esta teoría integrada, suministrar estas funciones es responsabilidad del líder, aunque esto no significa que sea él quien deba realizarlas en su totalidad. De hecho, en los grupos de más de cinco miembros, se requieren demasiadas como para que una sola persona pudiera hacerse cargo de todas.

Recientemente, se han dado varios intentos para elaborar una lista de estas funciones, pero todos los casos presentan diversas desventajas. Primero, algunos investigadores han elaborado tres listas por separado, una para cada área. Siempre existe el peligro de no poder establecer claramente las diferencias entre "tareas" y "conservación del equipo". El valor de los tres círculos interpuestos consiste precisamente en su énfasis en la unidad esencial del liderazgo: una acción única puede ser multifuncional si se ocupa de las tres áreas. La distinción entre los círculos, por lo tanto, no debe ser muy marcada, y las listas de funciones por separado dan lugar a esta desafortunada tendencia. En segundo lugar, muchas de las listas reflejan demasiado la situación que se presenta en un laboratorio para dinámica de grupos. Tercero, la clasificación de las respuestas de los líderes hacia las necesidades individuales, resulta demasiado artificial. Es suficiente con reconocer que los líderes eficaces están conscientes de esta dimensión y que responden adecuadamente con su comprensión. Esta actitud podría ir desde cambiar el contenido del trabajo o el papel de un individuo, siguiendo los lineamientos que sostiene el profesor Herzberg, hasta un ascenso o una palabra de aliento para la persona.

Tal vez sea mejor elaborar una sola lista de las funciones del liderazgo dentro del contexto de una determinada situación de trabajo, de tal manera que los encabezados contengan y representen un aspecto de la realidad. En general, se está de acuerdo en cuanto a los puntos básicos para ilustrar algunas de estas funciones principales que se encuentran dentro de las tres áreas de necesidades en interacción, a continuación se presenta una lista elaborada originalmente en la Real Academia Militar (Royal Military Academy) de Sandhurst, que ha servido de base a numerosas adaptaciones para la industria y otros campos.

⇒ Planeación; por ejemplo, buscar toda la información disponible.

Definición de la tarea, objetivo o meta del grupo.

Elaborar un plan realizable (dentro de la estructura adecuada para la toma de decisiones).

⇒ Inicio; por ejemplo, presentar al grupo un resumen sobre las metas y los planes.

Explicar las razones por las que las metas y los planes son necesarios.

Asignar tareas a los miembros del grupo.

Establecer los estándares del grupo.

⇒ Control; por ejemplo, mantener las normas del grupo.

Influencia sobre tiempos y movimientos.

Asegurarse de que todas las acciones se tomen en dirección de los objetivos.

Conservar las discusiones en niveles congruentes.

Estimular al grupo hacia la acción/ decisión.

⇒ Respaldo; por ejemplo, manifestar la aceptación por las personas y su contribución.

Alentar al grupo/ a los individuos.

Disciplinar al grupo/ a los individuos.

Crear un espíritu de equipo.

Disminuir tensiones por medio del buen humor.

Reconciliar diferencias o motivar a que los otros las investiguen.

⇒ Informes; por ejemplo, aclarar las tareas y el plan.

Proporcionar nueva información al grupo, es decir, mantenerlos "dentro de la jugada."

Recibir información del grupo.

Resumir sugerencias e ideas, coherentemente.

⇒ Evaluación; por ejemplo, checar la factibilidad de realización de una idea.

Poner a prueba las consecuencias de una solución propuesta.

Evaluar la actuación del grupo.

Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

3. Naturaleza

Enfoque cualitativo

El enfoque tradicional para definir el liderazgo ha sido el antiguo intento de señalar las cualidades del líder, tales como valor, honestidad, juicio y carácter. En la obra *Training for Leadership*, se enlistan las características que se recomiendan o enseñan en las escuelas de capacitación de oficiales en Occidente, a fin de demostrar que hubo poco o ningún acuerdo en lo relativo a las características que el líder debe tener como militar.

Por ejemplo, un estudio del profesor C. Berd de la Universidad de Minesota en 1940, examinó 20 estudios experimentales relativos al liderazgo y encontró solamente un 5% de rasgos y características del líder; R.M. Stogdill obtuvo dos conclusiones basadas en pruebas de 15 o más de los estudios analizados:

- ◇ La persona promedio que ocupa una posición de líder excede el término medio en los siguientes aspectos: a) inteligencia, b) escolaridad, c) responsabilidad, d) actividad y participación social y e) estatus socioeconómico.

- ◊ Las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder, son determinadas en gran parte por el planteamiento de situaciones en las que tiene que actuar como tal.

Además, a pesar de considerables pruebas en contra, "en general los resultados indican una baja correlación positiva entre liderazgo y variables tales como: edad, estatura, peso, fisonomía, energía, apariencia, denominación y control de ánimo. Las pruebas se dividen de modo más o menos uniformen lo concerniente al liderazgo de rasgos tales como: introversión-extroversión, autosuficiencia y control emocional". C.A. Gibb resumió éste y otros estudios: "Un líder no es una persona que se caracterice por ningún conjunto particular y congruente de rasgos de personalidad."

No obstante, se debe evitar deducir a partir de descubrimientos negativos, conclusiones falsas como ésta de que la personalidad y el carácter del líder no importan. Stogdill sólo registró las conclusiones de muchos estudiantes, de que los rasgos de personalidad y carácter que fueron importantes, dependían de un grupo y situación dados que no podían ser identificados en conjunto. En segundo lugar, su artículo reveló algunas de las fallas metodológicas en la investigación de los rasgos de personalidad, por ejemplo, sólo examinó aquellos factores que fueron estudiados por tres o más investigadores. Esto puede hacer que tanto los conceptos como los métodos usados por los investigados desde 1948 o antes, fueran insuficientes para captar y medir la misteriosa esencia del liderazgo.

Ciertamente se conoce poco acerca de las características o cualidades del liderazgo. Hay un acuerdo general, por ejemplo, en que los líderes deben reflejar o personificar las cualidades esperadas o requeridas en sus grupos u organizaciones. También es posible que investigaciones posteriores revelaran la existencia conjunta de ciertas características del líder eficaz (debidas a la herencia o al ambiente, pero modernizadas o actualizadas a través de la experiencia); tales como un sentido de responsabilidad, entusiasmo, valor civil (ético), juicio e integridad. Es notoriamente difícil definir o estudiar esas características en comparación, por ejemplo, con la inteligencia. Además, las nociones de eficacia y éxito demandan definiciones que no pueden evitar juicios de verdad. Como el estudiante pospone la respuesta de preguntas difíciles en un examen escrito, así también los investigadores continuamente difieren algunos problemas para lo futuro.

Aunque se reconoce la valiosa contribución que ha prestado el enfoque de los rasgos de personalidad y las oportunidades que todavía aportará para investigación posterior, podemos concluir que el rasgo por sí mismo sería inadecuado como componente teórico único de los programas de capacitación de líderes. "Smith no nació para líder", escribió un ejecutivo en un artículo. ¿Qué pueden hacer Smith o su jefe al respecto? No mucho, por lo menos a corto plazo. La transcripción capta idóneamente el dilema de aquellos que ponen todo su esfuerzo en la teoría de los rasgos; lógicamente el enfoque favorece la selección más que el entrenamiento. Esto no significa que el intento del individuo por desarrollar su propio carácter carezca necesariamente de valor

o sea infructuoso; implica sólo que tales esfuerzos toman tiempo y no pueden basarse ni servir de base a otros, en la sociedad contemporánea. Ciertamente las actitudes engendradas en maestros y alumnos, cuando el enfoque de rasgos de la personalidad se sustenta como una suposición no examinada e inconsciente, apoyada por varios prejuicios; no conduce al descubrimiento y desarrollo significativos que proporcionan los programas de capacitación.

Enfoque de situaciones

Un año de que R.M. Stogdill escribiera su artículo, W.J. Jenkins publicó un resumen de 72 libros y artículos sobre el liderazgo militar. Llegó a la siguiente conclusión:

'El liderazgo es aplicable a la situación particular que se esté investigando. La persona que deba convertirse en líder de un grupo específico a cargo de una determinada actividad, así como las características particulares aplicables a un caso concreto, estarán en función de la situación específica de que se trate...'

Como ya se ha hecho notar, Stogdill apoyó esta conclusión, que enfatiza la capacidad general o técnica del líder, en función de la situación específica; teoría del Admirable Crichton. La importancia del enfoque de situaciones se hace evidente a todas luces, ya que a todos nos resulta fácil recordar a líderes que pueden adaptarse perfectamente a un cierto tipo de grupos o de situaciones, pero a quienes no podríamos imaginar como líder en otras circunstancias. La frase "la autoridad corresponde al hombre que sabe" adquiere verdadero sentido; sin embargo, la destreza y conocimientos técnicos no implican en sí mismos una garantía para ser líder, como lo han afirmado algunos fervientes defensores del enfoque de situaciones. De hecho, el enfoque de los rasgos o cualidades había ya tratado de definir la amplia gama de requerimientos que exige el liderazgo, no solamente los relativos a la capacidad en una determinada situación; pero tuvieron poco éxito.

Como resultado de la evolución lógica de esta teoría de las situaciones, se ha sugerido que todo grupo requiere de dos líderes: uno dedicado a llevar a cabo las labores "conducentes" al logro de su objetivo y el otro para cumplir con el papel "socioemocional" presente en todas las situaciones.

El profesor F.E. Fiedler de la Universidad de Illinois y sus colaboradores investigaron la medida en que el liderazgo se mueve entre los extremos de "orientado a la tarea" y "considerado" (o de "relaciones humanas"), y trataron de predecir las circunstancias en que alguno de estos dos "estilos" de mando pudieran ser más efectivo que otro. Este estudio es similar al famoso método Grid para entrenamiento administrativo de R. Blake y J. Mouton, que pretende desarrollar en los administradores la capacidad para detectar cuál es el estilo de mando adecuado a su personalidad, por medio de asignación de valores a las diversas alternativas. Aparentemente Fiedler también sugiere que resultaría más fácil cambiar las situaciones que entrenar al líder: "Hasta ahora parece que se ha prestado demasiada atención a la selección y al entrenamiento de líderes y se ha olvidado de la situación. Evidentemente es más fácil alterar el puesto y la autoridad de alguien o modificar las labores que debe desempeñar,

que tratar de cambiar su personalidad o su estilo de mando. Es posible aumentar la eficacia del liderazgo con un diagnóstico correcto en relación entre el grupo y la tarea, alternando el ambiente de trabajo del líder.

Sin embargo, es dudoso que la modificación de la composición del grupo, de la estructura de las tareas y del "poder jerárquico" conforme mejor convenga al líder, exija menos esfuerzo que desarrollar el potencial de mando en líderes cuidadosamente seleccionados para adaptarse al ambiente gerencial del trabajo, a fin de que actúen de acuerdo con las necesidades que plantee una determinada situación. Con este entrenamiento los líderes podrían aprender a cambiar las situaciones por sí mismos sin tener que esperar que alguien lo hiciera por ellos. Además, no lo harían para adaptar las situaciones de acuerdo a su conveniencia personal, sino con el fin de lograr un avance compartido hacia metas comunes.

Enfoque de grupos

En relación con el enfoque de situaciones y partiendo de las observaciones realizadas en pequeños grupos dentro de los "laboratorios de grupos" correspondientes a los inicios del movimiento de dinámica de grupos en Bethel. E.U.A., se aceptó ampliamente la noción de que el liderazgo podía ser considerado como un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrara desempeñando una función necesaria o efectiva, resultaría el líder del momento. Un líder designado o nominado se hacía necesario únicamente como medida de seguridad, en caso de que el grupo no pudiera dirigirse a sí mismo. Se procuraba eliminar las distinciones entre líder y un seguidor por todos los medios. Hacia fines de 1969, C.A. Gibb escribió:

" El estudio del liderazgo es esencialmente un aspecto del estudio de los mecanismos que un grupo crea para la eficiente consecución de sus objetivos y para que los miembros satisfagan aquellas necesidades en las que el grupo haya hecho una inversión. Por medio de un mecanismo de diferenciación de papeles, los grupos utilizaran en su beneficio las características diferenciales de sus miembros, asignando tareas para las que cada uno se encuentre más capacitado. El liderazgo es un aspecto de este proceso... El concepto de liderazgo es más bien aplicable a grupos que a individuos."

Indudablemente la contribución de la psicología social al conocimiento del liderazgo ha sido importante pero los inconvenientes del enfoque de grupos como explicación total del fenómeno del liderazgo son cada vez más claros. El citado autor analizó y recopiló algunas de las principales críticas a este enfoque en 1968. Particularmente los teóricos de la dinámica de grupos no habían aplicado su teoría a ellos mismos, en el sentido de que no se habían percatado que su visión de la realidad se basaba en una situación sumamente artificial dada en laboratorio y en las sesiones de entrenamiento de "grupos T". Específicamente, la ausencia de tareas reales dentro de los grupos estudiados, redujo a la posibilidad de formarse a partir de ellos algún concepto de liderazgo que fuera aplicable a situaciones reales. Douglas McGregor señaló

gráficamente (después de haberse constituido presidente de una facultad) que en los inicios de su labor docente, bajo la influencia de la teoría de las "relaciones humanas", había subestimado seriamente las responsabilidades y las cargas del buen líder.

Por otra parte, cada vez es más claro que juicios de verdad extraídos de una cultura determinada, en general, y las suposiciones filosóficas de los científicos conductistas de universidad durante las décadas de 1950 y 1960 ejercieron una influencia particular en las conclusiones alcanzadas. El liderazgo de grupos aparentaba ser superficialmente, más democrático que el punto de vista tradicional de situaciones, el cual parecía justificar lo que se consideraba como liderazgo "autoritario" o autocrático". Diversas nociones, tales como la psicología freudiana y el rechazo durante la posguerra de todo lo que pudiera recordar el fueher-prinzep, se unieron a estos conceptos políticos y culturales para encumbrar al grupo y abatir al líder. La escuela de grupos consideró a este último, como un miembro más del grupo que difería del resto de sus compañeros únicamente en la cantidad de actos de influencia con los que contribuyen, pero sin tomar en cuenta ninguna cualidad.

Por medio del gran apogeo de la educación administrativa durante la década de 1960 estas doctrinas sobre el liderazgo, a pesar del escepticismo de administradores, estudiosos y líderes, pasaron a formar parte de los principios ortodoxos impartidos en institutos de adiestramiento, en las escuelas de administración y en cursos diversos para toda una generación. Por una u otra razón, los comentarios críticos o las advertencias hechas por algunos hombres como William Whyte, Douglas McGregor y Lydall Urwick, fueron ignorados o descartados por la escuela de dinámica de grupos. En algunos casos, inclusive, identificaron el entrenamiento de grupos "T" en dinámica de grupos, con el de líderes; sin embargo, poco a poco la introducción de valores extraños a lo que se ha considerado como ciencia de la conducta, se ha hecho cada vez más notorio. En 1965, por ejemplo, el tan respetado profesor A.H. Maslow comentó en sus observaciones sobre un laboratorio de dinámica de grupos:

"Lo que aquí se respira es, una vez más, algo del dogma y la devoración democráticos de que toda la gente es igual y en el cual la concepción de una persona fuerte de hecho, de un líder natural, una persona dominante, un intelecto superior, firmeza superior o algo similar, se le ignora porque parece contradecir a la teoría democrática (desde luego que en realidad no la contradice)".

El modelo de los tres círculos

Varios autores han pretendido producir un retrato artificial del liderazgo interrelacionado simplemente los tres enfoques principales que se han descrito anteriormente. Pero algo más debe ser añadido a este retrato, para aprovechar al máximo sus contribuciones positivas. En esta sección se presenta un modelo de grupos o de organizaciones, el cual no solamente ha servido para que mucha gente recopile los descubrimientos resultantes de diversas investigaciones hasta la fecha, sino que también ha resultado ser una base aceptable para los programas de capacitación y desarrollo de líderes.

Como punto de partida he desarrollado la idea de que los grupos de trabajo se asemejan a los individuos en el sentido de que, a pesar de que aquéllos son siempre únicos y singulares (cada uno desarrolla su propia "personalidad de grupo") comparten, como sucede a los individuos, algunas necesidades comunes. En tales grupos se presentan tres áreas de necesidad. Dos de ellas son características colectivas del grupo, a saber: la necesidad de desempeñar una tarea común y la necesidad de mantenerse como una entidad social coherente (a la cual he denominado "necesidad de mantener al equipo"). La tercera área está constituida por el conjunto de las necesidades individuales de los miembros del grupo.

En relación con la tercera área se puede hacer notar, entre paréntesis, que los líderes expertos, a lo largo de toda la historia, se han percatado de que "no sólo de pan vive el hombre". Sin embargo, no ha sido sino recientemente cuando el trabajo de los sicólogos ha iluminado con mayor claridad la naturaleza de las necesidades que todo individuo lleva consigo a dondequiera que vaya, por el solo hecho de ser humano. El profesor A.H. Maslow colocó a estas necesidades dentro de la ya conocida jerarquía: fisiológicas (alimentos, agua, etc.), de salud (seguridad social, etc.), sociales (ser aceptado, pertenecer a un grupo, etc.), de estima (respeto a sí mismo, reconocimiento, estatus, etc.) y de realización personal (realización del potencial latente propio). El profesor Frederick Herzberg, ha dividido esta lista sugiriendo que los factores que hacen que la gente sienta satisfacción en su trabajo no son contrarios a aquellos que provocan su insatisfacción. Esta última es resultado de deficiencias en el ambiente o contexto de trabajo. En contraste, la satisfacción por el trabajo descansa en el contenido del trabajo mismo y en las oportunidades que presente éste para la realización, el reconocimiento, el desarrollo personal y profesional del individuo.

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW



El primer punto relevante es que estas tres áreas de necesidades influyen unas sobre otras, sea para bien o para mal. Por ejemplo, si un grupo no lleva a cabo su tarea, esto va a incrementar las tendencias desintegradoras presentes en el grupo y dará lugar a una menor satisfacción para cada uno de sus miembros. En caso de que exista una falta de unidad o de relaciones armoniosas en el grupo, esto va a afectar el desempeño del trabajo así como las necesidades individuales (compárese con las necesidades sociales, según A.H. Maslow) y obviamente, un individuo que se sienta frustrado e infeliz en un ambiente determinado de trabajo, no hará su máximo esfuerzo ni para contribuir en la tarea común, ni para darle vida al grupo.

Por el contrario, el logro en términos de una meta común tiende a formar un sentido de identidad de grupo; el sentimiento del "nosotros" (we-feeling), como algunos le han llamado. Al momento del triunfo se cierran los abismos psicológicos entre las personas: el ánimo surge en forma natural. Las comunicaciones internas adecuadas y un espíritu de equipo bien desarrollado hacen que un grupo tienda a cumplir mejor dentro de su área de tareas, e incidentemente, proporcionan un clima más satisfactorio para el individuo. Por último, una persona cuyas necesidades son reconocidas y que siente que puede contribuir en forma particular y valiosa tanto para realizar su tarea como para el desarrollo del grupo, tenderá a producir buenos frutos en ambos aspectos.

4. Ambiente y liderazgo

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de sistemas.

Al igual que las huellas digitales y los copos de nieve, las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales. Algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida. Así como las personas pueden decidir mudarse a un clima geográfico determinado cerca del mar, en las montañas o en el desierto también eligen el clima organizacional que prefieren.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deberían percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y, como tal, valorarlo. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones al personal pueden lograr buen desempeño a corto plazo, pero con un costo a cargo de ese activo llamado clima. Una organización así administrada pronto padecerá por la falta de activo.

Elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable

.Calidad de liderazgo	.Recompensas justas
.Grado de confianza	razonables del empleo
.Comunicación, ascendente y descendente	.Controles razonables, estructura y burocracia
.Sentimiento de realizar un trabajo útil	.Compromiso del empleado participación
.Responsabilidad	

5. Actitudes cultivadas en los líderes

Comportamientos

Un punto importante en la investigación sobre el liderazgo ha sido identificar los comportamientos específicos que cuentan para la efectividad del liderazgo. Al revisar la investigación y escribir sobre la conducta del liderazgo, Bowers y Seashore concluyeron que a pesar de la variedad de términos utilizados, hay una gran cantidad de contenido conceptual común. Extrajeron las siguientes cuatro dimensiones de efectividad:

- 1 Apoyo: Comportamiento que refuerza el sentimiento de valor personal e importancia de alguien más.
- 2 Facilitar la interacción: Comportamiento que alienta a los miembros del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.
- 3 Énfasis en la meta: Comportamiento que alienta un entusiasmo por cumplir con el objetivo del grupo o alcanzar un desempeño excelente.
- 4 Facilitar el trabajo: Comportamiento que ayuda a llegar a la consecución de los objetivos por medio de actividades tales como programación, coordinación, planeación y al proporcionar recursos tales como herramientas, materiales y conocimiento técnico.

El apoyo y el facilitar la interacción son obviamente preocupaciones de la gente. Subrayar en estas dimensiones reconoce la necesidad de alentar un apoyo continuo a los individuos en el esfuerzo de organización y la necesidad de mantener y mejorar las relaciones interpersonales y los procesos de grupo, como lo es el trabajo en equipo. *El hincapié en las metas y facilitar el trabajo* se refieren a preocupaciones por tareas y a la teoría de liderazgo de ruta hacia la meta. Los buenos líderes tradicionalmente son considerados por los subordinados como útiles tanto en establecer metas como en estructurar o diseñar medios para lograrlos. Este enfoque refuerza el concepto de motivación de logros; si las metas se alcanzan y el desempeño es recompensado apropiadamente, hay un aumento en la satisfacción. El desempeño conduce a la satisfacción y a una mayor motivación en el futuro.

Una actitud de aprendizaje

La persona vital y en crecimiento es aquella que se dice a sí misma: "nunca acabaré de aprender", esto es, la conciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida. La persona que se lanza a la tarea de ser vital es aquella que trata de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga enfrente, desde lo más insignificante hasta lo más trascendente y profunda.

La persona que se plantea sacar provecho, obtener algo, aprender de cualquier experiencia es aquella a la que puede llamarse sabia. Nos parece oportuno recordar la diferencia que hacía Heráclito entre el conocimiento y la sabiduría; el primero, como el cúmulo de datos conocidos por la persona - erudito -; y la segunda, como la capacidad de ser feliz a partir de lo que la vida me enseña - el

sabio -. Este concepto nos lleva de la mano a la concepción del aprendizaje significativo como aquel que me ocasiona un cambio interior (actitudes) y que se refleja en nuevos comportamientos (conductas). Decimos con plena seguridad que si no hay nuevas conductas es que no hubo aprendizaje.

Capacidad y actitudes para el cambio

Estamos como se ha dicho, en una época de cambios. La capacidad para cambiar, han dicho dicho varios pensadores, ha llegado a ser la única determinante de supervivencia. Nosotros decimos, el cambio es equivalente a la vida, la vida es cambio y el cambiar es signo de vitalidad. No se trata, desde luego, del cambio por el cambio, o de cambiar porque está de moda, no referimos al cambio evolutivo y no al involutivo, al cambio a partir del cual la persona crece y madura.

Las persona vital es aquella que tiene la capacidad de vivir y procurarse nuevas experiencias, nuevos valores, nuevos trabajos, nuevos estilos y formas de vida congruentes con sus deseos y posibilidades. En este cobra singular importancia el tema de la resistencia al cambio, que se transforma en una incapacidad de fomentar o aceptar la innovación en los diversos planos de la vida humana. Cabe aclarar que la resistencia al cambio no es un tópico que se refiere a la edad madura, adultez o vejez, es propia de todas las etapas del desarrollo psicológico del ser humano.

Conocimiento de sí mismo

Conciencia y conocimiento de sí mismo y de sus necesidades de crecimiento y trascendencia.

Interés por la salud y energía

El nivel de energía está necesariamente basado en un estado de buena salud que permita un adecuado funcionamiento del organismo humano tanto en lo físico como en lo fisiológico, psicológico y espiritual. Recordemos la cita clásica: *Mens sana in corpore sano*.

Sentido de logro, vitalidad y trabajo.

El sentido de logro y el trabajo mismo, son quizá los determinantes más importantes en la persona. Maslow, Rogers, McClelland y otros, han señalado el "sentido del logro" como uno de los motivadores más importantes que dirigen la energía física y emocional del ser humano hacia la consecución de objetivos.

Planeación de vida y carrera

Una condición para todo individuo maduro es la capacidad para planificar su vida y carrera. Para la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona.

Autoconfianza

El líder debe contar con un sentimiento de autoconfianza básica que le permita un nivel de seguridad en su actuación.

Autocrítica

Uno de los signos de madurez de la persona humana es la capacidad de autocrítica que se convierte en generador y medidor del crecimiento y del desarrollo humano.

Autoeducación

En el caso de la preparación y crecimiento de adultos, este aspecto se torna más importante. sin duda el responsable inmediato de su nivel de capacitación y desarrollo es el propio adulto. Todos los programas de "actualización", "educación continua", "desarrollo ejecutivo", y otros equivalentes que sean organizados por las instituciones, deberán tener como requisito básico el interés y compromiso total de parte del asistente a dichos cursos y programas, este aspecto requiere, desde luego, de una actitud de apertura al aprendizaje. *"Si el líder no se prepara para triunfar deberá prepararse para fracasar".*

Objetividad

En especial, la función de liderazgo requiere en aquel que la ejerce, de un manejo objetivo y realista de las situaciones a las que se enfrenta.

Asertividad

Se relaciona con la autoestima, se refiere concretamente a una conducta en la que el líder pueda expresar y poner en claro congruentemente sus pensamientos, dudas, sentimientos, necesidades, deseos y decisiones. El modelo de asertividad implica un respeto por los pensamientos, derechos y necesidades de los otros.

Firmeza

La tarea de dirigir a otros requiere necesariamente de firmeza, seguridad personal y definición.

Paciencia

La paciencia es una de las virtudes humanas de mayor sabiduría y bondad para el crecimiento individual y la vida de relación. Ser paciente significa saber escuchar, saber esperar y tener un adecuado control sobre sí mismo y las circunstancias que nos rodean. Todo líder sin importar su nivel y ámbito de acción está sujeto a tensiones, expectativas y situaciones de trabajo que requieren de una conducta paciente. La baja tolerancia a la frustración y la impaciencia, darán como resultado una distorsión de la realidad generando además altos niveles de stress, así como decisiones improvisadas, impulsivas y poco efectivas.

Modestia

Todo aquel que detenta una autoridad y poder, fácilmente es presa de la vanidad y el falso orgullo, sin perjuicio desde luego, del síndrome narcisista que acompaña a muchos dirigentes. Luchar contra todo esto no es fácil, la humildad sanamente entendida y la modestia, la sencillez, la moderación, el buen uso del poder, y el no vanagloriarse del status, son retos ineludibles para el liderazgo que México requiere en estos momentos en los que los obreros y los empleados necesitan ser guiados y tener líderes-modelo.

Comunicación

Comunicarnos con otros es una de las tareas más importantes y proceso fundamental de las relaciones humanas.

La comunicación es, en realidad, una actitud ante la vida, es una forma de ser, es un manera mediante la cual proyecto mi "yo" ante los demás y ante el mundo.

Consideración y atención a los demás

Ser considerado y atento es respetar y valorar a los interlocutores. Valorar a otros es obtener su aceptación y confianza y en muchos casos sin importar niveles, sexo, edad, raza, religión, etc., son conductas que aseguran el éxito en la relación humana.

Convencimiento

Si alguna finalidad debe ser lograda eficazmente en la comunicación de un líder es sin lugar a dudas el convencimiento libre de aquello que se comunica, manda, instruye o solicita. El convencimiento generará compromiso y libertad, por ello es que en este proceso no cabe la manipulación.

Sinceridad y transparencias

A través de una conducta sincera que proyecte de manera transparente los pensamientos y sentimientos de un líder, se podrá lograr un ambiente de confianza, seguridad y credibilidad, aun a pesar de situaciones difíciles.

Percepción y sensibilidad.

Tener la capacidad de captar, estar atento y percibir el mundo que rodea a un dirigente es uno de los talentos más necesarios en la función de guiar a personas y grupos humanos.

Empatía.

La psicología humanista ha aportado el concepto de empatía como aquella capacidad del ser humano para identificarse y sentir con el "otro".
Se puede aprender a ser empático con los demás, el único requerimiento es querer abrir la mente y el corazón para lograrlo.

La delegación.

Delegar en la concepción moderna de la administración, es el confiar a un subalterno la realización de una tarea dotándole de la independencia necesaria, mediando también el apoyo y la supervisión adecuadas.

Esta es una función que pocos dirigentes han sabido entender y menos administrar.

Negociación.

Uno de los retos más importantes para un buen comunicador es poder ser un buen negociador. De hecho la negociación es una de las formas más exitosas en el arte y la técnica de la comunicación. Por ello, todo líder debe ser un gran negociador.

6. Técnicas de liderazgo

CINCO TECNICAS DE LIDERAZGO



1. Obtener cooperación
2. El uso de la autoridad
3. Dirección y comunicación
4. Mantenimiento de la disciplina
5. Desarrollo de la moral del grupo

De liderazgo

1. obtener cooperación

El líder triunfador debe obtener la cooperación de aquellos a quienes dirige. Esto será más fácil si se les orienta adecuadamente y entienden a dónde se les dirige y por qué. Deben entender asimismo sus relaciones mutuas y la manera en que, como grupo, van a lograr un objetivo.

Se debe establecer un criterio de comportamiento para que los subordinados puedan apreciar sus progresos al perseguir los objetivos. El líder debe observar el comportamiento de cada uno de sus subordinados; así ayuda a aumentar la confianza. Si el líder establece los objetivos del grupo los comunica a sus miembros, y si establece igualmente criterios para evaluar el comportamiento y los da a conocer también tendrá mayores probabilidades de conseguir la cooperación del grupo.

En el manejo del grupo aparecerán sin duda algunas fricciones que se traducirán en quejas. La voluntad de seguir cooperando dependerá de la justicia

con que se resuelvan esas quejas. El líder debe mantener una comunicación directa de manera que las quejas le sean comunicadas con rapidez y puedan hacer lo necesario para solucionar el problema.

El curso de la operación pueden cambiar los planes y los objetivos. Es muy importante que el líder dé a conocer dichos cambios y las causas que los motivaron, lo cual hará que los empleados se muestren más dispuestos a cooperar.

De vez en cuando, el líder tendrá la oportunidad de ascender a su gente a otros departamentos de la organización. La imparcialidad con que sea capaz de evaluar la habilidad de sus subordinados, para hacer su recomendación, aumentará su efectividad.

2. El uso de la autoridad

La autoridad del líder es inherente a su cargo. Sin embargo, dicha autoridad será inútil a menos que sepa ejercerla de manera efectiva. Para mantener la efectividad de su autoridad, debe ser justo en el trato con los empleados para que se le considere una persona razonable. No puede esperar la conversión de la efectividad si amonesta a un empleado porque su mano de obra es descuidada, cuando no se han fijado normas. En cambio, si éstas existen, los demás miembros del grupo apoyarán sus evaluaciones críticas.

3. Dirección y comunicación

El líder debe mostrar unidad de mando. Si necesita un ayudante de vez en cuando, sus subordinados deben saber exactamente cuánta autoridad ha delegado en su ayudante. Debe aclarar asimismo si alguien más, fuera del grupo, tiene autoridad para dirigir sus actividades. El líder, para serlo efectivamente debe representar una sola unidad de mando.

El contacto personal con aquellos a quienes supervisa es muy importante, ya que resulta imposible saber la opinión de los subordinados si no habla con ellos. De igual manera, es imposible que ellos le entiendan si su única relación es a través del memorándum o de órdenes que se transmiten por medio de otra persona.

Después de la unidad de mando lo más importante es la claridad. La comunicación se debe efectuar en los dos sentidos. Las instrucciones deben ser entendidas perfectamente. Asimismo, deben ser de ejecución posible y aceptables para quienes las reciben.

El líder también debe saber escuchar. La mayoría no sabemos hacerlo. Por ejemplo, puede suceder que un subordinado tenga un problema y necesite la ayuda del supervisor. Quizá este último tenga en mente otro problema; sin embargo invita a hablar al subordinado. Vuelve al oído en su dirección, asiente de vez en cuando y sonríe con simpatía. Pero no está escuchando!

4. Mantenimiento de la disciplina

Sólo será posible mantener efectivamente la disciplina si las normas y reglas han sido comunicadas y entendidas con claridad. Si se violan las reglas, la acción disciplinaria debe ser consistente y razonable. La consistencia del

supervisor, a menudo está apoyada por los contratos laborales. Dichos contratos definen con toda claridad los límites de la autoridad administrativa, el derecho a la compensación del empleado si siente que ha sido tratado injustamente y el curso de acción que debe seguir.

El supervisor debe ver la disciplina como un medio para lograr acción correctiva, no para castigar. Por otra parte, en ocasiones los empleados violarán específicamente algunas reglas muy conocidas. En tales casos, la respuesta del supervisor deberá ser consistente, firme y definida.

5. Desarrollo de la moral del grupo

El supervisor únicamente podrá mantener una alta moral en su grupo si éste entiende sus objetivos y si hay una clara medida del comportamiento. Cada miembro del grupo debe entender a la perfección que los fines sólo se pueden lograr mediante el trabajo de equipo. El líder debe ver a cada miembro del grupo como individuo y tomar en cuenta sus objetivos individuales, ayudándole luego a observar su labor en relación con el resto del grupo.

7. Nuevo estilo de liderazgo: Facilitación

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. Se define como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnicas. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolos, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el director de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y corregir el ritmo mediante el esfuerzo integrado de los músicos. De la calidad del liderazgo del director depende la ejecución de la orquesta.

8. Liderazgo en las organizaciones mexicanas

Administrar es coordinar armónicamente los materiales, el capital y el trabajo de las personas para realizar determinados objetivos prefijados.

La economía y la administración son valores en la medida en que el hombre las emplea para construir la convivencia humana, imponiendo orden, satisfaciendo necesidades, distribuyendo los satisfactores, aprovechando los recursos y creando fuentes de trabajo.

La ausencia de administración es desorden, incomunicación, ineficiencia, frustración, corrupción y caos.

La administración, para no ser "cerrada" y miope, tiene que considerar el medio externo y no simplemente el medio interno, ya que las influencias de todo tipo (geográfico, social, político, económico, religioso...), son el pan de cada día para todos los grupos y para todas las instituciones.

El contexto general de la actividad humana lo forman los valores. Pero éstos, en cuanto tales, son universos demasiado amplios e indefinidos como para normar las acciones concretas en forma adecuada.

Por eso los más de ellos se encarnan en metas, y luego se precisan y definen en objetivos.

Los valores son hechos humanos, y como tales difieren en los diferentes tiempos y en las distintas culturas.

Los que se conoce como "los ideales" no es más que los valores subjetivados y adoptados por los individuos, por las instituciones, por los pueblos y por las razas.

Los valores culturales y las tradiciones en las organizaciones mexicanas

Los valores y las tradiciones influyen en casi todo lo que hacemos cotidianamente. En un amplio sentido, ejercen efecto sobre la forma en que realizamos nuestro trabajo, en las relaciones interpersonales, en la percepción del mundo, en la espiritualidad y en el autoestima como individuos. Muchos de estos aspectos incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor en la vida y establece nuestra entidad como mexicanos. Hay otras costumbres que se forman a través de los años, como hábitos y comportamientos con los que se siente a gusto y que proporcionan una estructura para saber qué esperar o cómo actuar en determinada situación, ya sea en el trabajo, en casa o en la comunidad.

¿ Qué decir de los valores y antivalores de la sociedad mexicana?

Si ya los valores de una persona son complejos, los de toda una nación son un verdadero maremágnum.

A priori tendremos que admitir que en nuestro país que a pesar de poseer inmensas riquezas naturales, aparece subdesarrollado, con gravísimos problemas sociales de pobreza, de marginación, de desigualdades, de explotación del hombre por el hombre, y con una monstruosa corrupción, no que da muy bien parado.

El cuadro general que se muestra a cualquier observador atento muestra:

Una autodevaluación enfermisa, en lugar de la sana y normal autoestima. El mexicano no confía en que vale; tiende a sentirse inferior aunque también a tapar y disfrazar este sentimiento.

Valores culturales profundos

La familia

El valor que se le da a la familia en México es probablemente su característica cultural más importante y de ahí se extienden los lazos de confianza,

responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional, que le da sentido y propósito, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Estas se llevan al lugar de trabajo donde se muestran una gran preferencia por parientes y amigos cercanos de la familia de los dueños y empleados de confianza. En el trabajo, estas relaciones ayudan a crear un ambiente cómodo de confianza, armonía y solidaridad.

Pero cuando rebasa cierta medida, crea dependencia y una resignación mal entendida.

Este sistema sigue funcionando en una pequeña empresa familiar, pero al crecer ésta requiere en ella habilidades altamente diferenciadas, la estructura familiar, estrictamente autoritaria, necesita una modificación significativa. Sin embargo, estas modificaciones no disminuyen la importancia que se le otorga a los lazos familiares en todos los niveles de la sociedad. La lealtad hacia la familia sigue siendo el factor más importante en la vida de la persona. Según dijo un alto ejecutivo: "si tocamos a la familia, tocamos las raíces mismas de la sociedad mexicana".

Religión

La iglesia católica tiene una fuerte influencia en los valores culturales básicos de México. Los valores cristianos que enseña la iglesia penetran todo el sistema de la sociedad, aunque no todos los mexicanos sean asistentes asiduos a la iglesia. La religión católica se ve como una fuerza coherente, ya que proporciona la base para los valores morales fundamentales, la autoimagen del individuo y el respeto hacia otros, e influye en la relación con la naturaleza y el mundo espiritual. Como resultado, se encuentra una fuerza consistente en el respeto por la dignidad del individuo y en la cortesía, que forman parte de la crianza o de la educación en su sentido amplio.

Además, en un país donde se encuentra una extensa pobreza, la religión ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino y el valor para seguir luchando, a pesar del sufrimiento y las aparentemente insuperables desventajas. Así que encima de todo, la religión ha ayudado mucho a mantener paz social durante los cataclismos dolorosos que ha padecido México. Pero también a llevado a que a la vuelta de la esquina la vemos degenerar en fatalismo disfrazado de "resignación cristiana", en providencialismo pasivo y en fanatismo.

Libertad

Tal vez por tantas manipulaciones ha que se ha visto sujeto a lo largo de la historia, el mexicano anhela la libertad; pero es fácil presa de la confusión de libertad con libertinaje, y cae en el individualismo y en la indisciplina; de aquí que sea poco capaz de organización y colaboración.

Relaciones Interpersonales

La importancia que los mexicanos le dan a las relaciones interpersonales no se puede sobrestimar. El individuo es el factor clave en todas las transacciones, en todos los niveles de la sociedad, tanto en el sector privado como público de

la economía. El mexicano básicamente se relaciona con las personas, no con los productos o servicios. Por consiguiente, la manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona donde, por lo menos, en lo que se refiere al trabajo, se le da más importancia a la tarea que al individuo. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener el compromiso de la fuerza laboral que logrará la máxima eficiencia y productividad. El administrador moderno, por consiguiente, deberá estar consciente de el valor arraigado que tienen las relaciones personales. Una vez establecidas las buenas relaciones, los objetivos de la empresa, tales como la calidad y la productividad, se logran más fácilmente.

Hay algunos aspectos administrativos que se ven directamente afectados por el valor que se les da a las relaciones interpersonales. En las siguientes secciones se presentan cuatro aspectos del enfoque interpersonal mexicano, considerados especialmente relevantes en la situación laboral. Estos son: 1) La persona vs. la tarea; 2) la sensibilidad emocional; 3) La etiqueta; y 4) El ambiente laboral.

La persona vs. la tarea

La tendencia en muchos países industrializados es darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla. Esta visión minimiza la importancia de la persona como individuo, considerándosele primordialmente como una herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización. En México, esto se percibe como una deshumanización del trabajo. Al aceptar primero el respeto por la dignidad del individuo como un valor básico, luego se puede considerar a la persona, en cuanto a su carácter, personalidad y conocimientos en relación con la tarea. Una vez resuelto esto, se puede esperar un buen desempeño porque se ha tomado en cuenta la persona primero, antes que a la tarea. Esto demuestra la gran importancia de que el jefe "conozca" bien a sus subordinados. El reconocimiento de este valor "personal" es indispensable para el funcionamiento exitoso de una empresa en México.

La sensibilidad emocional

Conociendo la importancia que se le da a las relaciones interpersonales, la sensibilidad emocional del mexicano no resulta sorprendente. Esta sensibilidad está estrechamente asociada a la naturaleza estética del mexicano y ambos aspectos se ven claramente en la situación laboral. Como resultado, se encuentran varias manifestaciones estéticas en el lugar de trabajo, desde el lenguaje florido hasta la pompa y ceremonia en ocasiones de fiesta. También se pueden presentar en ideas ingeniosas para resolver problemas o en innovaciones en el proceso laboral. Tanto dentro del trabajo como fuera de él, es la persona entera la que reacciona a cualquier situación.

Como consecuencia de la sensibilidad emocional del mexicano, éste suele tomar personalmente toda crítica acerca del trabajo. Se encuentra, por consiguiente, que los mexicanos han desarrollado un arte sumamente

sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, la delegación de trabajo y las correcciones y evaluaciones del trabajo en proceso. Si no fuera por esta diplomacia, el mexicano se sentiría personalmente atacado. El hecho de ser criticado frente a sus colegas o subordinados o el ser tratado sin lo que él considera la debida dignidad y respeto, se interpretaría como un desprestigio y muchas personas preferirían renunciar.

Por otro lado, al tenerle más confianza a su jefe y confiar más en su habilidad para tomar las decisiones correctas, la sensibilidad de la persona se aminora. Mucho depende de la habilidad del superior para desarrollar una relación de confianza con sus subordinados.

La etiqueta

La etiqueta es una expresión de la cortesía y consideración del mexicano hacia los demás. Es de suma importancia como muestra de educación y urbanidad; y una persona que no demuestra lo que se considera una norma aceptable, pierde el respeto de sus colegas y subordinados. Por el otro lado, una persona que se ajusta a las normas aceptadas de etiqueta se le considera "educado" y por consiguiente, se le respeta. A los niños se les enseñan buenos modales y comportamiento desde temprana edad y los padres esperan que sus hijos sepan desenvolverse, de acuerdo a las normas esperadas, con grupos de todas las edades y, en especial, con los adultos y las personas mayores. Aprenden a mostrarles respeto y consideración a los mayores, o a los que se encuentran en una posición de autoridad. La forma de la etiqueta está estrechamente relacionada a las diferentes clases sociales y se ajusta a cada una en particular.

En una situación moderna de negocios, todavía se cumple con la tradición de la cortesía y se considera indispensable para el buen funcionamiento de las empresas modernas de éxito. En las empresas tradicionales, donde se usa un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo, en el trato con los empleados de los niveles más bajos. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalorado su trabajo y esfuerzo.

Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo.

Sistema de valores en el trabajo y en el descanso

En un mundo laboral en México, se encuentra un fuerte sentimiento con respecto al equilibrio adecuado entre el trabajo y el descanso (que consiste principalmente del tiempo compartido con la familia y los amigos). Una vida feliz necesita de ambos, pero si se crea un desequilibrio por el tiempo o energía excesivos, dedicados al trabajo. La persona siente que la vida familiar se está viendo amenazada, o sea uno de sus valores más arraigados. Al ocurrir esto se siente insatisfecho y se ve afectado su desempeño en el trabajo y su actitud hacia el mismo. Esto no quiere decir que el trabajador o gerente promedio no acepte la importancia de su trabajo y no esté dispuesto a dedicarle muchas horas cuando sea necesario (siempre y cuando tenga buen liderazgo), pero se

requiere de un equilibrio, donde el trabajo no represente una carga a costa de su familia.

Ambiente laboral

A raíz de su naturaleza sensible, el mexicano siente la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo, un ambiente de confrontación, de competencia (entre individuos de la empresa) y de estrés crea un ambiente intolerable para muchos mexicanos e incompatibles con el buen desempeño laboral. Para un desempeño óptimo y satisfactorio laboralmente se buscan empresas que tengan un ambiente amistoso y no conflictivo. Cuando no la encuentra, entonces dejará la empresa tan pronto como le sea posible aunque esté satisfecho con su sueldo.

Costumbres y hábitos que necesitan modificarse

Aparte de los valores culturales presentados anteriormente, existe un número costumbres y hábitos que tienen un efecto negativo en la situación empresarial. Afortunadamente, se pueden cambiar y ya se han modificado radicalmente en las empresas que han hecho transición. Los más importantes se presentan a continuación.

1. Tiempo y puntualidad
2. Concepto de compromiso
3. Ética
4. Relación con un superior
5. Individuo vs. equipo

1. Tiempo y puntualidad

La impuntualidad es el primero y uno de los fenómenos más frustrantes que afectan a la empresa en México. Aún prevalece la idea del tiempo como un concepto relativo en casi todo el país, pero se está reconociendo que esto tiene que cambiar si México ha de modernizarse y si su industria y comercio han de desarrollarse con eficiencia y productividad.

Una consecuencia de la falta de precisión en el tiempo es la tendencia a ser excesivamente optimista al calcular lo que se va a tardar en realizar una tarea. Esto normalmente se hace de buena fe, tomando en cuenta sólo las posibilidades favorables, esperando complacer a la otra persona, haciendo caso omiso a si la situación de tiempo es o no es realista. Las consecuencias de esto no son de importancia es ese momento - sólo la habilidad de estética de complacer es importante. Claramente se tiene que hacer una gran modificación de comportamiento en esta área, dándole más importancia a la credibilidad a largo plazo que a la ventaja de corto plazo.

Se encuentran muchos otros casos en donde la impuntualidad representa un obstáculo para la modernización. Algunos de estos son:

- I. La inhabilidad para organizar el tiempo
- II. La falta de compromiso a las fechas de plazo
- III. La impuntualidad en las citas y en los compromisos
(hacer esperar al cliente o hacer que regrese otro día)
- IV. No cumplir con las citas (y cubriéndolas con una justificación muy pobre)
- V. Hacer de nuevo un trabajo mal hecho y no sentirse responsable por desperdiciar el tiempo del cliente.

2. Concepto de compromiso

Como se comentó previamente, el subordinado mexicano tradicional tiende a hacer estimaciones de tiempo exageradamente optimistas con tal de complacer a su jefe, sin tomar en cuenta las consecuencias del incumplimiento. Junto con esto viene la actitud hacia los compromisos en general. Los compromisos todavía se ven como declaraciones de buenas intenciones y estas buenas intenciones se les da casi tanto peso como al cumplimiento efectivo del compromiso. De hecho, a veces son sustitutos para la acción. Esto todavía sucede todos los días en muchos aspectos de la vida, incluyendo el empresarial, y la mayoría de los mexicanos acepta esta situación resignadamente. Obviamente, los procesos internos de pensamiento requieren de una modificación significativa, lo cual está sucediendo gradualmente al hacer que los líderes y trabajadores asuman mayor responsabilidad personal.

3. Ética

El concepto de ética se desarrolla durante la crianza, la educación religiosa y promedio ha estado expuesto al estricto código moral de la iglesia católica. sin embargo, la actitud hacia el decir la "verdad" en el sentido estricto, se ve afectada por la naturaleza sensible del mexicano, en el área de la interacción personal. Un niño pronto aprende que no debe decir algo que lastime los sentimientos de los demás. Así que, a muy temprana edad, escuchan a sus padres decir "mentiritas blancas" o medias verbales, con tal de proteger o sensibilizar ajenas. Esta característica llega a ser de segunda naturaleza en el adulto quien para evitar algún conflicto o enfrentamiento en el trabajo modifica sus respuestas y declaraciones. Esto no se ve como una falta de ética pero llega a causar serios problemas en el trabajo cuando no se cumple con los requisitos y los resultados.

Relacionado a este aspecto de la ética, se encuentra la costumbre de copiar en la escuela, considerando aceptable por los alumnos mientras no los descubran, el concepto de copiar se ve desde otro punto de vista. Los niños se copian la tarea y los exámenes y sienten que es normal "ayudar a un amigo". Lo mismo ocurre en el uso de "acordeones" para "ayudar a recordar" los puntos claves de un examen.

Al crecer, el alumno tiene más presión para desempeñarse bien y obtener buenas calificaciones. Así que continúa la práctica de copiar y a veces ocurren otras anomalías más serias en las instituciones educacionales.

Afortunadamente, estas prácticas no son universales pero están suficientemente difundidas para que todos los alumnos estén expuestas a ellas.

Las autoridades en muchas escuelas y universidades tratan de restringir estas prácticas, pero desafortunadamente en algunos casos ellos mismos son partícipes, así que el alumno, está expuesto a un modelo no muy ejemplar. Para cuando haya terminado sus estudios, el joven habrá estado expuesto a muchas áreas grises en la ética. Generalmente las racionaliza como parte de la "cultura" . y dependiendo de cómo se crió y de su carácter, las acepta como " la mejor manera de hacer las cosas y tener éxito " o las rechaza como deshonestas e intenta no llevar sus negocios de esa manera. Afortunadamente, cada vez más y más gente de negocios está llegando a pertenecer a este último grupo. Los cambios en el clima político y económico están reduciendo, poco a poco, la oportunidad para las prácticas sin ética y cambiando el equilibrio entre los premios y las penalidades. Mucha de negocios en México está ansiosa de modificar muchas de estas áreas grises, pero el proceso es lento. La tradición y los arreglos interpersonales aún ejercen mucha influencia.

4. Relación con un superior

Tradicionalmente, el lugar de trabajo se ha tratado como una extensión del hogar en donde el dueño (figura paterna) impone sus deseos, se considera la autoridad y por consiguiente el único que sabe, que toma las decisiones, que resuelve todos los problemas y que impone disciplina a sus subordinados con regaños o castigos. Se espera que el empleado, a cambio de habersele dado la oportunidad de un trabajo, admire y respete a su jefe casi como una divinidad, muestre una lealtad incuestionable y devoción y que nunca cometa el error de intentar tomar decisiones o resolver problemas sin autorización de éste.

Esta costumbre impide que los empleados desarrollen autoconfianza tanto personal como con respecto a su trabajo diario. No se les ha permitido pensar por sí mismos ni desarrollar confianza en sus propias habilidades. Por lo tanto no sería realista esperar que asumieran responsabilidades complejas.

Obviamente, de permanecer esta relación entre el superior y su subordinado no puede esperarse que desarrolle las cualidades positivas que tiene la cultura mexicana - la inteligencia, auto-confianza y creatividad requeridas para contribuir significativamente al éxito de una empresa.

5. Individuo vs. equipo

México es un país que le otorga gran valor al individuo. El lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo con su superior; y todo trabajo se organiza y delega con base en una estructura estrictamente jerárquica en donde la delegación consiste en tareas asignadas a los individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad personal hacia su jefe pero muy poco interés lateralmente, al menos que se trate de un amigo. Todo concepto de trabajo en equipo con un sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre departamentos o secciones casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica.

El intentar cambiar de juicios de valor o reconocimiento de grupo, desempeño de grupo y planeación de grupo y toma de decisiones es un cambio radical para

una sociedad basada en valores individuales. Esto constituye un gran cambio en la perspectiva hacia la satisfacción, cumplimiento y desempeño de labores. Los administradores universales afirman que los problemas administrativos son esencialmente los mismos en la mayoría de los países y, por lo tanto, que las soluciones pueden encontrarse dentro de un marco general de conocimientos administrativos. Según ellos, es posible identificar principios, métodos y prácticas administrativas aplicables a todos los ambientes económico-administrativos.

Ellos afirman que la cultura industrial tiene características comunes en todo el mundo. La producción en serie, la comercialización masiva y la mecanización, que están cada día más generalizadas, imponen pautas de conducta gerencial, organizacional y laboral necesarias en todos los países con cierto grado de industrialización. Algunos de estos conocimientos universales son por ejemplo, la planeación, la sistematización de los procedimientos, la disciplina laboral, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.

Relación entre cultura y liderazgo

Es una dimensión muy influyente en la integración entre estructura y comportamiento. Por ejemplo, L.A. Zurcher demostró por medio de una investigación que la cultura dominante en México concedía un gran valor a las relaciones familiares y de amistad, por lo cual ciertos componentes de la estructura organizacional de empresas altamente normadas (por ejemplo los bancos) causaban ambigüedad y conflicto de valores en los empleados, de tal manera que informan de mal funcionamiento, respetar estrictamente las reglas, impedir malos manejos eran situaciones que causaban ambivalencia.

Con el fin de ordenar y de agrupar las numerosas posibilidades de comportamiento de un dirigente se inventaron los estilos gerenciales. Estos estilos se clasifican básicamente por medio de dos dimensiones: a) la tendencia del comportamiento de un administrador hacia el trato con las personas, y b) la tendencia del comportamiento de un administrador hacia la realización del trabajo y la producción. Ambas dimensiones son constantemente combinadas, pero lo que cuenta en el estilo de liderazgo es el peso específico concedido a cada dimensión en las diferentes situaciones de trabajo. Según las últimas teorías, el administrador que encuentra la combinación más conveniente a cada situación organizacional aumenta significativamente sus posibilidades de éxito.

9. Liderazgo técnico y culturalmente apropiado

Enriquecimiento del estilo propio de liderazgo administrativo

A raíz de las investigaciones sobre el estilo de liderazgo, dirección y organización de los administradores mexicanos se decidió desarrollar un curso de capacitación que actuara como un concientizador cultural, para que los

administradores se dieran cuenta de la influencia cultural en sus formas de organizar el trabajo y de dirigir a las personas.

Se trata de un curso de desarrollo gerencial que procura, además, la apropiación o integración de conocimientos administrativos modernos. El proceso mediante el cual la persona se da cuenta del estilo cultural de administración en México y pone a prueba cambios en su estilo de liderazgo administrativo, basados en modelos avanzados de administración, lo entendemos como un proceso de enriquecimiento del estilo cultural propio-autónomo de liderazgo administrativo. Este no es un curso consumado ni totalmente maduro, pero sí representa un avance hacia la conformación de tecnologías de aprendizaje gerencial apropiadas al contexto mexicano.

El modelo de aprendizaje

Todo capacitador debe basar su actividad en algún modelo que responda a cómo aprenden las personas. En este caso se adoptó el modelo de aprendizaje a través de la experiencia desarrollada por el psicólogo David Kolb y sus asociados.

Este modelo reconoce que los administradores de mayor éxito se distinguen no tanto por su acervo de conocimientos sino por su capacidad para aplicar y adaptar sus conocimientos y habilidades a las exigencias y condiciones cambiantes de las organizaciones. Este proceso de aplicación-adaptación-cambio es al mismo tiempo un proceso de reaprendizaje constante a través del entendimiento y asimilación de las experiencias cotidianas.

En esencia, el modelo de Kolb consiste en un ciclo de aprendizaje que consta de cuatro etapas:

1. Es la experiencia concreta, cotidiana, común y corriente
2. Consiste en la capacidad de observación y reflexión de las experiencias o vivencias de la etapa anterior.
3. Es el paso de la reflexión diagnóstica a la reacción de nuevos conceptos y formas de entender la realidad.
4. Consiste en poner a prueba el aprendizaje.

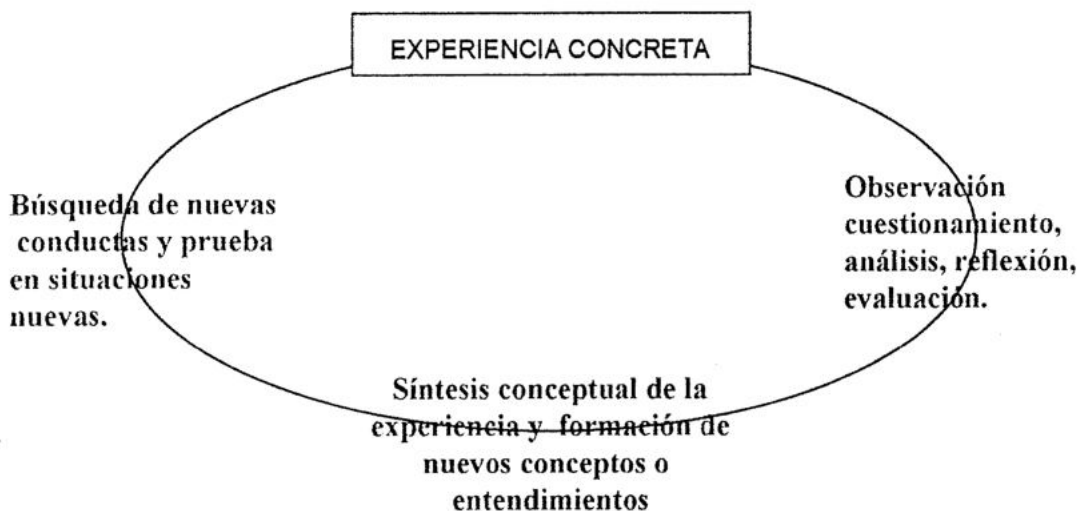
La primera es la experiencia concreta, cotidiana, común y corriente. También puede entenderse como una vivencia basada en conocimientos preaprendidos. Por ejemplo, este sería el caso de un supervisor que impone una orden porque aprendió en su infancia o adolescencia que los jefes deben ser autoritarios y firmes.

La segunda etapa consiste en la capacidad de observación y reflexión de las experiencias o vivencias concretas de la etapa anterior. Esta parte consiste en analizar bajo diferentes perspectivas, lo vivido anteriormente. Por ejemplo, el supervisor observa sus propias conductas y reflexiona sus aplicaciones, haciéndose preguntas y respondiéndolas bajo distintos enfoques, supuestos y valores. En esta etapa inicia la intervención del facilitador o capacitador, quien hace preguntas y modela el análisis de las experiencias.

La tercera es el paso de la reflexión diagnóstica a la creación de nuevos conceptos y formas de entender la realidad. El mismo supervisor después de darse cuenta de que tiene un estilo muy autoritario y que ello le trae consecuencias indeseables, busca nuevos conceptos, ideas, teorías y modelos de conductas más eficientes, por ejemplo nuevos estilos de liderazgo. En esta fase se produce la integración conceptual de un nuevo aprendizaje.

Finalmente, **la cuarta** etapa consiste en poner a prueba el aprendizaje. En esta fase la persona emplea sus recientes conocimientos para tomar decisiones y solucionar problemas. En este mismo momento se pasa alternadamente a la vivencia, la cual da origen a un nuevo ciclo de aprendizaje. En este mismo ejemplo, el supervisor habiendo modelado conceptualmente un nuevo estilo de liderazgo, decide, ante una situación específica, utilizar un estilo más participativo. Después de tener esta vivencia pasará a observarla, reflexionarla, diagnosticarla, conceptualarla, reformularla y reexperimentarla, formándose por tanto un estilo de aprendizaje, el cual a su vez modificará muchas otras dimensiones de la vida.

EL CICLO DE APRENDIZAJE A TRAVES DE LA EXPERIENCIA



"El éxito en un mundo cambiante exige capacidad para probar nuevas oportunidades y para aprender de los aciertos y fracasos del pasado", dice Kolb. El modelo de Kolb tiene una teoría muy completa sobre estilos de aprendizaje y solución de problemas. Esta teoría ha resultado ser muy útil en la formación y desarrollo de capacidades administrativas en distintos medios culturales, porque no parte de ninguna teoría preconcebida sino que propone un proceso para concebirla paulatinamente a través de la experiencia y de acuerdo con las circunstancias en las que se actúan o vive.

Las etapas en las cuales se estructura este curso sigue la secuencia lógica del modelo de Kolb. Este curso ha resultado eficiente. Se ha medido y nos han informado cambios positivos en las actitudes y conductas de los

administradores mexicanos capacitados por este medio. El curso se ha impartido a supervisores, jóvenes empresarios y mandos medios de diferentes organizaciones mexicanas.

El curso tiene una idea básica: la función de liderazgo es inherente a toda posición de autoridad formal, y esta función se ejerce en un contexto cultural-legal-organizacional que establece condicionantes cuyo manejo determina la eficiencia del liderazgo. Por eso el problema más evidente que enfrentan los capacitadores es cambiar la visión y actuación habitual de un adulto por otro más eficiente en relación con una situación determinada. Por regla general la nueva acción eficiente no procede del capacitador como una receta, sino tiene que surgir del adulto en proceso, por ser él mismo quien tiene la información mayor sobre su situación de trabajo. El capacitador solamente facilita el cambio. Los puestos de mandos de las organizaciones normalmente son ocupados por personas adultas cargadas de conocimiento y experiencias, presionados por el tiempo, inclinados hacia la estabilidad y la conformidad, orientados hacia lo funcional y operativo; por todo esto suelen condicionar seriamente sus aprendizajes anteponiendo filtros muy exigentes y rígidos a la información que reciben. El modo de aprendizaje que proponemos trata de despertar la iniciativa natural de la persona humana para renovar sus percepciones de sí mismo, de su trabajo y en general de su mundo exterior. Estas ideas aplicadas al ámbito del liderazgo administrativo pueden adquirir un significado realmente sorpresivo. Por otro lado, las experiencias de muchos formadores de recursos humanos han comprobado la inutilidad de los métodos de aprendizaje o capacitación basados en cualquier condición ajena a la motivación interna del individuo, tales como: presión, obligación, dogmatismo, miedo, imposición, condicionamiento. Desgraciadamente, también hemos podido constatar su uso frecuente en las actividades de capacitación en las empresas mexicanas.

Fundamentos y desarrollo de un curso de enriquecimiento del liderazgo administrativo

Primera etapa: Observación de la experiencia

Segunda etapa: Reflexión de la experiencia

Tercera etapa: Creación de nuevos entendimientos

Cuarta etapa: La formación de nuevos conocimientos

Primera etapa: Observación de la experiencia

Se ha puesto de moda entre capacitadores iniciar sus cursos con una sesión de exploración sobre las expectativas de los asistentes en relación con el curso de capacitación en turno. En este curso particular se prefiere iniciar directamente con un ejercicio grupal que consiste en la identificación de los problemas cotidianos que enfrentan en su trabajo los asistentes. Para ello se

plantea como punto de partida una pregunta ¿Cuáles son los problemas que enfrenta diariamente en su trabajo?

Utilizando la técnica del tarjetógrafo se pide a los asistentes que en forma absolutamente individual escriban en cada tarjeta cada uno de los problemas. Luego se forman pequeños grupos (de tres a cinco personas) para que agrupen los problemas sin discutirlos. La clasificación debe seguir la lógica de algún modelo ordenador que sirva además como técnica administrativa; en esta ocasión se ha utilizado la Trilogía de Habilidades Gerenciales desarrolladas por Floyd Mann, o la Técnica de pescado de K. Ishikawa.

Los capacitadores explican el modelo a utilizar advirtiéndole que un mismo problema puede relacionarse con varias categorías. En la Trilogía las categorías son: trabajo humano, técnico, administrativo; en la técnica de Ishikawa, las cuatro emes: materiales, máquinas, mano de obra y métodos. Luego se intentará ubicar cada problema en la más significativa de las categorías en opinión del propio afectado. Además se insiste en que los participantes pueden aumentar sus tarjetas si recuerdan nuevos problemas en la actividad organizadora.

Segunda etapa: Reflexión de la experiencia

El liderazgo es sin duda una de las áreas que mayor atención han tenido en la investigación administrativa. Desde los trabajos de Henri Fayol hasta los más recientes tratados de administración incluyen este tema y los avances investigados. Pero las aplicaciones exitosas han sido escasas, de tal manera que no se puede afirmar que los líderes administrativos de ahora realicen tanto mejor su trabajo en proporción a la investigación reciente. Es posible afirmar que hay más similitudes que diferencias en la manera como ejercen su liderazgo los administradores de ahora y de mediados del siglo XX.

En realidad, las teorías sobre liderazgo administrativo son como una jungla densa que impide ver con claridad el camino acertado.

Se ha desarrollado diferentes y numerosas concepciones, clasificaciones o categorizaciones del trabajo de liderazgo. Por ejemplo, el enfoque funcional define las tareas gerenciales agrupándolas en funciones como planeación, organización, etc.; pues bien, los listados de estas funciones han llegado a superar varias decenas.

También se tienen los listados de cualidades o rasgos personales del líder administrativo exitoso: iniciativa, seguridad, talento, etc. Estas listas son todavía más numerosas y es prácticamente imposible encontrarles una aplicación sólida y comprobable. También se tienen las clasificaciones de estilos de comportamiento gerencial, por ejemplo, autoritarismo, misionero, desertor, relacionador etc., o la clasificación de roles, por ejemplo, investigador, negociador, corrector, etc.

El caso es que estos desarrollos teóricos suelen resultar demasiado complejos y, la mayor parte de las veces, poco prácticos para el administrador común. Por lo tanto para este curso se limita la concepción del trabajo gerencial (o liderazgo administrativo) en tres categorías:

1. *El trabajo técnico*
2. *El trabajo humano*
3. *El trabajo administrativo*

1. **El trabajo técnico.** Consiste en el uso y aplicación de conocimientos, métodos, técnicas y equipo para llevar a cabo la producción y resolver los problemas que se presenten en el proceso de trabajo. El trabajo técnico requiere conocimientos y habilidades que la persona adquiere con la práctica, por experiencia, o bien, a través de educación formal, entrenamiento o capacitación en el trabajo.

2. **El trabajo humano.** Consiste en llevar a cabo la producción o trabajo técnico a través de las personas asignadas al dirigente.

El líder no tiene encargo de realizar el mismo el trabajo técnico sino que su responsabilidad es realizarlo a través de los demás; para esto requiere habilidades humanas para comunicarse, motivar, guiar, dirigir. Normalmente, los dirigentes no suelen ser conocidos por su capacitación humana sino por su capacitación técnica y esto origina frecuentes problemas de liderazgo.

3. **El trabajo administrativo.** Los dirigentes tienen que planear, organizar y controlar el trabajo: para esto necesitan idear, pensar, crear, conceptuar lo que es el trabajo específico en la organización o en el proceso completo de producción. El trabajo administrativo decide dónde encaja el trabajo encargado a cada individuo, así como qué parte de los objetivos generales tocan a una división, área o persona.

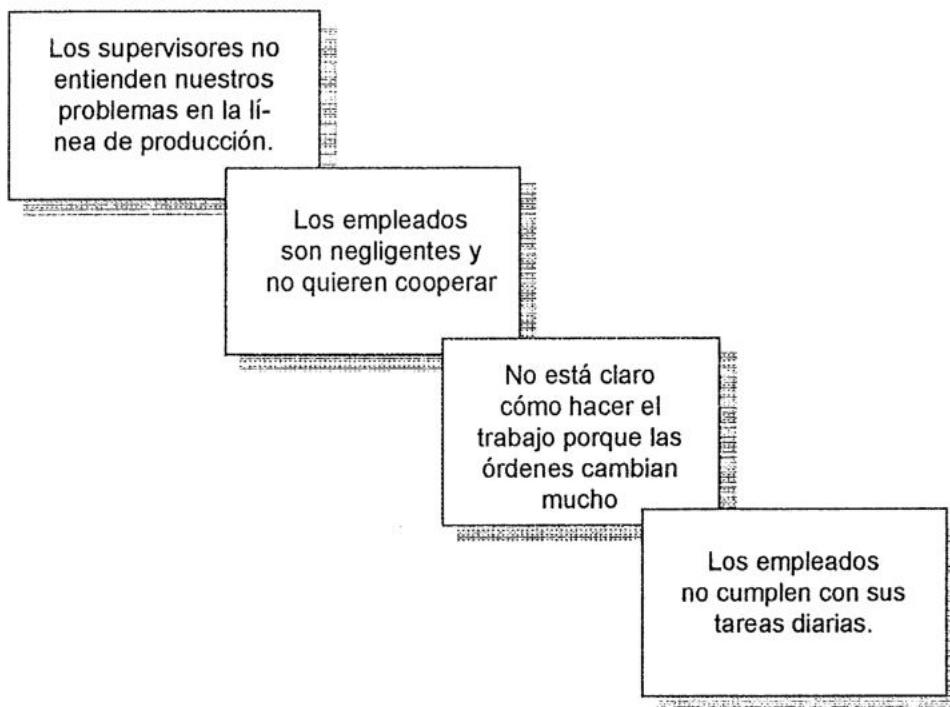
La calidad y cantidad del trabajo humano, técnico y administrativo varía en diferentes niveles directivos. Sin embargo, la aplicación sucesiva de este curso a demostrado que el área más cargada de problemas es el trabajo humano y tiende a aumentar su importancia conforme los niveles de autoridad descienden. Los supervisores suelen cargar su listado de problemas entre 80% y 60% hacia los aspectos humanos del trabajo, y entre 20% y 40% en las otras áreas.

NIVELES DE RESPONSABILIDAD GERENCIAL



Expresiones típicas de problemas humanos son por ejemplo: falta de comunicación, falta de motivación, falta de capacitación y muchas más por el estilo. Los problemas técnicos suelen referirse a maquinaria desgastada, falta de refacciones, materiales deficientes, etc. Por su parte, los problemas administrativos son difíciles de identificar y normalmente aparecen problemas de control y registro, pero escasean otros de mayor importancia en las organizaciones como falta de objetivos claros o planeación deficiente del trabajo.

PROBLEMAS TÍPICOS DEL LIDERAZGO

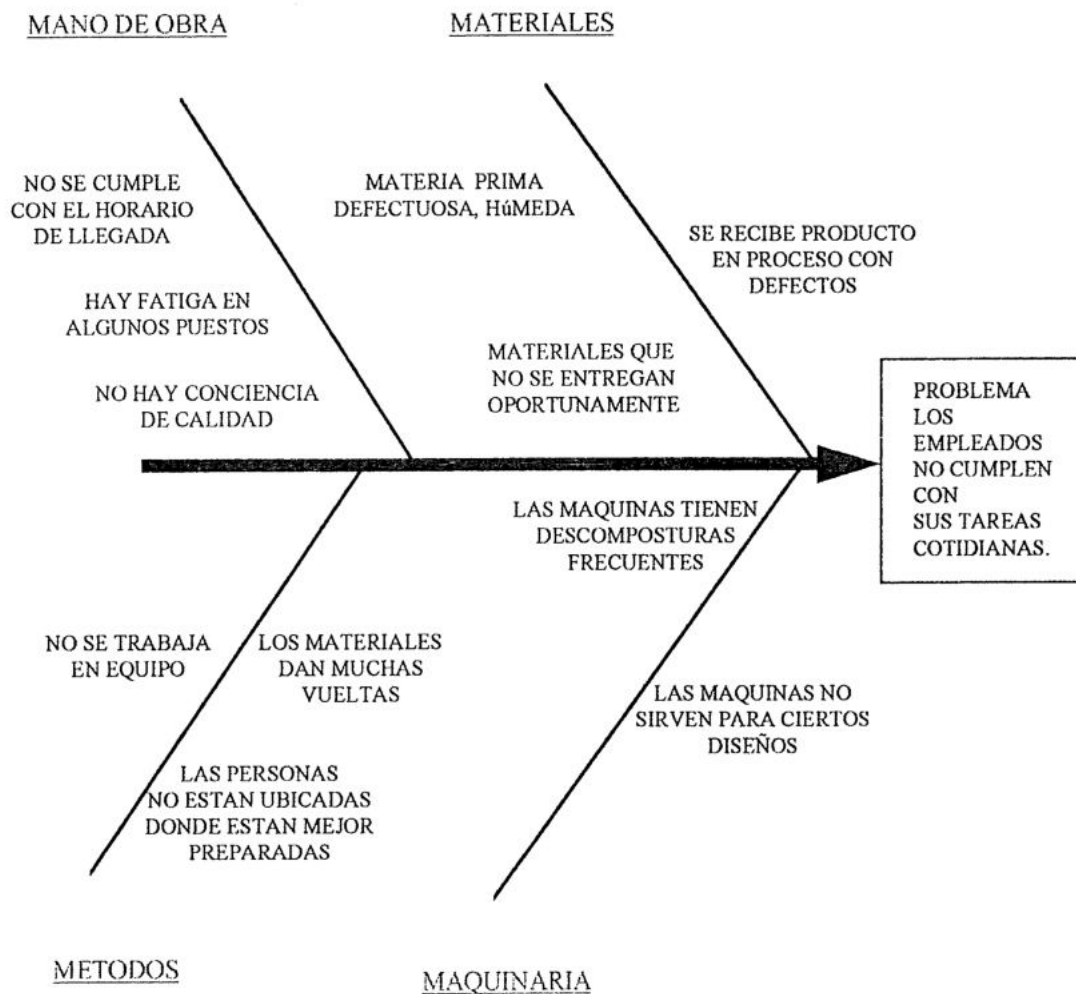


El hecho de que los problemas humanos del administrador sean tan frecuentes y relevantes otorga una gran presencia a los cursos de liderazgo y dispone en

general la motivación del grupo para continuar explorando las causas y explicaciones de los problemas detectados.

Resulta muy útil antes de cerrar esta etapa, reflexionar más profundamente sobre algunos problemas. Por ejemplo, se selecciona la resistencia de los empleados a trabajar de acuerdo con los estándares, o cualquier otro problema similar, y se procede a buscar explicaciones (causas) junto con el grupo. Esta actividad está pensada para motivar y modelar una forma de análisis sistemático de los problemas. En la siguiente figura se presenta un ejemplo de uno de estos análisis utilizando la técnica del pescado de Ishikawa.

LA TECNICA DEL PESCADO DE ISHIKAWA APLICADA A UN CASO DE LIDERAZGO.



Tercera etapa: Creación de nuevos entendimientos

Uno de los más célebres tratadistas del liderazgo administrativo, Douglas McGregor, propuso hace muchos años su aún vigente teoría X-Y. McGregor sostiene que la conducta administrativa rara vez responde a una realidad objetiva sino a la percepción individual de esa realidad. Esta percepción suele estar fuertemente influida por el pasado sociocultural del individuo y no admitir confrontación o cuestionamientos de otras concepciones de la realidad.

El papel del liderazgo a través del LIDER - MEX. (líder-mexicano)

Los resultados agregados de las aplicaciones del Líder-Mex forman un perfil de liderazgo propio de las regiones de la cultura de México.

La clasificación de estilos de liderazgo a través de este modelo debe interpretarse teniendo en cuenta dos argumentos importantes: primero, todavía no contamos con información suficiente para validar que los resultados del Líder-Mex sirvan para la ubicación de estilos; y segundo, la clasificación de estilos suele pasar de una simple referencia actitudinal a ser encasillamiento de la personalidad de los individuos.

En concordancia con la teoría de la organización sociotécnica, este modelo de liderazgo se compone de dos dimensiones interdependientes:

- * La técnico-administrativa, que incluye las acciones de liderazgo tendientes a influir sobre los factores directos del trabajo, como son el diseño de las tareas, la formulación de procedimientos o la instalación del equipo de trabajo.
- * La sociopsicocultural, que incluye las acciones de liderazgo tendientes a influir sobre los factores humanos y sociales del trabajo, como son la comunicación de ideas, el uso de recompensas y castigos o la selección de personal.

La interacción continua de estas dos dimensiones forma cierta dinámica organizacional que finalmente resulta en distintos niveles de eficiencia en función de los objetivos de las organizaciones. La acción de liderazgo es pues una acción combinatoria de las dimensiones técnicas y sociales.

Las posibles combinaciones de liderazgo puede simplificarse utilizando el método tradicional de coordenadas; en una de ellas (X) se mide la eficiencia en el liderazgo de la dimensión técnico-administrativa y en la otra (Y) la eficiencia en el liderazgo de la dimensión sociopsicocultural. Obtenemos así cuatro tipos de acciones de liderazgo.

1. **Imposición:** el líder no piensa estratégicamente, no entiende el concepto de planeación y actúa impulsivamente arrastrado por su sesgo cultural y emocional. Carece de método y sensibilidad para prever el impacto de sus acciones en los demás; su interés primordial está en defender la posición, no estando dispuesto a negociar, escuchar, cambiar. Su actitud es inflexible. La imposición suele tener resultados negativos en ambas dimensiones, la técnico-administrativa y la sociopsicocultural.

2. **Manipulación:** el líder logra pensar estratégicamente pero su accionar tiene el interés primordial de la imposición, sólo que en este caso el líder se da cuenta de su actitud. La manipulación carece de enriquecimiento por parte de quienes están involucrados en una situación organizacional y aunque puede tener buenos resultados técnicos, sus resultados sociales son negativos.
3. **Adaptación:** el líder adapta sus acciones a las condiciones de la situación, pero carece de integración. alguna de las dimensiones, social o técnica, suele perderse en la adaptación. Normalmente se responde con mayor sensibilidad a las necesidades sociales y se afectan por lo tanto las necesidades técnicas. En ocasiones la combinación es a la inversa. En ambos casos existen efectos negativos para una u otra dimensión.
4. **Integración:** en todos los modelos de liderazgo la acción integrada es ejemplar; las dimensiones sociales y técnicas de la organización no se imponen, no se manipulan, no se adaptan, sino que participan intensamente en cada situación específica, resultado la eficiencia organizacional como la dimensión preponderante.

La aplicación experimental del Líder-Mex ha puesto de manifiesto tendencias principales de los investigados: la manipulación y la adaptación; la imposición aparece como la tercera acción más frecuente y la integración aparece como la menos usada.

cuarta etapa: La formación de nuevos conocimientos

El entendimiento de la experiencia concreta no está completo sin llegar a la formación de conceptos abstractos y generalizaciones que interpreten certeramente esta realidad específica. Pero este paso es muy complejo si no se cuenta con un trasfondo teórico para comparar la experiencia vivida con un modelo conceptual. Dicho de una manera simple, el adulto puede comprender mejor su propia vivencia si se le presenta un modelo comparativo de una vivencia similar. En el campo profesional estos modelos de referencia deben tener fundamentos científicos.

De hecho, la mayoría de los cursos de capacitación organizacional solamente atienden esta fase del conocimiento, la abstracción y generalización de conceptos, pero sin contrastarla con el análisis de la experiencia concreta. Este proceso suele ser poco significativo porque los modelos teóricos no son significativos por sí mismos sino hasta que son apropiados por las mentes humanas.

CAPITULO QUINTO

ESTILOS DE DIRECCION

1. Generalidades.....	73
2. Teorias gerenciales de Douglas McGregor.....	75
3. Sistemas de dirección de Likert.....	76
4. Modelo de madurez - inmadurez de Argyris.....	77
5. Malla administrativa o “grid gerencial” de Blake y Mouton.....	78
6. Antecedentes de los enfoques “situacional” y de “contingencia”.....	80
7. Los enfoques situacional y de contingencia en la actualidad.....	83
A) Contribuciones de Tennenbaum y Schmidt.....	83
B) Modelo de contingencia de Fiedler.....	85
C) Hersey y Blanchard.....	87
8. Variables que determinan el estilo de dirección adecuado a cada situación.....	89
A) Personalidad del jefe.....	89
B) Subordinados.....	90
C) Tareas o funciones a realizar.....	91
Ambiente o clima organizacional.....	92
9. Cultura gerencial en México.....	94

V. ESTILOS DE DIRECCIÓN

1. Generalidades

Existen diferentes métodos o estilos de dirección que los gerentes y supervisores usan para alcanzar los objetivos de la organización con sus subordinados y mediante ellos. El método que se use para motivar y controlar el desempeño del empleado ha sido estudiado con más cuidado, aun cuando también se han examinado otros aspectos de la dirección. Si bien no es posible estudiar todos los distintos aspectos de la función directriz, una ojeada a los principales resultados de las investigaciones proporcionará un entendimiento básico de los distintos métodos que han sido analizados y definidos y que pueden emplearse para orientar a los gerentes y supervisores en sus trabajos.

DIRECCIÓN AUTÓCRATA vs DEMÓCRATA

Es el estilo en el cual el gerente o supervisor desempeña un papel dominante en la toma de decisiones y en la determinación de las actividades de sus subordinados. De acuerdo a este estilo, típicamente se intenta controlar la conducta del empleado mediante la aplicación de acciones disciplinarias y métodos legalistas y tienden a considerar el comportamiento humano sobre una base lógica en vez de psicológica.

El estilo demócrata por contraste, da más importancia a la comunicación con los subordinados respecto a sus necesidades, a formar fuertes relaciones de grupo y al uso de un sistema de aconsejamiento para resolver los conflictos con el personal. Básicamente el método demócrata da importancia al elemento humano en el logro de los objetivos de la organización, en tanto que el método autócrata subraya la importancia de la estructura, de los controles, de la autoridad y de la disciplina en la administración de personal.

ESTILO DE CUSTODIA

Este modelo se volvió popular en los años 1890 y 1900 en Estados Unidos. la orientación de los administradores era hacia el uso del dinero para pagar prestaciones para los empleados. Este modelo dependía de la disponibilidad de recursos económicos en la empresa y de la habilidad para pagar esas prestaciones. Aunque los empleados esperaban obtener seguridad, al mismo tiempo dependían mucho de la empresa. Sin embargo, en vez de producir hasta el nivel de su capacidad se pueden describir las contribuciones de los empleados como " pasivamente cooperativas".

SUPERVISORES CENTRADOS EN EL EMPLEADO vs. CENTRADOS EN LA PRODUCCIÓN

Hacia la mitad de la década de 1940, los investigadores estaban dedicando más atención al estudio sistemático de la dirección. Los estudios conducidos por Survey Research Center de la Universidad de Michigan, en grupos de trabajo y de organizaciones de tipos muy distintos, fueron diseñados para

determinar los tipos característicos de dirección que resultaran más efectivos. Uno de los primeros descubrimientos de los estudios fue que el supervisor centrado en la producción, es decir, el que se interesa principalmente en la producción, es menos efectivo en términos de productividad real que el supervisor centrado en el empleado, que dedica su atención a los individuos que ejecutan el trabajo, pero que también tiene objetivos de desempeño elevado y entusiasmo para lograrlos. En tanto que el supervisor centrado en el trabajo o en la producción cree que no tiene tiempo para los empleados sino hasta haber logrado un nivel de producción satisfactorio, el supervisor centrado en el empleado reconoce las necesidades individuales de sus subordinados. Se encontró que los empleados que trabajan para el supervisor centrado en el empleado sentían que el estaba interesado personalmente en ellos, lo encontraban dispuesto al comentario y lo consideraban como una persona no amenazante.

LA ESTRUCTURA Y LA CONSIDERACIÓN

Otro método de supervisión está ilustrado por los estudios de la dirección realizados en la Universidad Estatal de Ohio. Uno de los estudios identificó dos dimensiones principales de la conducta supervisoria: estructura y consideración. Las dos características, que se encontró eran independientes una de otra, están descritas como sigue:

La CONSIDERACIÓN incluye una conducta que indique confianza mutua, respeto, y cierto calor y simpatía entre el supervisor y su grupo. Esto no quiere decir que esta dimensión refleje una clase de conducta de "palmada superficial en la espalda", o "llamarlo por su nombre". Esta dimensión parece enfatizar un interés más profundo por las necesidades de los miembros del grupo incluye un comportamiento tal como permitir a los subordinados una mayor participación en la toma de decisiones y el fomento de más comunicación bilateral.

La ESTRUCTURA incluye una conducta en la cual el supervisor organiza y define las actividades del grupo y la realización de él mismo con el grupo. Por lo tanto, define el papel que espera desempeñe cada miembro, señala tareas, planea por adelantado, establece las formas de hacer las cosas y presiona para lograr producción. Esta dimensión parece enfatizar intentos manifiestos para alcanzar los objetos de la organización.

La flexibilidad en el estilo de dirección

Una de las características del gerente que se ajusta al esquema demócrata, orientado al empleado o de consideración, es que reconoce en el empleado un miembro del grupo y los anima a participar en las decisiones relativas a los problemas de trabajo. También reconoce que los miembros del grupo no siempre participan en la toma de decisiones y que él debe decidir cuándo y hasta qué grado es posible que participen. El gerente más efectivo es el que reconoce las fuerzas importantes implicadas en la dirección de un grupo y es flexible con el estilo que usa para cumplir con sus obligaciones directrices. Por lo tanto, puede hacer uso de una amplia variedad de métodos para dirigir que

están a su disposición para determinar el grado hasta el cual puede participar el grupo de trabajo en la toma de decisiones.

Cada situación o problema que exige una decisión requiere que superior determine el método que deba usarse. La elección deberá hacerse sobre la base de una evaluación de las fuerzas dentro de sí, dentro de sus subordinados y de acuerdo con la situación. Las fuerzas dentro de sí incluyen elementos tales como confianza en sus subordinados y sus propias inclinaciones respecto a la forma de manejar la situación particular que exige una decisión. Las fuerzas dentro de sus subordinados incluyen su interés en el problema., su comprensión e identificación con los objetivos de la organización, sus conocimientos y su deseo y experiencia de tomar parte en las decisiones. Las fuerzas en la situación incluyen factores tales como tipo de organización, la efectividad del grupo, el problema en sí y la presión del tiempo a medida que se presentan los problemas, es responsabilidad del gerente o supervisor determinar si debe permitir a su empleados mayor o menor libertad para que tomen las decisiones necesarias relativas a estos problemas. Sin embargo, hay necesidad de que cualquier organización que opera en una sociedad democrata reconozca el valor de la creciente participación del empleado.

2. Teorías Gerenciales de Douglas McGregor

El punto de vista tradicional

El punto de vista tradicional, que McGregor denomina Teoría X (en contraste con la teoría Y), sostiene que :

1. Los seres humanos promedios tienen una aversión innata al trabajo y lo evitan si les es posible.
2. Debido a esta característica humana de repudio al trabajo, se debe ejercer presión sobre la mayoría de las personas y se les debe controlar, dirigir y amenazar con castigos para hacer que ejerzan el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen bastante poca ambición y desean ante todo seguridad.

La teoría Y, un punto de vista moderno que McGregor denomina "integración de los objetivos", sostiene que:

1. La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para producir efectos tendientes al logro de los objetivos de la organización. Las

personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.

3. El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con su logro.
4. Los seres humanos promedio aprenden., bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas de la organización se distribuye en forma amplia y no estrecha en la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, sólo se utilizan en forma parcial las potencialidades de los seres humanos promedio.

Es evidente que son fundamentalmente distintos estos dos conjuntos de supuestos. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es, en forma primordial, externo, es decir, lo impone el superior al subordinado. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible y hace hincapié en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales con las exigencias de la organización.

3. Sistemas de dirección de Likert

Otro método para formar un clima organizacional productivo y deseable, se encuentra en un sistema gerencial basado en hallazgos científicos, desarrollada por Likert y sus asociados en el Instituto de Investigación, de la Universidad de Michigan. Básicamente, este método es consistente con las teorías modernas de McGregor, Argyris y Herzberg. De acuerdo con Likert existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o el supervisor:

- El sistema 1, que implica un enfoque autoritario explotador;
- El sistema 2, un enfoque autoritario de naturaleza benevolente;
- El sistema 3, un enfoque consultivo;
- El sistema 4, un enfoque de participación del grupo.

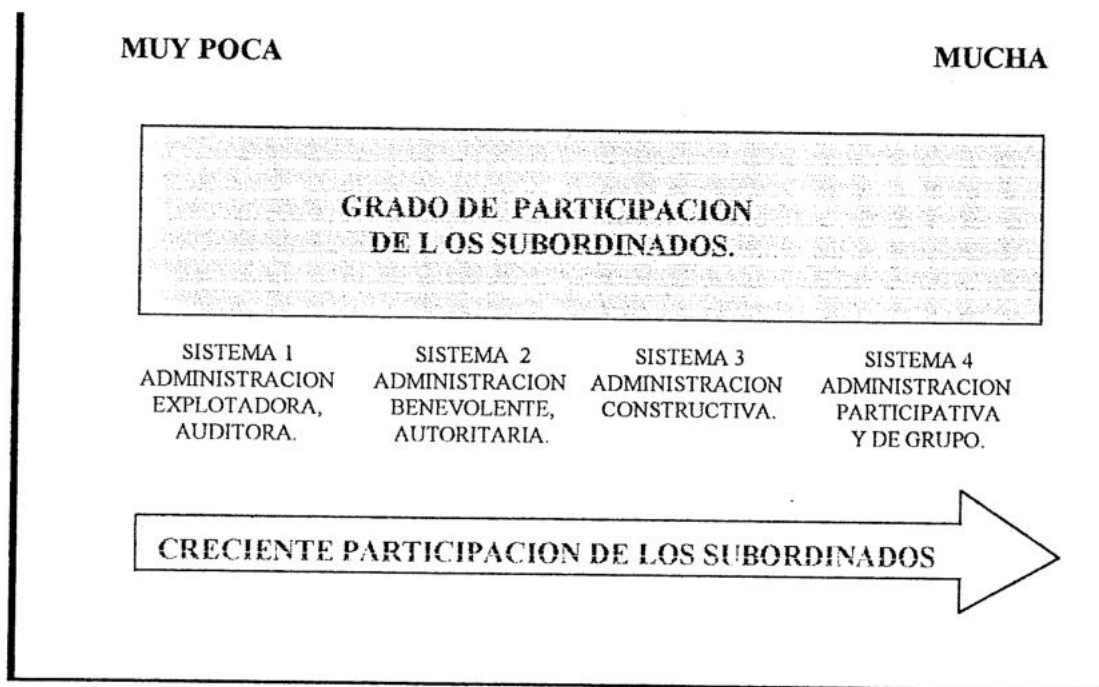
El sistema 1 comprende una elevada presión sobre subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de técnicas de temor. En contraste, el sistema 4 está caracterizado porque el gerente no es rígido en sus relaciones y en su uso de la toma de decisiones por el grupo y en los métodos de supervisión por grupo - métodos.

El uso del enfoque del sistema 4 por los gerentes y supervisores no es inconsistente con tener objetivos de elevado desempeño para el grupo de trabajo.

La teoría de sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de mucha importancia para el éxito de cualquier organización.

Una de las características de este método es que reconoce la importancia de la contabilidad de los recursos humanos. El método de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad enfatizadas por McGregor y Argyris.

LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE LIKERT.



4. Modelo de Madurez-Inmadurez de Argyris

Muchos científicos de la conducta se han interesado en los efectos del clima organizacional sobre la personalidad humana. Entre quienes han dedicado considerable atención a este problema, como se hace notar es Chiris Argyris. El cree que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es, esencialmente., llegar a tener cada vez mayor grado de madurez. De

acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez. Estas tendencias incluyen, desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo. De acuerdo con Argyris los gerentes suelen pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta y crítica a las organizaciones en donde son aplicados los principios clásico de la organización formal sin tomar en cuenta a la personalidad humana. Bajo tales condiciones.

Los empleados tendrán la tendencia a trabajar en un ambiente en el cual :

1. Se les proporcione un control mínimo sobre un mundo de trabajo diario.
2. Se espera que sean pasivos, dependientes y subordinados.
3. Se espera que tengan una perspectiva a corto plazo.
4. Se les induce a perfeccionar y hacer valer el uso frecuente de unas pocas habilidades superficiales y
5. Se espera que produzcan bajo condiciones que conducen al fracaso psicológico.

Sobre la base de un análisis lógico, concluye que los principios de la organización formal establece requerimientos, a individuos relativamente saludables, que son incongruentes con sus necesidades para madurar. Estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección, y en el tramo de control. Bajo esas condiciones han reducido a su mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas, con el resultado probable de que se desarrollen sentimientos de frustración conflicto y fracaso.

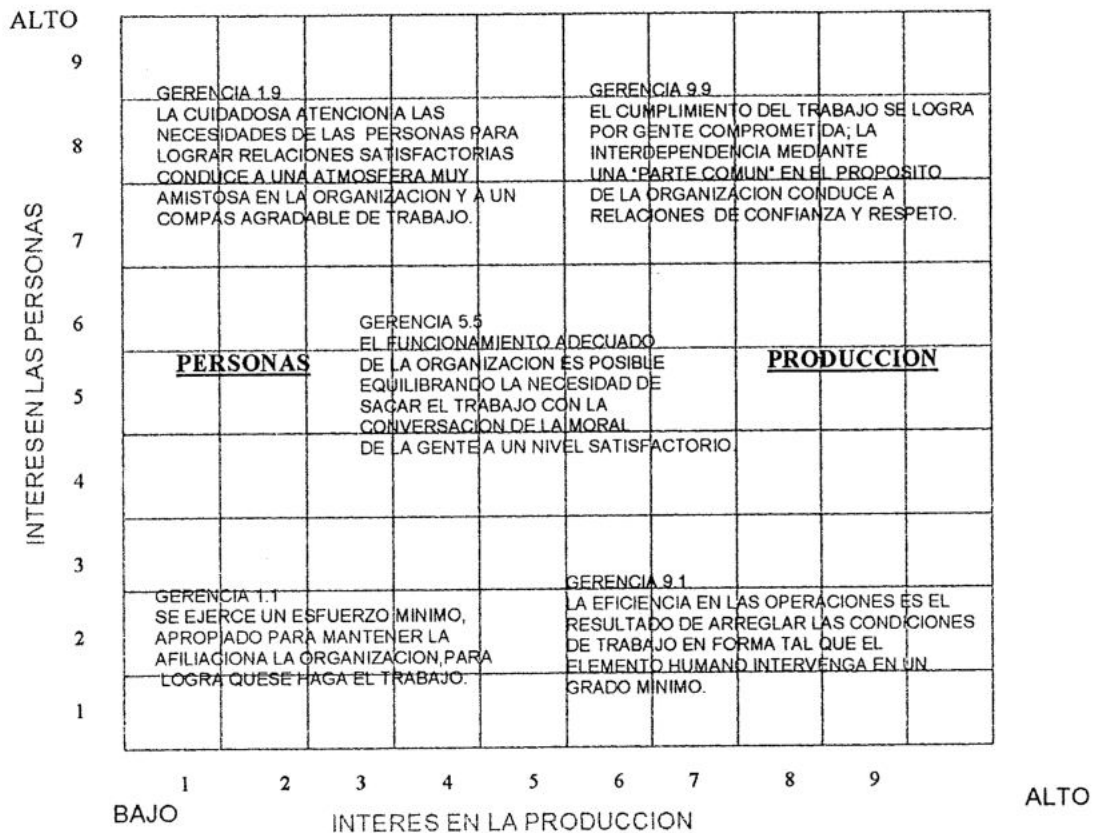
5. Malla administrativa o "grid gerencial" de Blake y Mouton.

En su libro *The Managerial Grid*, Blake y Mouton analizan en detalle los estilos gerenciales usando la malla, como base para expresar las relaciones entre el interés por las personas (Consideración) y el interés por la Producción (Estructura). La malla administrativa describe cinco distintos esquemas (en cada caso, el número 1 representa un interés mínimo, el 9 significa interés máximo), aun cuando se pueden describir 81 combinaciones de esos intereses.

La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor ante toda una serie de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de las investigaciones, la calidad los supervisores staff, la eficiencia en el trabajo, y el volumen producido. De manera similar, la "preocupación por las personas" se interpreta en forma muy amplia e incluye elementos como el grado de compromiso personal por cumplir las metas, la conservación del amor propio de los trabajadores, la ubicación de

la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, la provisión de buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

LA MALLA GERENCIAL



Blacke y Mounon reconocen cuatro estilos extremos. De acuerdo con el estilo 1.1. (llamado "administración empobrecida"), los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción y es mínima su participación en sus trabajos; prácticamente han abandonado sus puestos y sólo hacen acto de presencia o fungen como mensajeros que llevan la información de sus jefes a sus subordinados. En otro extremo se encuentran los administradores 9.9., aquello que demuestran en sus acciones la más alta dedicación posible, tanto a las personas como a la producción. Son los auténticos "administradores de equipos", capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de sus empleados.

Bajo el estilo 1.9. (que algunos han dado en llamar "administración de club campestre"), los administradores muestran poco o ningún interés por la producción y en cambio muchísimo por las personas. Promueven un ambiente en el que todo el mundo se siente agusto, entre amigos y feliz, y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado con vistas a cumplir las metas de la empresa. En el extremo opuesto se encuentran los administradores 9.1. (algunas veces denominados "administradores autocráticos de las tareas")

a quienes sólo preocupa el desarrollo de una operación eficiente, muestran poco interés por las personas y poseen un estilo de liderazgo bastante autocrático.

Empleando como puntos de referencia estos cuatro extremos, cualquier técnica, enfoque o estilo gerencial (administrativo) puede colocarse en algún lugar de la rejilla. Como es de suponerse, los administradores 5.5. son aquellos que muestran una preocupación promedio tanto por las personas como por la producción. Logran una moral y una producción adecuadas pero nunca sobresalientes. Nunca fijan metas demasiado elevadas, y casi siempre muestran una actitud benevolentemente autocrática ante las personas.

La rejilla gerencial es un dispositivo muy útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales (administrativos), pero no nos dice por qué un gerente cae en una parte u otra de la rejilla. Para descubrirlo, debemos buscar las causas subyacentes, como la personalidad de los gerentes, el medio ambiente de la empresa, y los demás factores situacionales que influyen en la forma de actuar tanto de los líderes como de los seguidores.

6. Antecedentes de los enfoques “situacional” y de “contingencias”

El término de contingencia es muy confuso; además, tiene significados muy diferentes para cada persona. Aun en el terreno académico de la Administración no hay una acepción general sobre el significado exacto de contingencia. En general, contingencia es un suceso casual o accidental. Esta definición se presta a que se considere a la Administración de Contingencia como un enfoque no sistemático ni científico. Es precisamente lo contrario: una relación contingente es una relación funcional entre dos o más variables. La Administración de Contingencia se ocupa de la relación entre variables circundantes pertinentes y conceptos y técnicas de Administración apropiados, que lleva al logro eficaz de objetivos.

La administración de contingencias tiene muchos e importantes antecedentes históricos.

Muchos precursores destacados en administración y ciencias de la conducta utilizaron conceptos de contingencia definidos. Por ejemplo, en 1950 George C. Homans, famoso psicólogo social, observó:

No hay reglas de conducta humana aplicables a cualquier situación sin límite ni cambio...

En años recientes ha sido común que hombres dedicados a asuntos prácticos - ejecutivos de industrias, por ejemplo - acudan a psicólogos y sociólogos para pedirles un conjunto de reglas aplicables, en todas las circunstancias, al trato con sus empleados. No hay tales reglas, y de haberlas serían peligrosas.

Después de la segunda Guerra Mundial se popularizó en las escuelas de administración de empresas el método de instrucción mediante casos prácticos. Aunque este enfoque se vincula más estrechamente con Harvard, en diversos grados se usa en las escuelas de administración de empresas de todo el país. El método de casos prácticos tiene claramente un matiz situacional y quizá de contingencia. Cada caso se toma como una situación única que necesita

análisis y decisión. Sin embargo, la tendencia principal es descubrir los procesos que llevan al análisis y a la decisión y no determinar las relaciones contingentes entre las condiciones del caso con conceptos y técnicas apropiados de administración. El marco de contingencia se puede emplear para analizar los casos prácticos; proporcionan un enlace entre el material del texto más abstracto y la práctica real de administración de contingencia.

Además del antecedente de muchos autores de ciencias de la conducta y de la administración y del método de casos prácticos, algunos estudios clásicos, basados en investigaciones, tienen claras consecuencias en la administración de contingencia.

Aunque los más importantes quizá sean los realizados por el grupo Tavistock. Alvin Gouldner, Joan Woodward y Alfred Chandler. También hay muchos estudios más contemporáneos basados en la investigación que cae en el campo de la administración de contingencia. La mayoría de estos estudios tienen una orientación psicológica y examina dos o más variables. Presta atención a las variables circundantes externas e internas.

Comparación y contraste

A partir de la primera formulación sistemática de una teoría administrativa que data de principios de siglo, se han buscado ciertos elementos comunes. El objetivo de esta búsqueda ha sido establecer principios administrativos universalmente aplicables. Los primeros teóricos clásicos como Henry Fayol, Luther Gulick, Lyndall Urwick. James Mooney y Alan Relley se dedicaron a desarrollar principios administrativos.

Quizá este enfoque lo representó mejor Urwick, que afirmó en términos bien claros

....hay principios a los que se puede llegar inductivamente partiendo del estudio de la experiencia humana de la organización, que debe regir acuerdos de asociaciones humanas de toda especie. Estos principios se pueden estudiar como una cuestión técnica independientemente del propósito de la empresa, del personal que la compone o de cualquier teoría constitucional, política o social, que fundamente su creación.

Sin embargo, a pesar de las declaraciones como la anterior, los autores clásicos se preocupan por estas circunstancias diferentes. Por ejemplo, Fayol defendió el empleo del término principios diciendo:

....en la Administración no hay nada rígido o absoluto . . . debe haber cierto margen para que haya diferentes circunstancias cambiantes.

Gulick, con distinta formación en el terreno de la administración académica y pública, dudó de la utilidad de los principios universales. Respecto de la organización por departamentos, observó:

Desde hace tiempo los estudiantes de administración han buscado un principio universal de organización por departamentos efectiva en forma muy similar a como los alquimistas buscaron la piedra filosofal. Su búsqueda ha sido inútil. Evidentemente ningún sistema de organización por departamentos es más eficaz que otros.

A pesar de estas excepciones, en general los autores clásicos aceptan la existencia de principios universales de administración aplicables a todas las situaciones. Koontz y O'Donnell, en la última edición de su texto sobre principios administrativos, resumen con claridad la tesis clásica en las siguientes palabras:

Los principios relacionados con las actividades administrativas se aplican a todo tipo de empresa en cualquier tipo de cultura. . . Muchos casos prácticos y técnicas empleadas en este libro se tomaron de empresas de negocios. Sin embargo, los autores no pretenden pasar por alto el hecho de que las mismas verdades fundamentales son aplicables en otras partes.

El supuesto clásico de universalidad fue congruente cuando aplicó a organismos que operaban en el medio relativamente estable y homogéneo de los tiempos de Fayol, a principios de este siglo, o de Urwick en las décadas de 1930 y 1940, que fue cuando enunciaron sus principios. No obstante, a medida que el medio se hizo más dinámico, complejo y heterogéneo, se descubrió, cuando menos por los practicantes, que el supuesto de universalidad no se fundaba en la realidad. Como observaron Lawrence y Lorsch,

muchos administradores educados en un medio organizacional e imbuidos en la teoría apropiada a ese medio, no pudieron aplicarlo en medios del todo diferentes. Algunos gerentes, entrenados y condicionados por la teoría clásica, han tratado de aplicarlo en circunstancias inapropiadas.

Surgieron otras escuelas para contrarrestar el enfoque clásico y para entender mejor la organización y la administración. En particular el enfoque conductual pareció más apropiado para entender las organizaciones situadas en medios dinámicos y heterogéneos; pero los teóricos conductuales cometieron el mismo error que los clásicos; es decir, presentaron sus ideas como universalmente verdaderas. Por ejemplo, Douglas McGregor, que formuló la actual teoría X (los supuestos tradicionales sobre manejo de personal que afirman que los empleados son básicamente perezosos, que es necesario amenazarlos y decirles lo que deben hacer) y la teoría Y (opuesta esencialmente a la teoría X, pues afirma que la gente reacciona ante la responsabilidad y el autocontrol), dio por sentado que los supuestos de la teoría Y son válidos en la mayoría de las situaciones. Aunque McGregor aceptó como válidos estos enunciados, tal como lo habían aceptado los teóricos clásicos antes que él, surgieron interpretaciones en el sentido de que la teoría Y debía ser un supuesto universal respecto de los participantes organizacionales. Los más recientes conceptos y técnicas de consulta tales como administración participativa, enriquecimiento del trabajo y formación de equipos de trabajo, se apegan a esta misma teoría. Aunque la mayoría de los modernos teóricos conductuales de la administración hacen algunas valoraciones situacionales, cuando se traducen a la práctica, los conceptos y técnicas conductuales son aplicables, en general, a todas las situaciones. Sin embargo, al igual que en el enfoque clásico, los practicantes

afirman que los conceptos y técnicas conductuales no siempre son aplicables a sus situaciones particulares.

El hecho es que ni el proceso ni los conceptos y técnicas conductuales fueron aplicables efectivamente a todas las condiciones. El problema estriba en la forma como se aplicaron los enfoques; es decir, el supuesto de universalidad descartaba la necesidad de aplicar al medio conceptos y técnicas de la administración de contingencia. Este problema fue más evidente a medida que el medio se hacía más dinámico y complejo. Hoy día, los efectos del medio son tan importantes que por fuerza debe reconocérseles en la teoría y en la práctica.

7. Los enfoques "situacional" y de "contingencias" en la actualidad

Al aumentar el desencanto con los enfoque del "gran hombre" y de los rasgos para la comprensión del liderazgo, la atención se dirigió hacia el estudio de situaciones y hacia la creencia de que los líderes son el producto de éstas. Se ha realizado un gran número de estudios con base en la premisa de que el liderazgo resulta fuertemente afectado por la situación de la que surge y en la que opera el líder. Que éste es un enfoque persuasivo lo demuestra la elección de Hitler en Alemania en la década de 1930, el ascenso de Mussolini en Italia, el surgimiento de Franklin Delano Roosevelt en la Gran Depresión de la década de 1930 en Estados Unidos y la aparición de Mao-Tse-Tung en China en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Este enfoque sobre el liderazgo reconoce que existe una interrelación entre el grupo y el líder. Respaldada la teoría del seguidor, en el sentido de que las personas tienden a seguir a quienes perciben (con la razón o no) que les ofrece los medios para lograr sus deseos personales.

Es obvio que los enfoques situacionales, o de contingencias, tienen mucho significado para la teoría y la práctica administrativa. También se vinculan al sistema de motivación y son importantes para los administradores profesionales, que deben considerar la situación cuando diseñan un ambiente para el desempeño.

A) Contribuciones de Tannenbaum Y Schmidt

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt formularon la teoría de que el estilo de liderazgo más efectivo es contingente con lo que ellos llaman "fuerzas":

- (1) en el líder,
- (2) en el seguidor, y
- (3) en la situación.

Con base en la frecuencia e interacción de estas fuerzas, el líder tiene un continuo de estilos de entre los cuales elegir para maximizar la productividad organizacional.

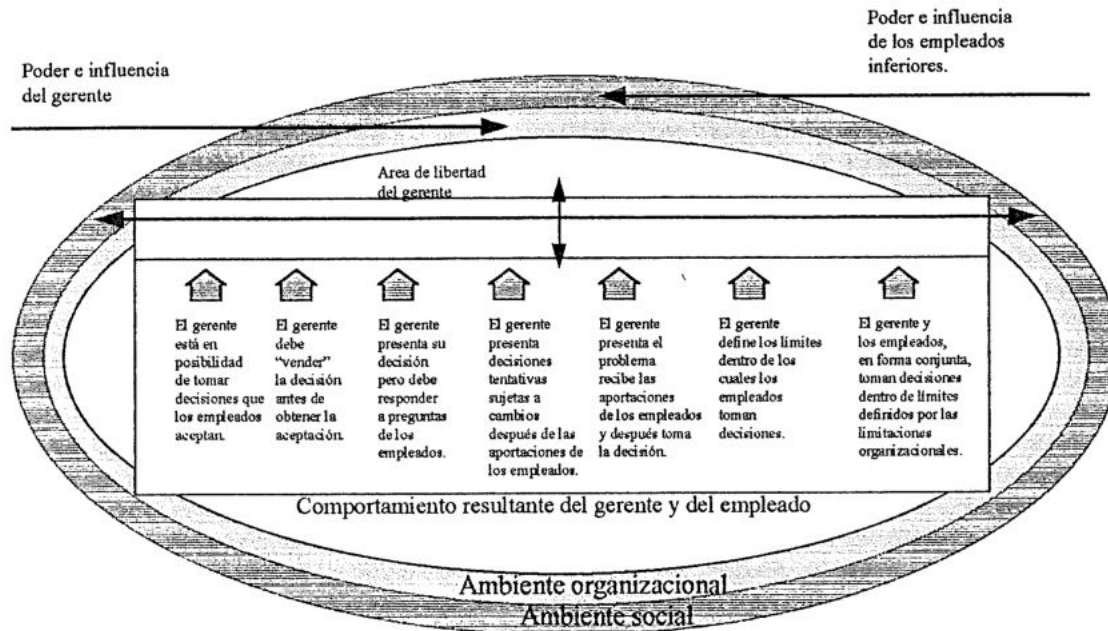
Las fuerzas en el líder comprenden el sistema de valores del gerente, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza en las habilidades de los subordinados para manejar la autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales de inseguridad en ciertas crisis o situaciones no rutinarias, y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autócrata o demócrata.

Las fuerzas en el subordinado se refieren a su necesidad de libertad contra una cuidadosa dirección y control, el grado de entendimiento e identificación con los objetivos de la compañía, la disposición y celeridad para aceptar responsabilidades adicionales, y el grado de interés y de expectativa de compartir la solución de problemas y toma de decisiones organizacionales.

Las fuerzas en la situación están identificadas por las presiones de tiempo y de las fechas críticas, las demandas de los altos niveles de la administración, el tipo de estructura organizacional-centralizada contra descentralizada, la cooperación sinérgica y la efectividad del grupo de trabajo, y el conocimiento y la experiencia específicos para resolver problemas específicos.

Al revisar en 1973 su modelo continuo (lo formularon por primera vez en 1958), Tannenbaum y Schmidt trazaron círculos alrededor del modelo, tal como se muestra en la siguiente figura, para representar las influencias sobre el estilo impuestas por el ambiente organizacional y el social. Esta modificación se hizo para resaltar la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y las diversas recuperaciones del ambiente organizacional y del medio social en el cual se desarrolla la empresa. En su comentario en 1973 insistieron más en la interdependencia del estilo de liderazgo y de las fuerzas ambientales (como son los sindicatos, las mayores presiones para responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológicos y de los consumidores) que desafían el derecho de los gerentes de tomar decisiones o de manejar sus subordinados sin considerar los intereses externos de la organización.

B) Modelo de contingencia de Fiedler



CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DEL GERENTE-EMPLEADO.

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo consiste principalmente en analizar el estilo del mismo. Fred. E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois han sugerido una teoría de contingencias del liderazgo. La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo. Con base en sus estudios, Fiedler describió tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayudan a determinar cuál estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. Poder del puesto. Es la medida en que el poder de un puesto, tal como se distingue de otras fuentes de poder como la personalidad o los conocimientos, le permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; en el caso de los administradores, se trata del poder que proviene de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder con un poder de puesto claro e importante, puede obtener más seguidores con más facilidad que uno que no tenga ese poder.
2. Estructura de la tarea. Con esta dimensión, Fiedler tenía en mente la medida en la que se pueden explicar con claridad las tareas y responsabilizar a las personas por ellas. Si las tareas son claras (y no imprecisas y poco estructuradas), se puede controlar con más facilidad la calidad del desempeño y establecer de un modo más definido la responsabilidad de los miembros del grupo por el desempeño.

3. Relaciones líder-seguidor. Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, debido a que el poder del puesto y la estructura de tareas pueden estar en gran parte bajo el control de la empresa. Se relaciona con la medida en que los miembros del grupo aprueban a un dirigente, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Estilos de liderazgo

Para abordar este estudio Fiedler estableció dos estilos principales de liderazgo. uno de ellos está **orientado principalmente hacia la tarea**; es decir, el líder obtiene satisfacción al comprobar que se cumplen las labores. El otro está **orientado principalmente a establecer buenas relaciones personales y alcanzar un puesto destacado en la empresa**.

Fiedler definió favorable de la situación como el grado hasta en el que una situación determinada le permite a un dirigente ejercer influencia sobre un grupo.

Para medir los estilos de liderazgo y determinar si el dirigente está orientado principalmente hacia la tarea, Fiedler usó una técnica de pruebas poco común. Basó sus hallazgos en dos fuentes: 1) los resultados sobre la escala de compañero de trabajo menos apreciado (CTMA), que son las clasificaciones realizadas por los integrantes de un grupo de personas con la que menos les gustaría trabajar; y 2) los resultados en la escala de supuesta similitud entre opuestos (SSO); clasificaciones basadas en el grado hasta el que los líderes consideran a los miembros del grupo como parecidos entre sí, con base en la suposición de que las personas trabajarán más y mejor con aquellos que se les parecen. En la actualidad, la escala CTMA es más utilizada en la investigación. Para desarrollar esta escala Fiedler le pidió a los entrevistados que identificaran las características de una persona con la que menos les gustaría trabajar. Los entrevistados describen la persona clasificando partidas en una escala de atributos, como la siguiente:

Agradable: ___:___:___:___ | ___:___:___:___: Desagradable

Rechazo: ___:___:___:___ | ___:___:___:___: Aceptación

Con base en este método, así como en los estudios realizados por otros investigadores, Fiedler descubrió que las personas que clasificaban altos a sus compañeros de trabajo (es decir, en términos favorables) eran aquellas que obtenían una mayor satisfacción de las relaciones exitosas. Las personas que clasificaban bajo a su "compañero de trabajo menos apreciado" (es decir, en términos desfavorables) obtenían mayor satisfacción del desempeño de sus labores. A partir de esta investigación, Fiedler llegó a varias conclusiones interesantes. A pesar de reconocer que las percepciones personales podrían ser poco claras e incluso bastante inexactas, Fiedler comprobó que:

El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder. Excepto quizás en los casos poco usuales, simplemente no tiene sentido hablar de un líder eficaz o de uno ineficaz; sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra. Si se

desea aumentar la eficacia organizacional y del grupo es necesario no tan sólo capacitar mejor a los líderes, sino también crear un ambiente organizacional en el que el líder pueda desempeñarse bien.

C) Hersey y Blanchard

Otro importante programa de investigaciones sobre liderazgo marcó su comienzo en la década de 1940 en la Ohio State University en donde los investigadores trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder (Hemphill, 1950; Stogdill & Coons, 1975). Miles de descripciones conductuales se redujeron eventualmente a dos dimensiones independientes llamadas estructura de iniciación (esencialmente una orientación de tarea) y consideración (esencialmente una orientación de relación).

El líder alto en estructura de iniciación le asignaría tareas a los miembros del grupo, haría énfasis en ceñirse a unos plazos para realizarlas, esperaría que cada empleado se ceñiera a una rutina establecida, haría énfasis en la necesidad de superar a la competencia, le dejaría alto en consideración, por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

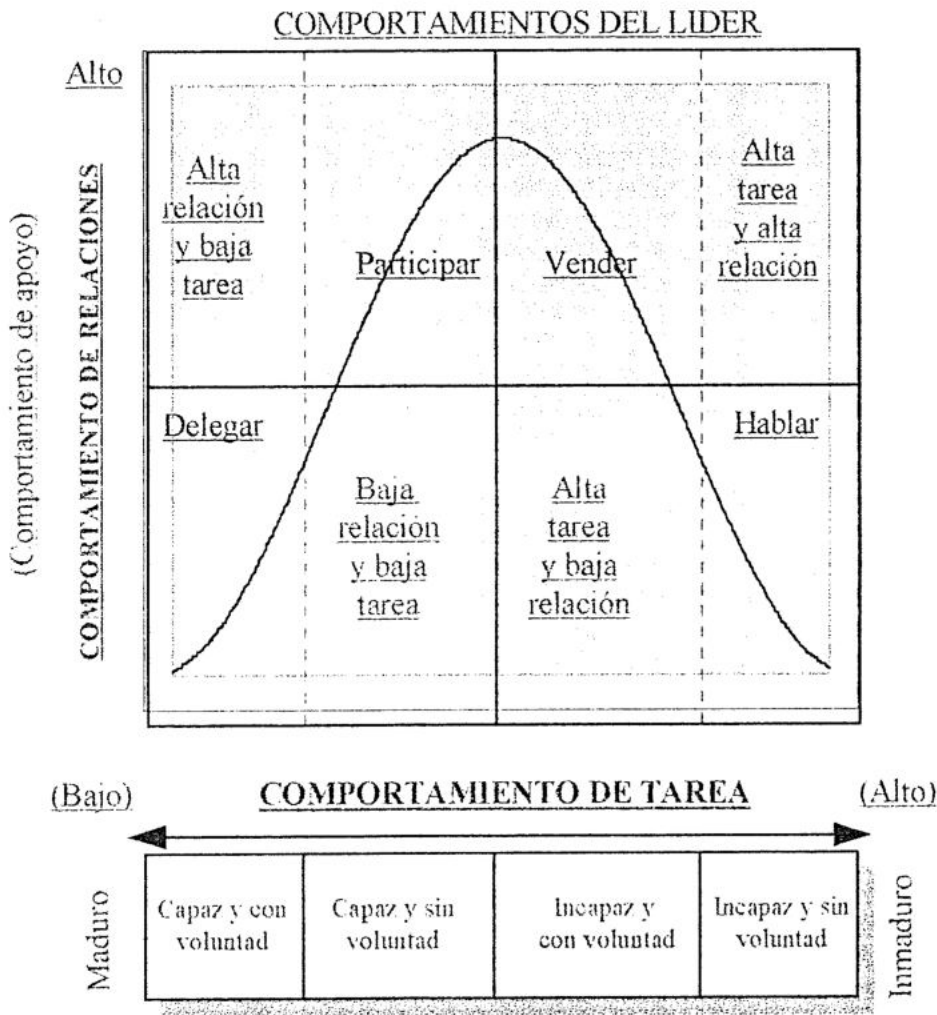
Esta dimensión se parece mucho a la de bajo y alto LPC de Fiedler y a la distinción que hace el grupo de Michigan entre el comportamiento gerencial en la producción y el centrado en el empleado (Katz, Maccoby & Morse, 1950). Se debe anotar, sin embargo, que las dimensiones de Fiedler y Michigan son ambas dimensiones particulares con orientación de tarea y empleado en los extremos opuestos de un solo continuo. Los estudios de Ohio State diseñaron deliberadamente las escalas para que fuesen independientes la una de la otra bajo el supuesto teórico de que el líder puede ser alto o bajo en las dos dimensiones. Aún más, los estudios de Ohio State hacen énfasis particular en el comportamiento del líder más que en la actitud u orientación hacia la tarea o hacia la gente pero no poder controlar su comportamiento de tal manera que refleje igual atención a los dos problemas.

Hersey y Blanchard (1977) inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, porque toda la investigación que se ha hecho sobre estas dimensiones demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo.

El énfasis que Hersey y Blanchard hacen en las necesidades del subordinado contrasta mucho con la afirmación que hace Fiedler de que el líder debe encontrar situaciones que se adapten a su propio estilo y con la que hace Vroom en el sentido de que un líder debe adaptar su estilo a la naturaleza de la tarea.

Hersey y Blanchard definen cuatro estilos básicos de liderazgo, tal como se muestra en la siguiente figura y los denomina taquigráficamente informativo (comportamiento alto en tarea y bajo e relación), persuasivo (comportamiento

bajo en tarea y alto en relación), participativo (comportamiento bajo tarea y alto en relación) y delegatorio (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación). El liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio. Hasta el momento, Hersey y Blanchard no difieren mucho de otros autores. Introducen, sin embargo, ahora, otra variable, una dimensión clave del contexto - la madurez de los subordinados o su aprestamiento para confrontar la tarea que se les ha encomendado. La madurez, definida sólo en referencia a una tarea específica que el grupo tiene que realizar, es:



...la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo o de un grupo.

Se debe anotar que esta definición de características del subordinado hace énfasis en la motivación y en la competencia y que se refiere no sólo a la madurez laboral- la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo- sino también a la madurez psicológica- el sentido de confianza y respeto por sí

mismo que hace posible que una persona se fije objetivos altos y asuma una responsabilidad. La teoría básica se puede formular ahora en los términos siguientes:

1. Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.
2. A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.
3. A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí sólo.
4. A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.

Esta secuencia se muestra en la anterior figura. A medida que la madurez aumenta de derecha a izquierda, el comportamiento del líder se mueve a lo largo de la curva en campana y a través de los cuadrantes.

8. Variables que determinan el estilo de dirección adecuado a cada situación

- A) Personalidad del jefe
- B) Subordinados (personalidad, habilidades, expectativas, etc.)
- C) Tareas o funciones a realizar
- D) Ambiente o clima organizacional

A) personalidad del jefe

El liderazgo, según se ha estudiado, es una forma de relación interpersonal, difícil y trascendental. No puede reducirse a una mera técnica: involucra la personalidad del líder. Podría parecer que nos contradecimos; pues al hablar de las teorías modernas, hemos insistido en que el liderazgo puede convertirse en una especie de técnica; no es verdad lo del carisma innato y estilista como base general de esta relación. Sin embargo, el liderazgo nunca será una mera técnica, porque es una relación interpersonal dinámica.

Es posible señalar los principales rasgos que favorecen la conducta de liderazgo. En igual de circunstancias será mejor líder el individuo que tiene las siguientes cualidades:

- A) buen comunicador
- B) orientado a la realidad y a la acción
- C) flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos;
- D) positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos;

- E) buen colaborador; institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de "nosotros";
- F) ambicioso, estimulador por una alta necesidad de logro;
- G) animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias;
- H) intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos;
- I) respetuoso, dispuesto siempre, no sólo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores;
- J) responsable, capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio;
- K) motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que él mismo espera de sí;
- L) autocrático: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa;
- M) creativo, orientado a la innovación progresista y ambiciosa;
- N) honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia;
- O) receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones;
- P) consciente de que unas de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros;
- Q) alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones. Se pregunta, y en su caso, formula la pregunta a los interesados: ¿Se trata de un hecho? O de una opinión? O ¿sólo de deducciones y conjeturas?
- R) tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.

B) subordinados (personalidad, habilidades, expectativas, etcétera)

Además de tales aspectos objetivos de la situación, como son las estructuras de la comunicación, el punto focal geográfico o la disposición de los asientos, depende mucho de las clases de personas que constituyen el grupo. Ellos son, después de todo, los que seleccionarán a una persona o la rechazarán de la posición directa. Varios estudios (Cattell, Saunders y Stice, 1953; Cattell y Stice, 1954; Gibb, 1949, 1969) han demostrado que las personalidades de los miembros determinan en parte su elección de un dirigente. La dirección autocrática es más probable que surja en los grupos que tienen un elevado consciente de inteligencia y de madurez emocional, pero que son heterogéneos con respecto a las necesidades de dominio. En otras palabras, los grupos en los cuales unos cuantos miembros dominan y la mayor parte de ellos son sumisos, encontrarán más fácil trabajar en condiciones autoritarias. Estos estudios indican claramente que los seguidores no son tan sólo un telón de fondo contra el cual surge la dirección.

Algunas investigaciones (Sanford, 1951, 1952; Haythorn et al., 1956) también han demostrado que los valores autoritarios o democráticos de los miembros del

grupo afectan de manera decisiva al tipo de dirigente que probablemente surgirá. Los autoritarios, prefieren un liderazgo cargado de estatus, con una autoridad y dirección poderosas por parte del jefe. Los igualitarios pueden aceptar una dirección fuerte si la situación lo demanda, pero no prefieren este tipo de dirección y tal vez la necesiten menos.

Después de pasar revista a las investigaciones, podemos ver con facilidad por qué la búsqueda de una característica de liderazgo estaba condenada al fracaso desde antes de haberse iniciado. La interminable disposición de hallazgos en contra resulta del hecho de que los estudios relativos a la característica separan situaciones que incluyen diversas tareas, disposiciones físicas y composiciones de los grupos. Indudablemente es cierto que la personalidad u orientación motivacional del dirigente desempeña su papel, porque afectará a la probabilidad de que se alcance una posición directiva, así como la forma en que se comportará al llegar a ocupar dicho puesto, y de aquí la probabilidad de su éxito. Por otra parte, el ignorar los factores de situación es un poco como preguntar si es una buena idea hablar francés. La respuesta depende de si el que habla está en París, Francia, o en Council Bluffs, Iowa, E.U.A. y a quién le habla.

C) Tareas o funciones a realizar

Otra variable que determina el estilo de dirección que utilizará el líder es la tarea o funciones a realizar. El grado en que son expresados los requerimientos de la tarea determina, en gran parte, la autoridad del dirigente para dar instrucciones y evaluar el rendimiento. Por lo general no concebimos la tarea en términos de proporcionar al gerente poder e influencia. Sin embargo, es claro, después de una reflexión breve, que el supervisor que tiene a mano un manual de procedimientos de operación, o que sigue paso por paso los requerimientos de la organización para desempeñar una tarea particular, disfruta del respaldo completo de aquélla. Sería muy difícil para un empleado desafiar el derecho del dirigente a decirle lo que debe hacer cuando éste puede apelar a las instrucciones detalladas de operación del manual.

En el otro extremo está la tarea que no es totalmente inestructurada y vaga. Aquí el dirigente, por lo regular, no tiene más conocimientos que los miembros, y por lo tanto, no disfruta de ventaja alguna sobre ellos.

Sus propias preferencias para proceder con la tarea tal vez no estarán más justificadas que las de cualquier otro miembro del grupo. Si la tarea consiste en desarrollar una nueva declaración de políticas, es sumamente improbable que el dirigente tenga mucha ventaja en lo que respecta a pericia. Todavía es más improbable que su método para proceder sea a primera vista más meritorio que el que propone otro miembro del grupo como alternativa. Los miembros del grupo, por lo tanto, están plenamente justificados al poner en duda el enfoque del dirigente, aun cuando el poder formal de su posición sea muy alto. Como resultado, una tarea no estructurada implica, en forma correspondiente, un menor control e influencia.

D) Ambiente o clima organizacional

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la alta gerencia se dedique de continuo en lo que, por lo común, se denomina desarrollo organizacional. Tal desarrollo requiere algo más que sólo construir organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos; requiere que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo.

El desarrollo organizacional está basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención, o mayor, que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad.

Los criterios para la efectividad organizacional variarán de un tipo a otro de organización. Sin embargo, por lo general estos criterios pueden incluir factores tales como productividad; eficiencia de las operaciones; satisfacción de las necesidades y deseos individuales; salud, seguridad y ajuste emocional del empleado; y el desarrollo de relaciones de grupo favorables.

Existen muchas características que distinguen a una organización de otra y que le dan una personalidad particular. Una de ellas es sus objetivos. El hecho de que las organizaciones gubernamentales, caritativas, educativas, y lucrativas difieran en sus objetivos, forma los distintos climas de organizaciones. La estructura de una organización, como por ejemplo, si es "alta" o "plana", o si es de línea o de línea y staff, también influye en el clima organizacional. Los intangibles tales como los métodos que los gerentes y los superiores usan para dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre individuos y los grupos, y la interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos otros de los principales determinantes del clima de la organización.

Al describir el clima organizacional se ha dado más importancia a los aspectos interpersonales de la situación. Algunos autores han identificado a los componentes de está en los grados de apoyo gerencial, interés por los empleados nuevos y conflictos dentro de los departamentos o entre ellos, en una organización (Schneider y Bartlett, 1968). Otros han definido al clima organizacional de manera que incluya las restricciones impuestas por la organización y la burocracia, el grado en que el empleado tiene independencia para tomar decisiones, naturaleza y frecuencia de las recompensas, el reto y el riesgo y la cordialidad del apoyo.

Campbell et al. (1970), en sus consultas bibliográficas, identifican cuatro factores comunes en todas las investigaciones:

1. Autonomía individual, capacidad del individuo para ejercer su responsabilidad, independencia e iniciativa personal.

2. El grado de estructura impuesto sobre la posición, el grado en que los objetivos del trabajo y los métodos para realizarlo son establecidos y comunicados al gerente por sus superiores.
3. Orientación de la recompensa, el grado en que la organización recompensa a las personas por un trabajo tenaz o por sus logros.
4. Consideración, cordialidad, apoyo y estímulo recibidos del superior inmediato.

Otra contribución importante para comprender la situación de liderazgo o directiva es obra de Burns Stalker (1961), quienes definieron el clima organizacional en términos de un continuum mecanista-orgánico. Las organizaciones mecanicistas tienden a tener estructuras jerárquicas firmemente integradas, reglas rígidas y formalizadas, un grado bajo de confianza entre los miembros y una corriente de comunicación fundamentalmente descendente, Las organizaciones orgánicas muestran estructuras liberales, una corriente de comunicación multidimensional que se dirige hacia los iguales y superiores así como a subordinados, y un alto grado de confianza y tolerancia en las relaciones entre los compañeros de trabajo. Esta clasificación nos permite considerar a la organización en términos de construir o estructurar el medio ambiente del individuo, aunque se sobrepone, desde luego, con las dimensiones de autonomía individual, grado de estructura y orientación hacia la recompensa identificada por Campbell et al.

Una cuestión importante es cómo afecta el clima organizacional a su rendimiento. Las pruebas parecen demostrar que un buen clima organizacional reduce la rotación de personal y aumenta la satisfacción de los empleados pero no aumenta grandemente la efectividad de la organización o del grupo (Brayfield y Crockett, 1955; Csoka, 1972). Esta conclusión salta a la vista de acuerdo con el supuesto, todavía común, de que la moral y la satisfacción del trabajador son esenciales para la productividad, por lo menos en un plazo largo. Deben recordarse dos cuestiones al interpretar estos resultados. La primera es que la mayor parte de las investigaciones que relacionan el clima del grupo con su rendimiento no maneja la cuestión de la casualidad: ¿el clima de un grupo da por resultados un buen rendimiento, o el buen rendimiento da por resultado un buen clima en el grupo? En segundo lugar, como Brayfield y Crockett (1955) y otros han señalado, no hay razones para suponer que un supervisor obtendrá una mayor producción en el trabajo tan sólo porque se le quiere. Después de todo, puede ser bien visto por sus subordinados precisamente porque no les presta demasiadas exigencias. El impulsar a sus hombres puede agradar a su jefe, pero no a sus subordinados. el tener autonomía y libertad para tomar decisiones será bueno para la productividad sólo si el supervisor toma las decisiones correctas.

9. Cultura gerencial en México.

Para la antropología la cultura es el conjunto de características no biológicas del hombre y las consecuencias de ellas en sus logros. Genera modos de vida, formas de pensamiento, maneras de conducta, rituales y sistemas de comunicación simbólica. En la antropología se encuentran las raíces teóricas y los modelos básicos del estudio de las culturas, incluida la organizacional. Cada medio cultural enseña a sus miembros cómo hay que conducirse, así como ideas sobre la naturaleza del hombre. Hay entonces culturas, como la norteamericana, donde opera un mayor índice de determinación individual; en cambio, existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocrático; en este medio el niño tiene menor autonomía y cuando adulto estará menos acostumbrado a ejercerla.

Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal; la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso "el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre". Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de teoría X.

Haire, Ghiselli y Porter (1966) realizaron una encuesta en catorce países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y de su control interno; encontraron que los gerentes norteamericanos tuvieron un mayor promedio en la creencia en la iniciativa de las personas, seguidos por los japoneses, los hindúes, los chilenos, los ingleses, los argentinos, los dinamarqueses, los noruegos, los franceses, los italianos, los alemanes y suecos en ese orden. Arias Galicia con el mismo cuestionario de Ghiselli, Haire y Porter hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias, de una compañía productora de máquinas para oficinas y de otra firma productora de artículos para industria petrolera. De acuerdo con lo dicho en párrafos anteriores, la hipótesis a plantear indicaría la presencia de un elevado índice de autocratismo; sin embargo, comparados con los grupos de los demás países, los mexicanos estarían colocados en tercer lugar en la creencia respecto a la iniciativa de las personas; en tercero, también, en cuanto a la creencia de que las personas actúan por su propia responsabilidad (control interno); en el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en el decimotercero con referencia a la participación. Puede verse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas. Los gerentes encuestados en México mostraron unos supuestos tipo teoría "Y" pero no se mostraron partidarios de sus políticas. Esto nos habla de la necesidad de adecuar los sistemas a los patrones culturales. Datos preliminares de una investigación en proceso indican que el respaldo por los supuestos nos es consistente sino que depende del sentido afirmativo o negativo de la oración. Desde luego, antes de generalizar a partir de los datos anteriores es necesario efectuar más investigaciones en nuestro país.

Un estudio realizado por la profesora canadiense Eva Kras, quien realizó entrevistas profundas a ejecutivos mexicanos y extranjeros en empresas de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey.

Kras reconoce tres mitos comunes de este tema: A) lo que funciona bien en Estados Unidos debe funcionar bien en México; B) lo nuevo y moderno es lo más efectivo; C) la manera norteamericana de administrar es buena y la mexicana es mala. Cuidándose de no caer en estas generalizaciones, la investigadora detectó un conjunto de problemas clave de los administradores mexicanos.

- A) No hay transferencia ni aplicación de conocimientos avanzados de administración. Aunque los administradores conocen los principios y técnicas administrativas modernas no se notan acciones concretas ni se transmiten convenientemente a los subordinados.
Esto significa que existe una separación nociva entre teoría y práctica y entre planes y acciones.
- B) Delegar sin responsabilidad es práctica común y corriente. El administrador mexicano no se ha convencido de la importancia organizacional de delegar responsabilidades junto con la autoridad para ejecutar y decidir. Los dirigentes parecen conservar el poder para protegerse contra las fallas del subordinado, es decir, permanece la desconfianza hacia los delegados. "Echar culpas y buscar culpables es práctica frecuente en organizaciones mexicanas".
- C) Existe resistencia contra los conceptos elementales de la administración moderna: el seguimiento y el control. Los administradores mexicanos son muy susceptibles a la crítica, así como a la retroalimentación e influencia de los subordinados. Las opiniones divergentes suelen considerarse como indisciplinas o falta de respeto. Es frecuente encontrar en México resentimientos contra el "ser checados o ser criticados". Al mismo tiempo observa la costumbre de "rendir cuentas o reportarse" como maneras de quedar o estar bien con los supervisores.
- D) La contratación y los ascensos suelen basarse en nexos de parentesco y compadrasgo, influencias políticas y servicio leal. Es decir, no se valoran suficientemente los conocimientos y logros objetivos del trabajador.
- E) La autoridad y el control se concentran en la cumbre porque hay temor a perder el control de la empresa.
- F) No existe convicción suficiente para lograr realmente que la capacitación y desarrollo de personal sea congruente con las necesidades organizacionales e individuales.
- G) Las características típicas del gerente tradicional mexicano (de estilo X), cuya presencia es más frecuente en organizaciones pequeñas y medianas que en grandes, son las siguientes:
 - ⇒ Delegar responsabilidad como, tarea sin autoridad.
 - ⇒ Exige devoción y respeto incondicional de subalternos.
 - ⇒ No tolera las críticas.
 - ⇒ Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.

- ⇒ No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subordinados.
- ⇒ Confía en el familismo y amiguísimo.
- ⇒ Suele ser paternalista.
- ⇒ Acostumbra planear en escenarios estables.
- ⇒ Es desconfiado de los demás.

Otro estudio clarísimo el perfil cultural que los norteamericanos ven en los administradores mexicanos, se muestra en el siguiente cuadro.

EL PERFIL CULTURAL DEL ADMINISTRADOR MEXICANO

Características culturales

- Baja automatización y sentido de logro.
- Bajo desarrollo o sentido de superación
- Alta centralización en las decisiones
- Baja participación en la toma de decisiones
- Alto aprecio del empleo permanente
- Alta disposición a la cooperación
- Bajo aprecio por la organización del trabajo en grupo
- Alto aprecio por las promociones basadas en la antigüedad
- Alto aprecio por las experiencias diversas o diversificación profesional
- Alto respeto por la autoridad formal
- Alto respeto por las políticas de la organización
- Bajo aprecio y respeto en los procedimientos escritos

Según este perfil, los administradores mexicanos tienden hacia la centralización, confían más en la autoridad formal que en la cooperación participativa y padecen automotivación y sentido de desarrollo. Estas características demuestran nuevamente el subdesarrollo de las habilidades gerenciales en México. Sin embargo, los investigadores transnacionales siguen enfatizando más las características tradicionales que los cambios; por ejemplo, este mismo cuadro denota una tendencia hacia la profesionalización, la devaluación de la antigüedad laboral y devaluación de la autoridad formal. Estas últimas características son más o menos nuevas en administradores mexicanos, "pero no por su novedad podemos inferir en una mayor eficiencia administrativa, simplemente se ven cambios que los autores extranjeros parecen reacios a notar. Por otro lado, es posible que la tradicionalidad en las organizaciones mexicanas represente un auténtico valor hacia la eficiencia y no al revés como lo proponen los amantes de los modelos universalistas".

El mensaje común de los expertos es que se requiere un cambio en las formas de dirigir y organizar el trabajo en México. Pero las sugerencias dependen del marco teórico del autor. Por ejemplo, J. Fayerweather (1959) y E. McCann (1970) sugieren una administración humanista: se deben cambiar los estilos

autoritarios por los participativos; D. McClelland (1961) y J. Andrews (1967) sigieren incentivar el motivo o necesidad del logro mediante la capacitación o educación; A. Lauterbach (1966) y S. Davis (1969) se inclinan por la implementación de sistemas administrativos modernos: ejemplo, planeación, presupuestos, evaluación del desempeño.

El cambio se justifica porque las formas observadas de dirigir y organizar el trabajo en México traen consecuencias en contra del funcionamiento adecuado de las empresas. He aquí un breve listado de los daños:

1. Las organizaciones no pueden involucrar a su gente hacia el logro de objetivos como la eficiencia y la productividad hasta que cambien las actitudes particularistas de sus miembros.
2. Las organizaciones no pueden apoyarse en prácticas como formación de equipos, sistemas participativos de trabajo, sistemas de competencia, evaluación objetiva del desempeño, sistemas objetivos de selección del personal, programas de asignación de funciones y sueldos basados en el desempeño hasta que cambien los estilos paternalistas e individuales de los dirigentes y los perfiles familistas de las organizaciones.
3. Las organizaciones no pueden mantener un flujo sano de información mientras permanezcan los principales problemas de la comunicación indirecta, escasa y exageradamente descendente típica de las empresas mexicanas; las consecuencias de esto último son: ausencia de retroalimentación en el desempeño del trabajo, retrasos o ineficiencias en las decisiones, relaciones interpersonales defectuosas. El modelo tradicional, paternalista y autoritario, dicen los estudiosos, provoca conflictos entre jefes y subordinados, estancamiento ocupacional, brincos en los canales de autoridad y comunicación, alianzas y favoritismos y, en general, un incipiente desarrollo individual y organizacional.

El siguiente cuadro presenta una síntesis de los hallazgos y conclusiones sobresalientes de los estudios considerados. La visión suele ser demasiado dualista. No obstante, los acercamientos logrados son interesantes y ayudan a desarrollo del conocimiento de los problemas administrativos y organizacionales en México.

Está claro que no existen estados puros en la administración, sólo combinaciones con cierta predominancia de un enfoque u otro.

Ciertamente la administración en México suele ser más tradicional que en Estados Unidos u otros países desarrollados; pero curiosamente, el modelo de administración actual es una interesante combinación de tradición y modernidad. El éxito empresarial de Japón es continuamente tomado como ejemplo de integración entre los valores y actitudes culturales de un pueblo y el diseño adecuado de organizaciones de trabajo. Los japoneses no copiaron el

sistema norteamericano sino que lo adaptaron, lo modificaron, lo adecuaron a sus requerimientos culturales.

ESTILOS DE DIRECCION Y ORGANIZACION: COMPARACION ENTRE LA ADMINISTRACION DESARROLLADA Y SUBDESARROLLADA

ADMINISTRACION SUBDESARROLLADA (EJEMPLO: MEXICO)	ADMINISTRACION DESARROLLADA (EJEMPLO: ESTADOS UNIDOS)
El familismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e interes de la familia empresarial.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria; la forma de dirección es subjetiva,	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional, objetiva.
Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos	Las estructuras de organización son democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o estatus.
Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros.	Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y constumbres, descuidando factores como el diseño técnico del trabajo, el desempeño, el logro y la organización. Las políticas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y organización del trabajo se basa en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante, mientras que la orientación fundamental de las personas y organizaciones es la productividad, el logro y la eficacia.

La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal.

Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad; la toma de decisiones se centra en puestos superiores.

Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades del grupo o de la organización.

Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda e impone; a veces protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.

Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha sobre los motivos y capacidades de los demás.

Las comunicaciones son indirectas y cerradas: los subordinados deben guardar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.

Repeto rígido a las normas y figuras de autoridad.

La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación de personal.

Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.

Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del gerente.

Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decidir y ejercer liderazgo.

Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.

Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis es en la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.

Flexibilidad en la interpretación de normas y figuras de autoridad.

Bajo sentido de autodesarrollo y superación. Débil motivación de logro.

Promociones basadas en antigüedad y lazos familiares políticos o amistosos.

Desconfianza en el trabajo en equipo. El individuo es la unidad organizacional básica.

Visión pasiva del tiempo descuido de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad

Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.

La productividad se asocia con volumen pero raramente con calidad. Existe poca conciencia de productividad y eficiencia.

Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.

Promociones basadas en desempeño y conocimiento.

Confianza en el trabajo en equipo. El grupo es la unidad organizacional básica.

Visión activa del tiempo, mucho cuidado puesto en cumplir con fechas y tiempos programados. Gran puntualidad.

Alto interés en informar, desarrollar e involucrar a subordinados en planes y prácticas de la organización.

La productividad es parte esencial del trabajo y se asocia con calidad.

Los defensores de los modelos universales de dirección y organización afirman que, independientemente de la cultura, ciertas formas de comportamiento deben exigirse para desarrollar las organizaciones productivas; en cambio, los seguidores de los enfoques alternativos sostienen que los modelos de dirección y organización deben adecuarse a las condiciones culturales de los pueblos. Para los primeros la industrialización de la cultura es necesaria para el desarrollo organizacional, industrial y económico; pero los segundos sostienen que, por enseñanza histórica, la administración debe integrarse lo más posible a la cultura. No obstante, entre los estudios más recientes ya aparecen algunos con orientaciones alternativas que se oponen al cambio arbitrario de la cultura. Se nota un intento renovado por lograr un análisis más profundo y objetivo de las condiciones socioculturales, buscando la administración idónea para la cultura de individuos, grupos, organizaciones y comunidades específicas.

Entre estos estudios están el de Derossi (1977), Hofstede (1981) y Pope & Davis (1986).

Ciertamente los estudios extranjeros reflejan parte de lo que sucede en las organizaciones mexicanas. ¿Quién puede negar el autoritarismo y paternalismo de tantos gerentes o el familismo de algunas empresas? Pero el paternalismo es una estrategia organizacional probada y aceptada de ciertas culturas donde la empresa o el patrono puede convertirse en madre nutriente o padre sustituto para el empleado y el patrono o gerente paternalista adopta un papel socialmente reconocido y moralmente justificado. En efecto, se puede citar casos de empresas mexicanas que crecieron a la sombra de un paternalismo técnico dentro de un orden asombroso; recuérdese el Grupo Monterrey y a los bancos antes de la nacionalización.

Esta no es una defensa de la administración paternalista; se reconoce sus limitaciones, pero también debemos aceptar su enraizamiento cultural. Asimismo, el autoritarismo del mexicano gerente se apoya principalmente en la cultura y no tanto en la estructura jerárquica de la organización. Este rasgo cultural no es solamente el valor de la obediencia social a los "mayores, herederos de la autoridad patriarcal; (sino que además los mexicanos) combinan un sentido ritualista de lo jerárquico con una enorme capacidad de negociación".

Existen muchas otras contradicciones no resueltas entre administración y cultura. ¿Cómo se puede conciliar el individualismo adjudicado al mexicano y que se dice le impide participar en grupos de trabajo, con la también renombrada tendencia cultural al colectivismo manifestada claramente en las redes familiares de los mexicanos? ¿Será como opinan algunos que el individualismo del mexicano es sólo una forma de distinción y no de aislamiento personal? La interpretación ingenua de algunos estudiosos es creer, sin embargo, que el individualismo de los mexicanos favorece al desorden, la desorganización y la anarquía en las empresas.

Algunas características de los mexicanos se han convertido en premisas y supuestos para estudiar el fenómeno organizacional en México; por ejemplo, los mexicanos son pasivos. Estos supuestos suelen también ser parte de la mentalidad gerencial de los propios mexicanos y determinar prácticas de liderazgo autoritario. Algunas de tanto repetirse han adquirido carácter de hechos consumados y permanentes y se aplican en general a todo lo mexicano. Otras se convierten en profecías de autocumplimiento, una conducta produce la otra. De esta manera, se forma una cadena de eventos paradójicos que pasan inadvertidos para muchos estudiosos y para la mayoría de los administradores. En general, las generaciones provienen de explotar teorías psico-culturales que han influido a la administración (por ej. el conductismo), las cuales estimulan el sentido de ego, el autocontrol, la asertividad, la planeación y modificación conductual, la imposición y el logro de los objetivos conductuales.

Analizada en el marco normativo de estas teorías, la conducta típica del mexicano se reduce a caracterizaciones no deseables para la cultura industrial por ejemplo, pasivos, impulsivos, conformistas.

Es posible que esta visión del trabajador mexicano como un ser dependiente, resignado y sumiso defienda una posición de clase que supone, convenientemente, que los trabajadores suelen ser dóciles e inocentes, que

necesitan la protección patronal y son incapaces de desarrollarse por sí mismos. Esta premisa, desde luego, ignora las múltiples manifestaciones de resistencia y protesta obreras contra las formas de dirección y organización del trabajo en México y es ingenua e inadecuada para una administración profesional de las relaciones industriales.

Se dice también que el gerente mexicano actúa subjetiva e intuitivamente, mientras que el norteamericano y otros del mundo desarrollado lo hacen objetiva y disciplinadamente. Esto es un estereotipo cultural. En general, no importa el país, el quehacer gerencial se basa principalmente en métodos de ensayo-error y en prácticas tradicionales e intuitivas. Aunque también sobresale la sistematización administrativa lograda por las organizaciones y países avanzados.

Las alianzas organizacionales para escalar jerarquías es también una práctica mundial. Más que el desempeño, cuentan las alianzas para determinar carreras organizacionales en compañías norteamericanas, donde también se acostumbra los padrinazgos (Sponsorship) para ganar estatus y posiciones. Y aunque esta práctica parece ser nociva a la productividad de una organización, las relaciones y redes producen cierto conocimiento e integración de esfuerzos. ¿Dónde pues se encuentra el equilibrio entre tradición y modernidad?

No se pretende trazar la línea que define el equilibrio del modelo ideal del liderazgo administrativo y organizacional, pero sí descartará la visión inquisitoria de lo tradicional. El culto por la modernidad en la administración perdió fuerza con el auge de la administración japonesa, que demostró al mundo que la cultura y las tradiciones de los pueblos encierran una fuerza productiva muy importante para las organizaciones.

En México, hemos mitificado demasiado la imagen de la corporación norteamericana, pero los tiempos actuales de apertura económica nos presentan un reto muy diferente que exige también la creación de nuestro propio modelo de administración. Necesitamos aprender lo importante de otros países, pero congruentemente con nuestra cultura, nuestros recursos y nuestras necesidades.

CAPITULO SEXTO

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

1. Antecedentes y características generales y aplicaciones.....103
2. Crítica al término APO.....106
3. Estrategias de implantación.....107
4. Mecanica de funcionamiento.....107
5. Alcances y limitaciones.....112

VI. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

1. Antecedentes, características generales y aplicaciones

En la actualidad, la administración por objetivos (APO) se práctica en todo el mundo. sin embargo, a pesar de sus extensas aplicaciones, no siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola como una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; por último, hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de la APO varían ampliamente y, por consiguiente, es importante destacar los conceptos desarrollados. Sin embargo, primero se debe definir la administración por objetivos como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. No todos comparten la concepción de la APO como un sistema de administración. Algunos aún siguen definiéndola en una forma muy estrecha y limitada.

Impulso inicial de la APO

No existe una persona en particular a la que se le pueda denominar como el creador de un enfoque que centra la atención en los objetivos. Durante muchos siglos, el sentido común ha demostrado que los grupos y las personas han insistido desde hace mucho tiempo en la administración por objetivos y, al hacerlo, han acelerado su desarrollo como un proceso sistemático.

Una de estas personas fue Peter F. Drucker. En 1954 actuó como catalizador al recalcar que se deben establecer objetivos en todas las áreas donde el desempeño afecte la salud de la empresa. Estableció una filosofía que subraya el autocontrol y la autodirección. Un proceso que requiere que cada gerente, que por sí mismo establezca los objetivos para su departamento o unidad. Los objetivos deben ser definidos en términos de su contribución a la unidad mayor de la cual son parte teniendo, la gerencia superior, el derecho de aprobarlos. Para asegurar que las metas están de acuerdo con el propósito de la empresa, cada gerente debe participar también, responsablemente en el desarrollo de los objetivos de la unidad superior.

La participación en el proceso del establecimiento de metas hace posible que el administrador controle su propio desempeño. Sin embargo, para hacer esto, debe poder medir el desempeño y los resultados, comparados con sus objetivos. Estas medidas no tienen que ser rígidamente cuantitativas ni exactas, pero deben ser claras y racionales. Es de suponer que el autocontrol, asociado con objetivos definidos claramente, conduce a una mayor motivación por parte del administrador en particular. Aproximadamente al mismo tiempo, quizá antes, General Electric Company utilizaba elementos de la APO en sus esfuerzos para descentralizar la toma de decisiones administrativas. Esta empresa implantó esta filosofía de evaluación al identificar áreas clave de resultados y emprender importantes investigaciones sobre la medición del desempeño.

Edward c. Schleh (1961) describe "administración por resultados", una versión ligeramente modificada del concepto original APO.

Este se basa en la creencia de que el mejor desempeño organizacional está directamente en relación con el grado en que sus objetivos están expresados en términos de resultados finales medibles. El objeto de esta técnica es "integrar el trabajo de la persona, respecto de los objetivos globales de la institución, a sus propios intereses y deseos personales". Según Schleh, las personas pueden fácilmente perder de vista el propósito central de la empresa si sólo se especifican las actividades que de ellos se requieren.

Si las actividades van a ser eficazmente coordinadas, los objetivos administrativos deben ser expresados en términos de los logros específicos o de los resultados expresados por cada administrador.

El proceso difiere un poco del originalmente descrito por Drucker. El establecimiento de metas es considerado esencialmente como labor del superior jerárquico y es "la expresión final de su delegación" de autoridad. Consulta a sus subordinados antes de establecer los resultados esperados de ellos en un intento por integrar objetivos individuales con quienes forman la organización.

Schleh también defiende al autocontrol como una eficaz administración por resultados. En cuanto hay una desviación dentro de la esfera de autoridad del hombre, "el plan de control debe informar las desviaciones al mismo administrador y no a su superior".

En 1957, en un artículo clásico publicado en Harvard Business Review, Douglas McGregor, quien ha hecho importantes aportaciones a las ciencias de la conducta, criticó los programas de evaluación tradicionales que centraban la atención en los criterios de las características de la personalidad para evaluar a los subordinados.

En el enfoque tradicional se requiere que los administradores emitan su juicio sobre el valor personal de éstos. Por consiguiente, McGregor sugirió un nuevo método evaluatorio basado en el concepto de la administración por objetivos de Drucker.

Específicamente, los subordinados asumen la responsabilidad de establecer objetivos a corto plazo para ellos y revisarlos después con su superior. Por supuesto que el superior tiene poder de veto sobre estos objetivos, pero en un ambiente apropiado es difícil que se produzca la necesidad de usarlo.

Posteriormente se evalúa el desempeño contra los objetivos actuales, tarea que desarrollan en primer lugar los subordinados. En este nuevo enfoque, que estimula la autoevaluación y el autodesarrollo, el centro de atención se encuentra donde debería: en el desempeño más que en la personalidad. El gerente, actuando como entrenador, provoca la participación activa de los subordinados en el proceso de evaluación, lo que favorece el compromiso y crea un ambiente propicio para la motivación.

Hincapié en los objetivos a corto plazo y la motivación

Desde hace mucho tiempo, los investigadores, consultores y profesionales han reconocido la importancia de establecer metas individuales. Los primeros estudios en la Universidad de Maryland descubrieron que el desempeño era más alto cuando las personas tenían objetivos específicos que cuando simplemente se les pedía hicieran un mejor esfuerzo. Es más, los altos niveles de intenciones se asociaron con altos niveles de desempeño. En uno de los primeros estudios de campo sobre un programa de APO, así como un estudio de seguimiento, se descubrió "un importante movimiento ascendente en el nivel promedio global de las metas".

También se observó en esta empresa una mejoría en la consecución de las metas y un aumento constante de la productividad. Sin embargo, en el momento en que se hizo el estudio de seguimiento, la productividad había comenzado a disminuir.

Aunque la fijación de metas no es el único factor para motivar a los empleados, es muy importante (otros factores son: incentivos, participación y autonomía). Es evidente que la fijación de metas, como una técnica de motivación, no está restringida a las empresas privadas sino que también es útil en las organizaciones del sector público. La imprecisión general de los objetivos en muchas organizaciones públicas es un reto para los administradores, pero existe la evidencia de que puede resolver.

Inclusión de la planeación a largo plazo en el proceso de la APO

En los programas de APO que recalcan la evaluación del desempeño y la motivación, en centro de atención tiende a desplazarse hacia los objetivos a corto plazo. Lamentablemente esta orientación puede provocar un comportamiento administrativo indeseable. Por ejemplo, en un esfuerzo por reducir los costos de mantenimiento, un gerente de producción quizá descuide los gastos necesarios para mantener las máquinas en buenas condiciones de trabajo. Las averías en las máquinas quizá sean evidentes al principio, pero posteriormente pueden ocasionar costosas reparaciones. En un esfuerzo por mostrar un buen rendimiento sobre la inversión en un año determinado, se puede descuidar el mantenimiento de buenas relaciones con los clientes. En forma similar, un gerente quizá no invierta en nuevos productos que demorarían varios años en contribuir a las utilidades. Al reconocer estos inconvenientes, en la actualidad muchas organizaciones incluyen la planeación a largo plazo y estratégica en los programas de APO.

El enfoque de sistemas en la APO.

La administración por objetivos ha sufrido muchos cambios: se ha usado para calcular el desempeño, como un instrumento para motivar a las personas y, más recientemente, para la planeación estratégica. Pero aún existen otros subsistemas administrativos que se pueden integrar al proceso de la APO. Entre ellos se encuentra el diseño de estructuras organizacionales, la administración del portafolio de inversiones, el desarrollo de la administración, el desarrollo de carrera, los programas de indemnizaciones y la elaboración de presupuestos.

Es necesario integrar en un sistema estas diversas actividades administrativas. Por ejemplo, George Odiorne, el más vehemente portavoz de esta técnica, consideraba que se trata de un sistema de liderazgo administrativo. Otros analizan las relaciones sistemáticas de la APO y muchas otras actividades administrativas fundamentales en diferentes ambientes.

Una de las primeras investigaciones que analizó la APO como un sistema completo de administración, señala que la mayor parte de las actividades administrativas básicas pueden y deben integrarse al proceso de la APO. Sin embargo, el grado de integración difiere de acuerdo con las actividades individuales. Por ejemplo, se determinó que el nivel más alto de integración de la APO con las funciones administrativas se producía en el control, la planeación y la dirección. Pero varias actividades administrativas clave de integración y organización también se integraron adecuadamente al proceso de APO. Estos hallazgos sugieren que para ser eficaz, la APO debe contemplarse como un sistema completo. En resumen, se debe considerar como una forma de dirigir y no como una adición a la labor administrativa.

2. Crítica al término "Administración por objetivos"

La APO no carece de críticas. Algunas de las principales fallas en este método son:

1. Hace que muchos gerentes supongan que hay menos necesidad para acoger a los empleados debido a que las cifras proporcionan una comprobación constante de la forma en que se ha desempeñado.
2. Los datos del desempeño usados en las evaluaciones centradas en los resultados están diseñados para medir los resultados finales en un plazo corto más que sobre la base de un plazo largo. Así, un supervisor de línea puede dejar que sus máquinas se deterioren para reducir los costos de mantenimiento.
3. El método no elimina las idiosincrasias personales que conforman los tratos de cada gerente con sus subordinados
4. Puede dudarse si la comprensión que se supone se desarrolla entre el superior y el subordinado en realidad se produce.

El último punto es crítico, de acuerdo con Levinson. El es de opinión que el método típico de la APO perpetúa e intensifica la hostilidad, el resentimiento y la desconfianza entre un gerente y un subordinado, debido a que no toma en cuenta los componentes emocionales más profundos de la motivación. Su argumento es que el proceso de la APO descuida proporcionar las respuestas a preguntas tales como:

1. ¿Cuáles son los objetivos personales del gerente?
2. ¿Qué es lo que necesita y desea de su trabajo?
3. ¿Cómo cambian estas necesidades y deseos de año en año?
4. ¿Qué importancia tienen los objetivos de la organización y su parte en ellos para tales necesidades y deseos?

En consecuencia, recomienda que se incluya el reconocimiento de las necesidades individuales como parte importante del proceso del establecimiento de metas, y que sea reconocida la interdependencia de todos los gerentes de la organización para idear y hacer cumplir un sistema de evaluación.

3. Estrategia de implantación y mecánica de funcionamiento

El proceso de la administración por objetivos

La importancia práctica de los objetivos en la administración se puede observar mejor al hacer un resumen de cómo funciona en la práctica una exitosa administración por objetivos. En la siguiente figura se presenta este proceso en forma gráfica .

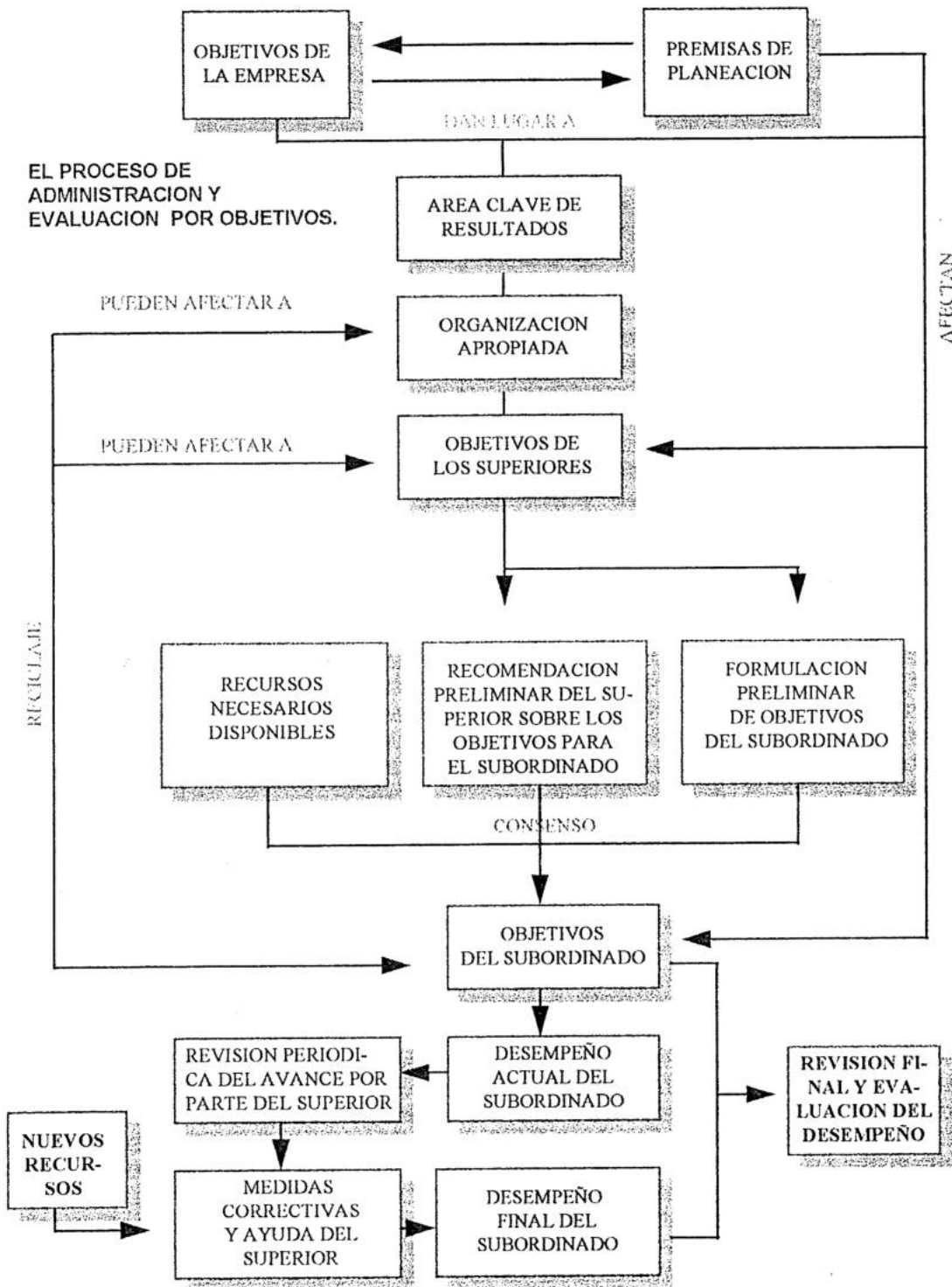
En teoría, el proceso se inicia en la cima de la organización y tiene el respaldo activo del director general que es quien dirige la organización. Sin embargo, no es esencial que el establecimiento de objetivos comience en la alta dirección. Puede iniciarse a nivel de división, del gerente de mercadotecnia o incluso más abajo. Por ejemplo, en una compañía el proceso comenzó primero en una división, donde se hizo descender hasta el nivel más bajo de supervisión mediante una red interconectada de metas. Bajo el liderazgo personal y tutela del gerente general de la división, tuvo éxito en las áreas de rentabilidad, reducción de costos y mejoría de las operaciones. Pronto otros gerentes de división y director general se interesaron por ella e intentaron implantar programas similares. En otros casos, el jefe de una sección de contabilidad desarrolló un sistema para su grupo; su éxito no sólo le valió reconocimiento (y un ascenso), sino que también sirvió como punto de partida para un programa que abarcaba toda la compañía.

Como sucede con todas las otras clases de planeación, una de las necesidades críticas en la APO es el desarrollo y la difusión de premisas de planeación coherentes. No se puede esperar que un administrador fije metas o establezca presupuestos sin normas.

Establecimiento de objetivos preliminares por la alta dirección

Una vez que se cuenta con las premisas apropiadas de planeación, el primer paso para establecer objetivos consiste en que el director general determine lo que percibe como un propósito o la misión y las metas más importantes de la empresa para un futuro determinado. Se pueden establecer estas metas para periodos de cualquier extensión: trimestre, un año, cinco años o lo que resulte apropiado en determinadas circunstancias. En mayor parte de los casos, los

objetivos se fijan en forma tal que coincidan con el presupuesto anual o la terminación de un proyecto importante. Sin embargo, ello no es imprescindible y con frecuencia no es deseable.



Ciertas metas se deben programar para alcanzarse en un periodo mucho más corto y otras en un lapso mucho más largo. También es típico que, a medida que se desciende por la jerarquía organizacional, el tiempo fijado para cumplir las metas tienda a acostarse. Pocas veces es factible o sensato que los supervisores de primera línea establezcan muchas metas anuales puesto que su alcance, en la mayor parte de los asuntos operacionales, es corto, como es el caso de la reducción de los costos o el desperdicio, la reubicación de instalaciones o la implementación de programas especiales de personal (la mayor parte de estas metas puede lograrse en semanas o meses).

Las metas establecidas por los superiores son preliminares, debido a que se basan en análisis y juicio de lo que puede y debe lograr la organización en el transcurso de un periodo determinado. Esto requiere tomar en cuenta las fuerzas y debilidades de la compañía de acuerdo con las oportunidades y amenazas existentes. Es necesario considerar estas metas como tentativas y susceptibles de modificación, mientras los subordinados desarrollan toda la cadena de objetivos verificables. Por lo general no es aconsejable obligar a los subordinados a que acepten objetivos, puesto que es difícil que la fuerza pueda dar lugar al compromiso personal. La mayoría de los administradores también encuentran que el proceso de determinar metas junto con los subordinados revela problemas que deben solucionar y oportunidades de las que no estaba previamente consciente.

Al fijar objetivos, el administrador también establece sistemas para medir el logro de metas. Si se desarrollan objetivos verificables normalmente se incorporarán estas mediciones a los objetivos, tanto si se trata de importantes de ventas, utilidades, porcentajes, niveles de costos o ejecución de programas.

Clasificación de los papeles organizacionales

A menudo se pasa por alto la relación entre los resultados esperados y la responsabilidad para alcanzarlos. En teoría, la responsabilidad clara de cada meta y submeta debe ser asignada a una persona en particular. Sin embargo, con frecuencia el análisis de la estructura de una organización revela que la responsabilidad es indefinida y que se necesita su clasificación o reorganización. En ocasiones es imposible estructurar una organización en forma tal que un objetivo determinado caiga bajo la responsabilidad personal de alguien. Por ejemplo, al establecer las metas para el lanzamiento de un nuevo producto, los gerentes de investigación mercadotecnia y producción deben coordinar cuidadosamente sus actividades. Se puede centralizar sus funciones individuales, al ponerlos bajo la autoridad de un gerente de producto. Si esto no es deseable, al menos se pueden y deben identificar con claridad las partes específicas de la contribución de cada gerente a la meta del programa.

Establecimiento de objetivos para los subordinados

Después de asegurarse de que se ha informado a los gerentes subordinados de los objetivos generales, estrategias y premisas de planeación, el superior puede

proceder a trabajar con los subordinados para fijarles sus objetivos. Les pregunta qué metas puede cumplir, en qué tiempo y con qué recursos.

El papel del superior en este punto es en extremo importante. Entre las preguntas que debe hacer se encuentran:

1. ¿Qué puede aportar usted?
2. ¿Cómo podemos mejorar su operación para que me ayude a mejorar la mía?
¿Qué se interpone en el camino: qué obstrucciones le impiden alcanzar un nivel de desempeño más alto?
3. ¿Qué cambios podemos hacer?
4. ¿Cómo puedo ayudar?

Es sorprendente cuántas cosas se pueden identificar que obstaculizan el desempeño y cuántas ideas constructivas se pueden obtener de la experiencia y el conocimiento de los subordinados.

Los superiores también deben ser consejeros pacientes que ayuden a sus subordinados a desarrollar objetivos coherentes y de apoyo y tener cuidado de no establecer metas que sean imposibles de cumplir. Es propio de la naturaleza humana creer que todo se puede lograr en un año, pero que es mucho menos lo que se puede hacer la semana próxima. Una de las cosas que pueden debilitar un programa de administración por objetivos es permitir que los administradores fijen objetivos irreales.

Al mismo tiempo, que los subordinados establezcan metas no significa que puedan hacer lo que quieran. Los superiores deben escuchar a sus subordinados y trabajar con ellos, pero en definitiva, son quienes tienen la responsabilidad de aprobar las metas de los subordinados. El criterio del superior y su aprobación final se deben basar en lo que es razonable con "rigidez" y "flexibilidad", lo que sustente por completo los objetivos de más alto nivel, lo que sea coherente con las metas de otros administradores con otras funciones y con los objetivos e intereses a más largo plazo del departamento y de la compañía.

Una de las principales ventajas de establecer con cuidado una red de metas verificables y un requisito para hacerlo con eficacia es vincular al mismo tiempo la necesidad de recursos de capital, materiales y humanos. Los administradores, en todos los niveles, requieren de estos recursos para alcanzar sus metas. Al relacionar estos recursos con las metas, los superiores pueden observar mejor la forma más eficaz y económica de asignarlos. Ayuda a evitar la mayor penuria en la existencia de cualquier ejecutivo de alto nivel: el "forcejeo económico" por parte de subordinados que necesitan "un técnico más" o "un equipo más", solicitudes que es fácil para ellos "vender" a su jefe y que al superior le resulta difícil rechazar.

Reciclaje de objetivos

Es difícil establecer objetivos comenzando en la cima y dividiéndolos después entre los subordinados. Tampoco se deben iniciar desde abajo. Los administradores de alto nivel quizá tengan una idea de cuáles deberán ser los

objetivos de sus subordinados, pero es casi seguro que cambiarán estas metas preconcebidas al examinar las aportaciones de éstos. Por lo tanto, la fijación de objetivos no es sólo un proceso conjunto sino también recíproco. Por ejemplo, un gerente de ventas puede establecer en forma realista una meta para lograr ventas mucho más elevadas de un producto de lo que la alta dirección cree posible. En este caso, con toda seguridad que resultarán afectadas las metas de los departamentos de manufactura y finanzas.

Cómo establecer objetivos

Sin objetivos claros, la administración es aleatoria. No puede esperarse que una persona o grupo actúe con eficacia y eficiencia a menos de que exista un propósito claro.

Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser mensurables, los objetivos deben ser verificables. Esto significa que se debe poder contestar la pregunta siguiente: ¿Cómo sé, al finalizar el periodo, si se ha alcanzado el objetivo? Por ejemplo, el objetivo de obtener una utilidad razonable puede señalar, en el mejor de estos casos, si la compañía tuvo utilidades o pérdidas pero no estipula cuántas utilidades o pérdidas lo que es razonable para el subordinado quizá no sea aceptable para el superior.

Por supuesto que, en caso de desacuerdo, el subordinado es quien pierde la discusión. En cambio, se puede medir un rendimiento sobre la inversión del 12% al finalizar el año fiscal, pues contesta estas preguntas: ¿Cuánto o qué? ¿Cuándo?

En ocasiones es más difícil expresar los resultados en términos verificables. Esto es especialmente aplicable al personal "staff" y también en el gobierno. Por ejemplo, la instalación de un sistema de computación es una tarea importante, pero "instalar un sistema de computación" no es una meta verificable. Pero supóngase que el objetivo es "instalar un sistema de control computarizado (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 1994 con un gasto no mayor de 500 horas de trabajo". En este caso se puede medir el logro de la meta. Es más, también se puede especificar la calidad (en términos de caídas del sistema en la computadora).

Normas para el establecimiento de objetivos

Establecer objetivos es ciertamente una tarea difícil. Requiere un asesoramiento inteligente por parte del superior y más práctica intensiva por parte del subordinado.

La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, pero sí cubrir las principales características del trabajo. Como se ha insistido, los objetivos deben ser verificables y estipular qué se tiene que lograr y cuándo. De ser posible, es conveniente señalar la calidad deseada y el costo estimado de dichos objetivos. Además, éstos deben representar un reto, señalar prioridades y fomentar el crecimiento y el desarrollo personal y profesional.

3. Alcances y limitaciones

Ventajas y desventajas de la administración por objetivos.

Aunque en la actualidad la administración orientada hacia los objetivos es uno de los enfoques administrativos más utilizados, en ocasiones se pone en duda su eficacia. Con frecuencia se culpa de ello a una puesta en marcha deficiente, pero otra razón es que quizá se aplique la APO como una técnica mecanista que centra su atención en aspectos seleccionados del proceso administrativo sin integrarlos en un sistema.

Una revisión de 185 estudios mostró que es bastante difícil evaluar la verdadera eficacia de la APO. Por otra parte, diversas organizaciones la definen y practican en forma diferente. Para algunas significa simplemente fijación de objetivos, mientras que otras la conciben como un sistema completo de administración.

Tampoco resulta fácil definir la eficacia, pues un aumento o una disminución del desempeño puede deberse a factores ajenos a la APO. Quizá se necesiten de 2 a 5 años para implantar un programa de APO y durante ese tiempo muchos factores ajenos al programa pueden influir sobre la operación de la empresa. Como se señaló, para que un enfoque de administración orientado hacia las metas produzca resultados tiene que adaptarse a la situación específica.

No obstante, se puede aprender de la experiencia y la investigación al adoptar un punto de vista realista y analizar algunas de las ventajas y desventajas de la APO.

Ventajas de la administración por objetivos

Como se señaló antes, hay gran cantidad de evidencia, mucha de ella proveniente de estudios de laboratorio, que muestra los aspectos motivacionales de las metas claras. Pero hay otras ventajas.

1. Mejor administración.
2. Compromiso persona.
3. Desarrollo de controles eficaces.

1. Mejor administración. Se puede resumir todas las ventajas de la APO al decir que genera una administración mucho mejor. No se puede establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los administradores a reflexionar sobre la planeación para obtener resultados, en vez de limitarse a planear actividades o trabajos. Para asegurarse de que los objetivos sean realistas, también se requiere que los administradores piensen en la forma en que alcanzarán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y la ayuda que requerirán. De igual forma, no hay mejor incentivo para el control ni una mejor manera de conocer los estándares para el control que un conjunto de metas claras.

Clasificación de la organización. Otra ventaja importante de la administración por objetivos es que obliga a los administradores a definir los papeles y las estructuras organizacionales. En lo posible, los puestos se deben crear alrededor de los resultados fundamentales que se esperan de las personas que los ocupan.

Con frecuencia, las compañías que han emprendido eficazmente estos programas han descubierto deficiencias en su organización. A menudo los administradores olvidan que para obtener resultados tienen que delegar autoridad, de acuerdo con los resultados que esperan. Como afirmó un ejecutivo de Honeywell: " Hay dos cosas que también se podrían considerar como un credo fundamental en Honeywell: la administración descentralizada es necesaria para hacer que la empresa funcione y la administración por objetivos es necesaria para que la descentralización opere".

2. Compromiso personal. Una de las grandes ventajas de la administración por objetivos es que estimula al personal a comprometerse con sus metas. Ya no se limita a hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar orientación y decisiones; ahora son individuos con propósitos claramente definidos. Han participado en la fijación real de sus objetivos; han tenido oportunidad de incorporar sus ideas a programas de planeación; comprender cuál es la medida de su discrecionalidad (su autoridad) y han recibido ayuda de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas. Estos son los elementos que producen una sensación de compromiso.

Las personas se entusiasman cuando pueden controlar su propio destino.

3. Desarrollo de controles eficaces. En la misma forma en que la administración por objetivos produce una planeación más eficaz, también ayuda a desarrollar controles eficaces. Recuérdese que el control implica medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

Desventajas de la administración por objetivos.

A pesar de todas sus ventajas, un sistema de administración por objetivos tiene varias desventajas. La mayoría de ellas se debe a deficiencias en la aplicación de los conceptos de el sistema.

1. Deficiencias en la enseñanza de la filosofía de la APO.
2. Deficiencias en la provisión de normas a quienes establecen las metas.
3. Dificultad para establecer metas.
4. Hincapié en las metas a corto plazo
5. Peligro de inflexibilidad.
6. Otros peligros

1. Deficiencias en la enseñanza de la filosofía de la APO. Por sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los administradores que lo

pongan en práctica deben comprender y saber mucho sobre ella. A su vez, deben explicar a sus subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué papel desempeñará en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los que participen en ella. La filosofía se fundamenta en conceptos de autocontrol y autodirección, encaminados a otorgar mayor profesionalismo a los administradores.

2. Deficiencias en la provisión de normas a quienes establecen las metas.

La administración por objetivos, al igual que cualquier otra clase de planeación, no puede operar si a quienes deben establecer las metas no se les proporcionan las pautas que necesitan. Los gerentes deben saber cuáles son las normas corporativas y cómo encaja su propia actividad en ellas, si las metas de la empresa son imprecisas, irreales o incoherentes, resulta prácticamente imposible que los administradores se sintonicen con ellas. Los administradores también necesitan premisas de planeación y conocer las principales políticas de la compañía. Para poder elaborar planes con eficacia, es necesario tener algunas ideas sobre el futuro, cierta comprensión de las políticas que afectan sus áreas de operación y conciencia de los objetivos y programas con los que se entrelazan sus metas. La falla en satisfacer estas necesidades puede dar como resultado un vacío fatal en la planeación.

3. Dificultad para establecer metas. Las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en especial si quiere que posean el grado adecuado de rigidez y flexibilidad un trimestre tras otro y un año tras otro. Quizá la fijación de metas no sea mucho más difícil que cualquier otro tipo de planeación eficaz, aunque es probable que se requiera más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables ambiciosos pero factibles de alcanzar, que para desarrollar otros muchos planes que sólo tienden a planificar el trabajo a realizar. En ocasiones, quienes participan en programas de APO informan que la preocupación excesiva por los resultados económicos presiona demasiado, lo que puede estimular un comportamiento cuestionable. Para reducir la probabilidad de seleccionar medios no éticos para lograr resultados, la alta dirección tiene que estar de acuerdo con los objetivos razonables, establecer claramente las expectativas de conducta y darle una alta prioridad y recompensa a la conducta ética, castigando las actividades contrarias a ella.

4. Hincapié en las metas a corto plazo. En la mayoría de los programas de APO, los administradores establecen metas a corto plazo, pocas veces para más de un año y a menudo para un trimestre o menos. Es evidente que surge el peligro de dar demasiada importancia al corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Por supuesto que esto significa que los superiores siempre deben asegurarse de que los objetivos actuales, al igual que sucede con cualquier otro plan a corto plazo, se hayan diseñado para favorecer las metas de más largo alcance.

5. Peligro de inflexibilidad. Con frecuencia los administradores vacilan antes de cambiar los objetivos. Aunque quizá las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y planeado, de todas las formas es tonto esperar que un administrador se esfuerce por una meta que ya resulta anticuada debido a una revisión de los objetivos de la empresa, por cambio de premisas o por modificación de políticas.

6. Otros peligros. En la administración por objetivos hay otros peligros y dificultades.

En su deseo por hacer que las metas sean verificables, las personas quizá se excedan en el uso de metas cuantitativas e intenten utilizar números en áreas donde no son aplicables, o pueden restar valor a metas importantes que son difíciles de expresar en términos de resultados finales. Una imagen favorable de la compañía puede ser la fortaleza fundamental de una empresa, pero es difícil expresar esto en términos cuantitativos. En ocasiones los administradores no saben utilizar los objetivos como una fuerza constructiva, a pesar de contar con la participación y la ayuda total de sus superiores. También existe el peligro de olvidar que la administración consiste en mucho más que establecer metas.

También pueden surgir dificultades al aplicar la planeación orientada hacia las metas de un ambiente muy dinámico y complejo. En los sistemas de prestación de servicios humanos se observó rechazo a la APO debido a dificultades en:

- 1) convertir los objetivos organizacionales amplios en objetivos organizacionales departamentales más detallados,
- 2) medir el desempeño y proporcionar retroalimentación,
- 3) determinar lo que constituye un desempeño meritorio y recompensar a las personas por él,
- 4) establecer objetivos a largo plazo congruentes con metas a corto plazo y
- 5) ajustarse a un ambiente sujeto a rápidos cambios.

Pero incluso con las dificultades y peligros de administrar por objetivos en ciertas situaciones, este sistema hace hincapié en que la práctica de establecer metas se considera, desde hace mucho tiempo, una parte esencial de la planeación y la administración.

CAPITULO SEPTIMO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes y características generales.....	116
2. Conceptos básicos y filosofía.....	123
3. Proceso.....	125
4. Modelos.....	126
5. Tecnicas de diagnóstico.....	132
6. El agente de cambio como facilitador del proceso y no como experto.....	135
7. Intervenciones para mejorar al individuo al grupo y al la organización.....	137
8. Proceso de la intervención o diseño de la estrategia.....	140
A) Exploración	
B) Entrada	
C) Diagnóstico	
D) Planeación	
E) Acción e intervención	
F) Evaluación	
G) Terminación y seguimiento	
9. Condiciones para de éxito y fracaso.....	140
10. Perspectivas.....	142

VII. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

1. Antecedentes y características generales.

La historia del desarrollo organizacional es rica tanto en aportaciones de científicos y de profesionales de la conducta, muchos de ellos muy conocidos, como de las que provienen de personas pertenecientes a organismos clientes. Aunque tuviéramos un conocimiento que no tenemos, de todos los colaboradores importantes, no podríamos hacer suficiente justicia en un breve capítulo a la abundancia de tales antecedentes. Por consiguiente, todo lo que podemos hacer es referirnos a lo que consideramos impulsos iniciales de esta historia, confiando en que no se ofenderán por nuestra limitación otros autores no mencionados.

Consideramos los trabajos sistemáticos para el desarrollo organizacional como fruto de antecedentes recientes; y tomando un árbol como analogía, como si tuviese por lo menos dos ramas troncales importantes. Una de ellas estaría formada por las innovaciones en la aplicación de percepciones internas de "adiestramiento de laboratorio" a las organizaciones industriales; la segunda es la metodología de investigación por medio de encuestas y por retroinformación.

La rama troncal del adiestramiento de laboratorio

Una rama troncal, la del adiestramiento de laboratorio, que esencialmente corresponde al caso de pequeños grupos no estructurados, en las que los participantes aprenden la lección que les imparten sus propias actuaciones internas y los factores dinámicos en evolución del grupo, empezó a desarrollarse hacia 1946, partiendo de varios experimentos en el uso de "grupos de debate" para realizar cambios en la conducta, ante situaciones particulares o generales. En especial, un seminario de libre intercambio de ideas celebrado en el State Teachers College en Nueva Bretaña, estado de Connecticut, en el verano de 1946, tuvo importancia en el surgimiento del adiestramiento de laboratorio. Este seminario fue patrocinado por la Comisión Interracional de Connecticut y por el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos. Que entonces funcionaba en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. El equipo directivo de esta investigación de actuaciones estaba formado por Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt. De este proyecto surgió una sesión de tres semanas durante el verano de 1947, en la ciudad de Bethel, del estado de Maine, financiada inicialmente por la Oficina de Investigación Naval y patrocinada por la Asociación de Educación y por el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupos. Los trabajos en aquel verano culminaron en la formación de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento en Desarrollo de Grupos y en el adiestramiento contemporáneo de grupos T.

Durante el decenio siguiente, al empezar los instructores de adiestramiento de laboratorio y de dinámica de grupos a trabajar con entidades sociales de índole

más permanente y más compleja que la de los grupos-T, comenzaron aquellos a sufrir fuertes decepciones en su labor de aplicar las aptitudes adquiridas en los laboratorios de conducta y las percepciones internas de los individuos, a la solución de los problemas de las empresas. Fue difícil acoplar las aptitudes personales, adquiridas en el ambiente de "personas extrañas" del grupo-T, a organizaciones complejas. Sin embargo, el adiestramiento de "equipos humanos" del mismo organismo se había iniciado pronto en Bethel, y no cabe duda de que estableció un enlace con el enfoque organizacional total de Douglas McGregor, Herbert Shepard, Robert Blake y otros autores.

El difunto Douglas McGregor, con su trabajo en la empresa Union Carbide a principios de 1957, fue uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia y hablar sistemáticamente acerca de la forma de aplicar las aptitudes adquiridas en adiestramientos de laboratorio a organizaciones complejas ayudando a implantarlas. John Paul Jones, con la colaboración de McGregor, y con el apoyo de Birny Masson Jr. vicepresidente ejecutivo y director de la Compañía Unión Caribe (posteriormente presidente de la empresa), fundó un pequeño grupo consultivo interno, que en gran parte aplicó los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a los gerentes de producción.

La organización de Jones recibió posteriormente el nombre de "grupo de desarrollo organizacional".

Durante el mismo año, Herbert Shepard ingresó al Departamento de Relaciones Laborales de la empresa petrolera Esso Standard Oil, como investigador asociado. En 1958 y 1959 llevó a cabo tres experimentos de desarrollo organizacional en las principales refinerías de Esso, en las ciudades de Bayonne, Baton Rouge y Bayway. En Bayonne se realizó una encuesta, con entrevistas y diagnósticos, comentados con la gerencia general a la cual siguió una serie de "laboratorios" de tres días con participación de todos los miembros de la gerencia. Paul Buchanan, que había venido aplicando un enfoque semejante en la empresa Republic Aviation, colaboró con Shepard en Bayonne y posteriormente ingresó al personal asesor de la compañía Esso (anteriormente Buchanan había sido empleado por la Estación de pruebas de Pertrechos Navales en China Lake, del estado de California, como psicólogo consultor y en ella actuó en la realización de numerosos trabajos, inclusive "retiros", en los que se trabajó en relaciones interpersonales).

En la ciudad de Baton Rouge, Robert Blake se unió a Shepard y ambos iniciaron una serie de laboratorios de dos semanas, a los que asistieron miembros de la gerencia "intermedia". Al principio se hicieron gestiones para conjuntar el método de "casos" con el de "laboratorio"; empero, los proyectos pronto tomaron el cariz de las Conferencias de Administración del trabajo vigentes en el Instituto NTL, en las que se hace conferencias dictadas. Una innovación de este plan de adiestramiento fue el hincapié en las relaciones entre grupos, así como entre personas. Aunque evidentemente el hecho de trabajar en problemas interpersonales que afectaban al desempeño de los trabajos era una labor de organización, la resolución de problemas entre grupos

tuvo aún mayores repercusiones en el desarrollo organizacional, porque afectaba sectores más complejos de la organización.

En la ciudad de Baton Rouge los esfuerzos para que interviniera la gerencia general fueron infructuosos y, en consecuencia, los recursos para seguir adelante en la implantación del desarrollo organizacional no fueron asequibles. Hacia la fecha en que se inició el programa en la ciudad de Bayonne, se habían aprendido dos lecciones fundamentales de DO, a saber; la necesidad de una participación activa y directiva en el programa por parte de la gerencia general; y la necesidad de aplicarlo a las tareas en los puestos de trabajo.

En Bayway se realizaron dos innovaciones importantes. En la primera, Shepard, Blake y Murray Horwitz utilizaron dos laboratorios preparados, Blake y Jone Mouton había venido desarrollando en las clases de psicología social de la Universidad de Texas, y que más tarde se convirtieron en el enfoque del tipo "grid" (parrilla administrativa) para el desarrollo de las organizaciones (Un factor esencial del laboratorio preparado es el uso de retroinformaciones basado en escalas y mediciones de la conducta de grupos y de personas). En segundo lugar, en la ciudad de Bayway se asignaron más recursos al desarrollo de equipos humanos, a las consultas, a la solución de conflictos entre grupos y así sucesivamente, que al adiestramiento en laboratorio de los llamados "primos" es decir, miembros de la organización, procedentes de diferentes departamentos.

Como manifestó Robert Blake, "fue en virtud de haber aprendido a rechazar los tipos de laboratorios de extraños en Grupos-T, por lo que logró que se enfocara el DO y fueron los proyectos intergrupos en particular los que pusieron en marcha el verdadero DO" como se desprende claramente de los trabajos de Esso y en la Unión Carbide, Shepard, Blake, McGregor; y otros, trataban evidentemente de apoyarse en las percepciones internas y en el aprendizaje del adiestramiento de laboratorio, para efectuar un enlace con los problemas y con los factores dinámicos de los organismos en marcha y para provocar un impacto en ellos.

No es de todo punto claro quién fue el autor del término "desarrollo organizacional" aunque según todas las probabilidades lo fueron Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton. La frase grupo de desarrollo había sido usada antes por Blake y Mouton, al hablar de los adiestramientos en relaciones humanas en la Universidad de Texas, apareció en su documento de 1956 con el título de "Adiestramiento para tomar decisiones en grupos" el que se distribuyó para usarlo en relación con el experimento efectuado en Baton Rouge (la misma frase apareció en un artículo de Mouton y de Blake publicado por el periódico Group Psychology, en 1957). Los grupos-T de Baton Rouge recibieron el nombre de grupos de desarrollo y esta terminología, sumada a las percepciones internas que surgían indudablemente culminó en el concepto del desarrollo organizacional.

Reviste gran importancia que en el nacimiento de los trabajos de desarrollo organizacional realizados en las dos primeras empresas que habían de intervenir: la Unión Caribe y Esso, tomaron parte funcionarios de relaciones laborales y de relaciones industriales, que comprendían su función en los nuevos papeles. En la Unión Carbide John Paul Jones, con antecedentes en el

campo de las relaciones industriales, se veía ahora desempeñando el papel de consultor en ciencias de la conducta ante otros gerentes. En la empresa Esso, la División de Investigación de Relaciones Humanas de la casa matriz empezó a considerarse a sí misma como un grupo consultivo que ofrecía sus servicios a los gerentes de operación, más bien que como un grupo de investigaciones que formulara informes para la gerencia general, por lo tanto, en los anales históricos del DO vemos que, tanto los consultores externos como los departamentos asesores internos, desertaban de sus funciones tradicionales y colaboraban en un enfoque totalmente nuevo orientado hacia el perfeccionamiento organizacional.

La rama troncal de la retroinformación en las investigaciones por medio de cuentas.

Tiene particular importancia en la historia del desarrollo organizacional una forma especializada de investigación de actuaciones a la que llamaremos investigación por medio de encuestas y retroinformación, que se refiere al uso de encuestas acerca de actitudes y de retroinformación de datos en sesiones de seminarios con libre intercambio de ideas. La investigación de encuestas y la retroinformación constituyen la segunda rama troncal de importancia en la historia del DO

Los anales de esta rama troncal en particular giran en torno a la experiencia que adquirieron los miembros asesores en el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos, institución fundada por Kurt Lewin y dedicada durante un periodo de años a la investigación de actuaciones. el centro se estableció primeramente en Massachusetts Institute of Technology; después de la muerte de Lewin en 1947, el personal asesor superior se trasladó a la Universidad de Michigan, para unirse al Centro de Investigación de Encuestas de Michigan; y para formar el Instituto de Investigación Sociales. Unas cuantas de las personalidades clave, además de Lewin, fueron Marian Radke, Leon Festinger, Ronald Lippit, Douglas McGregor, John R. P., French Jr., Dorwin Cartwright y Morton Deutsch. En años recientes, entre los nombres sobresalientes en los trabajos realizados en Michigan, figuran los de Floyd Mann y Rensis Likert.

Para citar un ejemplo, en 1948 unos investigadores de la Detroit Edison Company, iniciaron la retroinformación sistemática de datos tomados de una encuesta, que abarcó a toda la compañía, acerca de las actitudes de trabajadores y gerentes. En aquel proyecto los datos de las encuestas de actitudes se retrotransmitieron a departamentos de contabilidad, que también participaron, en lo que Mann denomina " una cadena entrelazada de conferencias". Algunas de las percepciones internas que sugirieron de este procedimiento se parecen mucho a un DO muy contemporáneo. Por vía de ilustración, al derivar conclusiones del estudio de la compañía Edison de Detroit, Baumgartel manifestó:

Los resultados de este estudio experimental apoyan el concepto de que un procedimiento intensivo de discusiones de grupo para utilizar los resultados de una encuesta hecha por medio de un cuestionario a los trabajadores, puede ser

un instrumento eficaz para realizar cambios positivos en la administración de las empresas. Quizá el resultado consista en que la eficacia de este método, comparada con la de los cursos tradicionales de adiestramiento, se debe a que se refiere al sistema de relaciones humanas tomando globalmente (en el jefe y el subalterno pueden cambiar juntos), y se aplica a cada gerente, supervisor o trabajador en el contexto de su propio puesto de trabajo, de sus propios problemas y de sus propias relaciones de trabajo.

Kurt Lewin

Si el adiestramiento de laboratorio y la investigación por medio de encuestas constituyen las dos ramas troncales principales del árbol del desarrollo organizacional, es evidente que la obra de Kurt Lewin consiste en desarrollar una teoría del campo de acción de la psicología social fue su raíz primaria. Su apasionado interés por las ciencias aplicadas de la conducta imprimió el principal impulso, tanto para el adiestramiento de laboratorio como para la investigación por medio de encuestas. Lewin fue un personaje medular en el origen, tanto de Laboratorios Nacionales de Adiestramiento, que hoy día se denomina Instituto NTL de ciencias Aplicadas de la Conducta, como del Centro de Investigación de Dinámica de Grupos. Aunque Lewin murió solamente dos años después de fundarse el Centro de Investigación y precisamente antes de que se celebrara la primera sesión oficial del NTL, ejerció una influencia profunda en ambos organismos y en las personas vinculadas con ellos; esa influencia sigue vigente hoy día.

Alcances de las aplicaciones

Las aplicaciones provenientes de una o de ambas ramas troncales, mencionadas son palpables en los trabajos de desarrollo organizacional que, empiezan a observarse en muchos países, entre los cuales se cuentan Inglaterra, Japón, Noruega, Canadá, Suecia, Australia y Holanda, así como en Estados Unidos. Para mencionar solamente unos cuantos de los organismos en Estados Unidos que han emprendido trabajos de desarrollo organizacional, citemos a la Union Carbide y a Esso (que fueron las dos primeras compañías), la I.B.M., Hotel Corporación, National Aeronautics and Space Administration (N.A.S.A.), Boise Cascade, Polaroid, Armour and Company, Texas Instruments, American Airlines y el grupo de empresas de T.R.W. Las aplicaciones efectuadas en la T.R.W., que es un organismo importante de investigación y desarrollo en el campo de acción aerospacial, comenzaron en 1971 y quizá sean tan extensas e innovadoras como la que más en el mundo. Entre los trabajos realizados se cuentan adiestramientos de laboratorio, formación de equipos, laboratorios de funciones conexas (límitrofes) entre departamentos y entre las compañías y los clientes, así como planes carreras profesionales. En Inglaterra y Europa, que son ejemplos ilustrativos, el creciente interés por el desarrollo organizacional se halla en compañías tales como la Imperial Chemical Industries, J.Lyons & Company y la Shell Oil Company. En los proyectos de la Imperial Chemical Industries, gran compañía con casa matriz

en Londres, se han incluido enfoques tales como la variedad de labores en los puestos de trabajo, las encuestas y la formación de equipos humanos.

sin embargo, las empresas industriales no son, ni mucho menos, los únicos tipos de instituciones que realizan estos trabajos. Tenemos noticia de que se han hecho aplicaciones [del DO], entre otras, en las organizaciones de escuelas públicas, escuelas universitarias, dependencias de bienestar social, departamentos de policía, oficinas del gobierno, inglesas y en ciertas tribus de indios.

Algunas de las medidas estratégicas para el "desarrollo de colectividades" han contenido cierto número de elementos en común con el desarrollo organizacional; por ejemplo, el uso de la investigación de actuaciones, el uso de agentes de cambio y el hincapié en facilitar los procesamientos para tomar decisiones y resolver problemas. Es indiscutible que algunos de estos elementos comunes son obra de profesionales del DO que trabajan en el campo del desarrollo de las colectividades.

Por ejemplo, en 1961 Herbert Shepard dirigió unos laboratorios de desarrollo de colectividades en la ciudad de China Lake, en el estado de California, patrocinados por la Estación de Pruebas de Pertrechos Navales. Estos laboratorios duraban una semana, participando en ellos militares y civiles, así como personas de todas las edades y niveles sociales económicos. Entre los resultados obtenidos se cuenta la solución de problemas en las colectividades e intercolectivas. En forma semejante, algunos trabajos para hacer cambios del tipo del DO se han enfocado a los claramente son sistemas de interorganización. Por ejemplo, sabemos de una operación para hacer cambios que afectaban, en la calidad de Sistema, a la policía, los fiscales, jueces, personal institucional y funcionarios que intervienen en la libertad bajo palabra.

Además de hacer hincapié en la diversidad de tipos de sistemas con los que han trabajado los consultores del DO, deseamos recalcar que los trabajos de desarrollo intraorganizacional no se han enfocado solamente a los equipos de la gerencia general. Ha participado una amplia gama de puestos de trabajo de diversas ramas, inclusive grupos de trabajo de hombres de ciencia y de ingenieros; trabajadores de la producción y otros profesionales, tales como abogados, contadores y especialistas de computadoras, así como expertos técnicos, secretarías y empleados de oficina.

El surgimiento y el acrecentamiento de la red de DO del Instituto NTL de Ciencias Aplicadas de la Conducta, que se inicio en 1964 y tiene ahora más de 200 miembros, es síntoma de la difusión de la aplicación de los conceptos del desarrollo organizacional. Casi todos los miembros desempeñan un papel importante en los trabajos de DO en los organismos o son científicos en el campo del DO. En 1968 se fundó una División de DO en la sociedad Norteamericana de Adiestramiento y Desarrollo, la que hacia fines de 1970 contaba ya con ochocientos miembros.

Es también significativo que en 1971 la Academia de Administración, en la que casi todos los miembros son profesores de administración y campos conexos, iniciaran en el seno de la entidad una División de Desarrollo Organizacional. Se celebró en Atlanta, Georgia, una reunión para organizar la División, vinculada

con la reunión anual de la academia. En ese mismo año la División de psicología, incluyó un seminario con libre intercambio de ideas, sobre desarrollo organizacional, en las convenciones anuales de la ANS, que se ha celebrado por lo menos desde 1965 y en el que se han incluido artículos o simposium relativos al desarrollo organizacional o temas relacionados con este.

El primer programa magistral consagrado al adiestramiento de especialistas en DO fue fundado por Herbert Shepard en 1960, en el Case Institute of Technology. Primero se llamó Grupo Organizativo de Conducta, y su programa forma ahora parte de las enseñanzas del Departamento de Organización y Administración de la Case Western Reserve. Sabemos además que, por lo menos, las siguientes universidades tienen cursos de graduados que se relacionan directamente con el desarrollo organizacional: Harvard, M.I.T., Universidad de California en Los Ángeles y Yale. En México en el Tecnológico de Monterrey, I.B.E.R.O., U.N.A.M. y otras más.

Las características del DO

1. Hay un programa planeado que involucra a todo el sistema.
2. La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de éste (esto significa necesariamente que participe exactamente en la misma forma en que otros niveles de la organización lo hacen, sino que acepta la responsabilidad de la dirección).
3. Está relacionado con la misión organizacional. (El esfuerzo de desarrollo organizacional no es un programa para mejorar la efectividad en lo abstracto. Es, más bien, un esfuerzo para mejorar la efectividad orientada a crear condiciones organizacionales que mejorarán la habilidad de la organización para lograr los objetivos de su misión.
4. Es un esfuerzo a largo término.
5. Por experiencia propia, generalmente se requiere dos o tres años por lo menos, para que se efectúe cualquier gran cambio y se mantenga vigente. Este es uno de los principales problemas en los esfuerzos de desarrollo organizacional, porque la mayoría de los sistemas de remuneración están basados en la recompensa por el logro de objetivos "de utilidad" a corto término. La mayoría de los líderes organizacionales son impacientes con los esfuerzos de mejora que toman largo tiempo. Sin embargo, si ha de efectuarse y mantenerse un verdadero cambio, debe haber un compromiso a largo plazo, y buena para recompensar por el proceso de avance hacia los objetivos, tanto como hacia el logro de objetivos de corto término.
6. Las actividades son orientadas hacia la acción.
7. (Los tipos de intervenciones y actividades en las cuales participan los miembros de la organización, son dirigidas hacia el cambio específico de algo posterior a la actividad).

En este sentido, las actividades de DO son diferentes de muchos otros esfuerzos de entrenamiento donde la actividad en si, tal como un curso de

entrenamiento o un seminario de gerencia, ha sido ideado para aumentar conocimientos, habilidades o comprensión, que se supone el individuo transferirá luego a la situación operativa. En los esfuerzos de DO el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimiento que se orientan hacia programas de acción.

8. Se enfoca hacia actitudes o comportamiento cambiantes o hacia los dos. (Aunque los procesos, procedimientos, formas de trabajo, etc., se someten al cambio dentro de los programas de desarrollo organizacional, el principal objetivo del cambio es la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización).
9. Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
La razón de esto es que si uno de los objetivos es cambiar las actividades o comportamiento o los dos, se necesita un tipo particular de aprendizaje para que tal cambio ocurra. No se aprende a jugar golf o a conducir automóvil con recibir más conocimientos acerca de cómo jugar golf o conducir autos. Tampoco podemos cambiar el estilo o la estrategia general por medio de la adquisición de nuevos conocimientos solamente. Si el cambio ha de ocurrir, es necesario examinar el comportamiento actual, experimentar con alternativas y comenzar a practicar formas modificadas.
10. Los esfuerzos de DO trabajan principalmente con grupos.
11. Un supuesto fundamental es que los grupos y equipos son las unidades básicas de la organización que se han de cambiar o modificar a medida que se avanza hacia el bienestar y efectividad organizacionales. El aprendizaje individual y el cambio personal ocurren en los programas de DO pero como un efecto secundario: estos no son los objetivos ni las intenciones primordiales.

2. Conceptos básicos y filosofía

Definición: desarrollo organizacional es un esfuerzo:

- (1) planificado,
- (2) de toda la organización,
- (3) administrado desde la alta gerencia, para
- (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de
- (5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

1. Es un empeño de cambio planificado.

Un programa de DO implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.

2. Que compromete al "sistema " integral.

Un esfuerzo de desarrollo organizacional está relacionado con un cambio total de la entidad tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Puede haber esfuerzos de tácticas que trabajen con subpartes de la organización, pero el "sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una empresa, o un gobierno entero, sino que se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente.

3. Administrado desde la alta gerencia.

En un esfuerzo de desarrollo organizacional la alta gerencia del sistema, tiene una investidura personal en el programa y sus resultados, ellos participan activamente en la administración del esfuerzo. Esto no quiere decir que ellos deben participar en las mismas actividades de los otros, sino que deben tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa y deben apoyar activamente los métodos utilizados para lograr los objetivos.

4. Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. para entender los objetivos del desarrollo organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización "ideal" efectiva y sana. ¿Cuáles serían sus características, Muchos escritores y profesionales de este campo han propuesto definiciones, las cuales, aunque difieren en detalles, indican un fuerte consenso de lo que es una sana organización en operación. Una organización efectiva es aquella en la cual:

- a) La organización total, las subpartes principales y los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos y planes para el logro de esos objetivos.
- b) La función determina la forma (el problema, o tarea, o proyecto, determinan la manera como se organizan los recursos humanos).
- c) Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas fuentes dentro del cuadro de la organización.
- d) El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y supervisores son recompensados (y sancionados) teniendo en cuenta:
utilidades de corto término o rendimiento de la producción, crecimiento y desarrollo de sus subordinados, creación de un grupo viable de trabajo.
- e) La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona.
- f) Las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; comparten todos los datos pertinentes, incluso los sentimientos.
- g) Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre individuos y grupos. Se hacen constantes esfuerzos en todos los niveles para tratar los conflictos y las situaciones conflictivas como problemas a los que se pueden aplicar los métodos de solución de problemas.

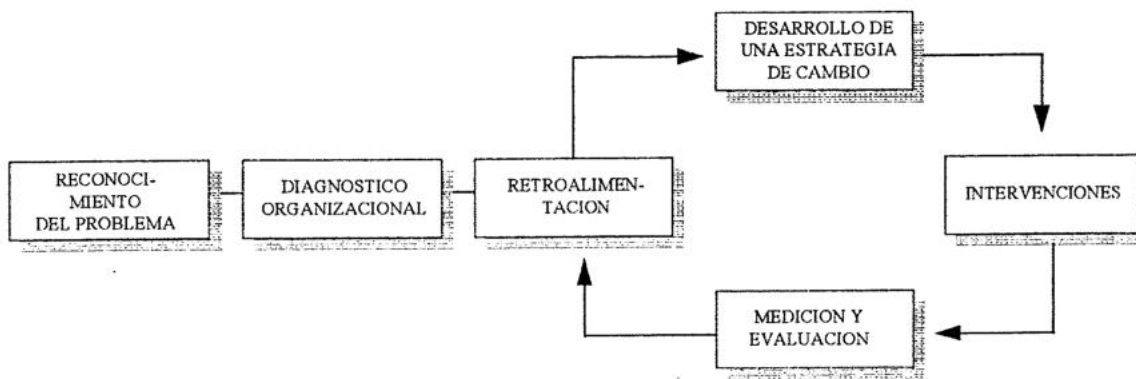
- h) Hay una gran "pugna" (choques de ideas) acerca de las tareas y proyectos y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente éstas se han superado.
- i) La organización y sus partes se consideran sí mismas en interacción entre sí y con un ambiente más amplio. La organización es un "sistema abierto".
- j) La organización y sus miembros operan con una actitud de "acción-investigación". La práctica general se orienta a crear mecanismos de retroinformación (feedback) para que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

5. El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Podríamos, desde luego, considerar el DO como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad.

3. Proceso del DO

El desarrollo organizacional es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la eficacia de la empresa. Aunque se utilizan diversas técnicas, con frecuencia incluye los pasos que se muestran en la siguiente figura. Con un ejemplo se mostrara la aplicación del modelo.



EL MODELO DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Considérese el caso de una empresa que experimenta ciertos problemas: conflicto entre las unidades organizacionales, baja moral, quejas de los clientes y crecientes costos (reconocimiento del problema en el modelo). El director general se pone en contacto con un experto en DO para analizar la situación. Los dos están de acuerdo en la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional. Después el consultor recopila información de varias unidades organizacionales, mediante cuestionarios, entrevistas y observaciones. La información se analiza y se prepara para retroalimentación.

El ejecutivo habla con otros administradores y prepara una reunión con ellos. En está, después de algunos comentarios preliminares, el consultor presenta los hallazgos bajo los encabezados "relaciones entre departamentos", "metas de la empresa" y "relaciones con los clientes" (retroalimentación). Después el grupo clasifica los problemas en orden de importancia. Contando con el asesoramiento del consultor, el grupo analiza las dificultades, identifica las causas fundamentales y estudia posibles soluciones.

El papel del consultor es el de un asesor que facilita el proceso. Se integran al proceso conferencias y ejercicios breves sobre toma de decisiones, creación de equipos y solución de problemas. En ocasiones se establecen subgrupos para tratar temas específicos. Se hace hincapié en la sinceridad y en la objetividad. La reunión termina con un acuerdo sobre una estrategia de cambio.

Las intervenciones específicas pueden incluir un cambio en la estructura organizacional, un procedimiento más eficaz para manejar las quejas de los clientes y establecer un equipo a cargo de implantar un programa de reducción de costos.

Además, el grupo acuerda reunirse de nuevo en tres meses para medir y evaluar la eficacia de los esfuerzos del DO.

Aunque las tres fases completan el ciclo del DO, el esfuerzo no termina. En lugar de ello el DO se convierte en un proceso continuo (planeado, sistemático y centrado en el cambio) cuyo propósito es incrementar la eficacia de la empresa.

4. Modelos

- I. Situacional - Contingencial
- II. Idealístico - Educativo
- III. Dialéctica - Síntesis
- IV. Tecno - Estructural

I - modelo SITUACIONAL - CONTINGENCIAL

Estrategia de DO que se apoya en diagnóstico de situaciones concretas y problemas específicos. La acción de DO se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas, en que cada diagnóstico suministra la base para un pronóstico y consecuente planeación de intervenciones de DO. Es el modelo de una red de programación que se teje paso a paso, sin la preocupación obligatoria de concepciones idealísticas ni con visiones de un futuro a largo plazo.

Es una estrategia realista, de control constante, frecuentemente retroinformación, con acciones pragmáticas de corto a medio plazo. Se efectúa de un modo contingencial y flexible, considerando que diagnóstico muy amplios, que lleven al planteamiento de intervenciones sistemáticas y que lleguen sistemáticamente a la cultura de la organización, son irrealísticos y casi

impracticables, por la mutalidad de las situaciones y variedades de condiciones específicas dentro de los subsistemas de la empresa y el medio externo.

Como dice Weisbord (1974) " El DO, es como el propio mundo, no es lineal. Se realiza por saltos, de una gestalt para otra, a partir de una percepción y conciencia de la manera como las partes se ajustan ..." . " La práctica de la consultoría de DO es mucho más que un final totalmente abierto".

La base de este método es el concepto y el método de Acción-investigación por medio de la Retroalimentación (AIR) llamado más comúnmente de Investigación-Acción o de Investigación-Activa o de "Retroinformación-Estudio" (Censo-Retroinformación o Investigación - Retroinformación). Una traducción del término que corresponde a la sigla AIR, que utilizo solamente para abreviar la referencia en el texto, podría ser Acción - Investigación - Retroinformación o Investigación - Retroinformación - Acción. Es importante aclarar su aspecto de ciclo, que comienza con la acción por investigar y termina con la misma, esto es, la retroinformación de la investigación lleva a reformular las acciones.

El concepto de retroalimentación por medio de la retroinformación es, en esencia, una forma de investigación científica para conocer la verdad o la realidad y resolver científicamente los problemas de esa realidad.

Básicamente, el método de AIR consta de tres procesos:

- I. recopilación de datos,
- II. retroinformación de los datos obtenidos, y
- III. planeación de acciones basadas en dichos datos.

Consta, en resumen de seis etapas:

- 1) diagnóstico preliminar o pre-diagnóstico, para la postura y orientación iniciales ante la situación;
- 2) obtención o recopilación de datos dentro del sistema - objetivo y en sus relaciones de frontera sistemática;
- 3) retroinformación de los datos obtenidos, bajo forma adecuada, al cliente y/o a los participantes del sistema - objetivo;
- 4) aclaración, discusión y elaboración de los datos obtenidos, por el cliente (individuos o grupos) y/o por los participantes del sistema - objetivo;
- 5) consecuente diagnóstico, igualación de problemas, y planeación de acciones;
- 6) acción con acompañamiento y evaluación de resultados

El AIR implica la colaboración entre profesionales y agentes especializados y legos (clientes o miembros del sistema que viven una realidad socio - técnica y como tal la conocen experiencialmente).

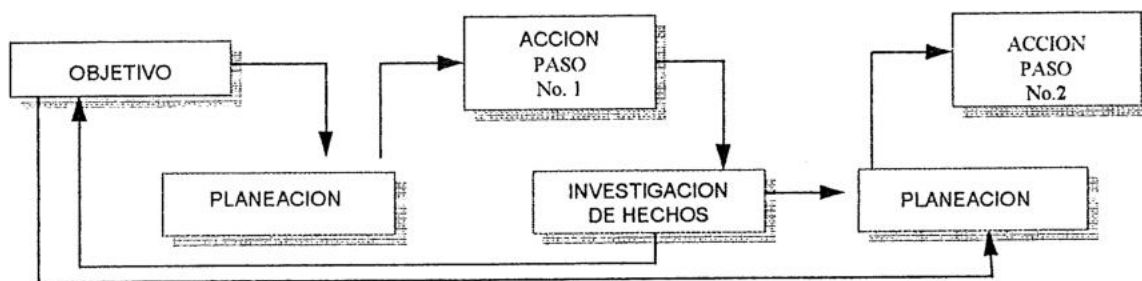
Es al mismo tiempo, un método de :

- investigación
- aprendizaje
- solución de problemas
- cambio planeado y DO

Se concibe el modelo detallado de AIR como aparece en la siguiente figura:

Shepard (1960) subraya que el modelo de investigación de acción es un proceso, o sea serie de actividades y eventos, un ciclo, o mejor aún, una serie de ciclos, en donde objetivos, planes y acciones están relacionados en secuencia. Dice textualmente: "...frente a toda acción humana debe haber un objetivo, aunque sea poco claro y esté distorsionado. Y antes de la acción debe haber planeación, aunque el previo conocimiento de los pasos para llegar a ese objetivo sea siempre inadecuado. La acción propiamente dicha debe realizarse un paso cada vez, y a su tiempo; y después de cada paso sería bueno investigar los hechos. Esta " investigación de hechos" que indiquen el estado real de la situación podrá elevar si el objeto era realístico o no, si está más próximo o más distante que antes, y si es necesario alentarlo. A través de la investigación de hechos, se puede evaluar la situación presente, y esta información, junto con la información sobre el objetivo, se puede usar para planear el segundo paso. El movimiento hacia un objetivo consiste de una serie de tales ciclos de planeación - acción - investigación de hechos - planeación..." El diagrama de Shepard es muy claro.

La "investigación de acción" es, por tanto, información unida inseparablemente a la acción; es una investigación con una finalidad, es investigación para guiar la acción, en el presente y en el futuro, como dicen French y Bell (1973). Es una acción científica práctica. Es ciencia objetiva y útil de manera inmediata.



UNA ACCION CIENTIFICA PRACTICA.

II - modelo IDEALISTICO - EDUCACIONAL

Se parte de la premisa de que un esfuerzo sistemático de DO necesita basarse en cambios personales y grupales, apoyando en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial. La necesidad de crear "masa crítica" (numero de individuos) y de asegurar la autosustentación e institucionalización de los cambios, así como la extensión, profundidad e interrelación de los conceptos por asimilar, llevan a la concepción de un esfuerzo educacional que abarque hasta implementación de modelos ideales.

En esta estrategia de DO se busca un cambio en la cultura de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado de comportamiento (actitudes, valores, estilos, motivación, comportamientos, comunicación, administración de conflictos, proceso decisorio, etc.), ya sea por el lado tecnológico (establecimiento de metas y objetivos, planeación estratégica y operacional, lógica de negocios, modelos decisorios, sistemas de información de gerencia, etc.).

Este modelo analiza de manera primordial a una educación global y globalizante del sistema humano, de manera que asegure cambios culturales significativos, tanto en el aspecto cualitativo como el cuantitativo. Cuantitativamente la intención es crear el máximo de masa crítica para los cambios; cualitativamente la idea es apoyar esos cambios con la creación de un lenguaje y una comprensión comunes sobre conceptos fundamentales que no sólo favorezcan la operacionalización de los cambios, sino que oriente principalmente la dirección que éstas deben tener.

Uno de los ejemplos de este modelo es el ya conocido esquema GRID de DO en seis fases, de Blake y Mouton.

Otro ejemplo de este modelo corresponde a la concepción de los sistemas abiertos concéntricos. Ya que la organización se compone de círculos de nucleación o intermediación sucesiva y encadenamientos concéntricos, su desarrollo se debe hacer en todos esos niveles sistemáticos. Debe llegar a los microsistemas "individuo", los mini - sistemas "equipo de trabajo", y el gran sistema "Organización - Empresa".

III - modelo de DIALÉCTICA - SÍNTESIS

Estrategia en que se contrapone una visión idealística de "nuevas posibilidades" a la visión realista de percepción y comprensión de las "condiciones y limitaciones actuales", aclaradas por una visión del futuro.

Con este modelo se procura crear una "tensión dialéctica" entre dos polos (actual y deseable) que resulte una síntesis de lo que es posible en el momento, y en el ecuacionamiento de etapas de posibilidades en el futuro. Se pretende así trabajar tanto sobre los "diagnósticos de situación" como sobre las "ideas conceptuales". Sin esperar tanto tiempo como sería necesario como sucede en el caso de las estrategias educacional - idealística y sin el riesgo de no llegar a la originalidad e impacto de masa crítica que la estrategia de situación contingencial no se asegura.

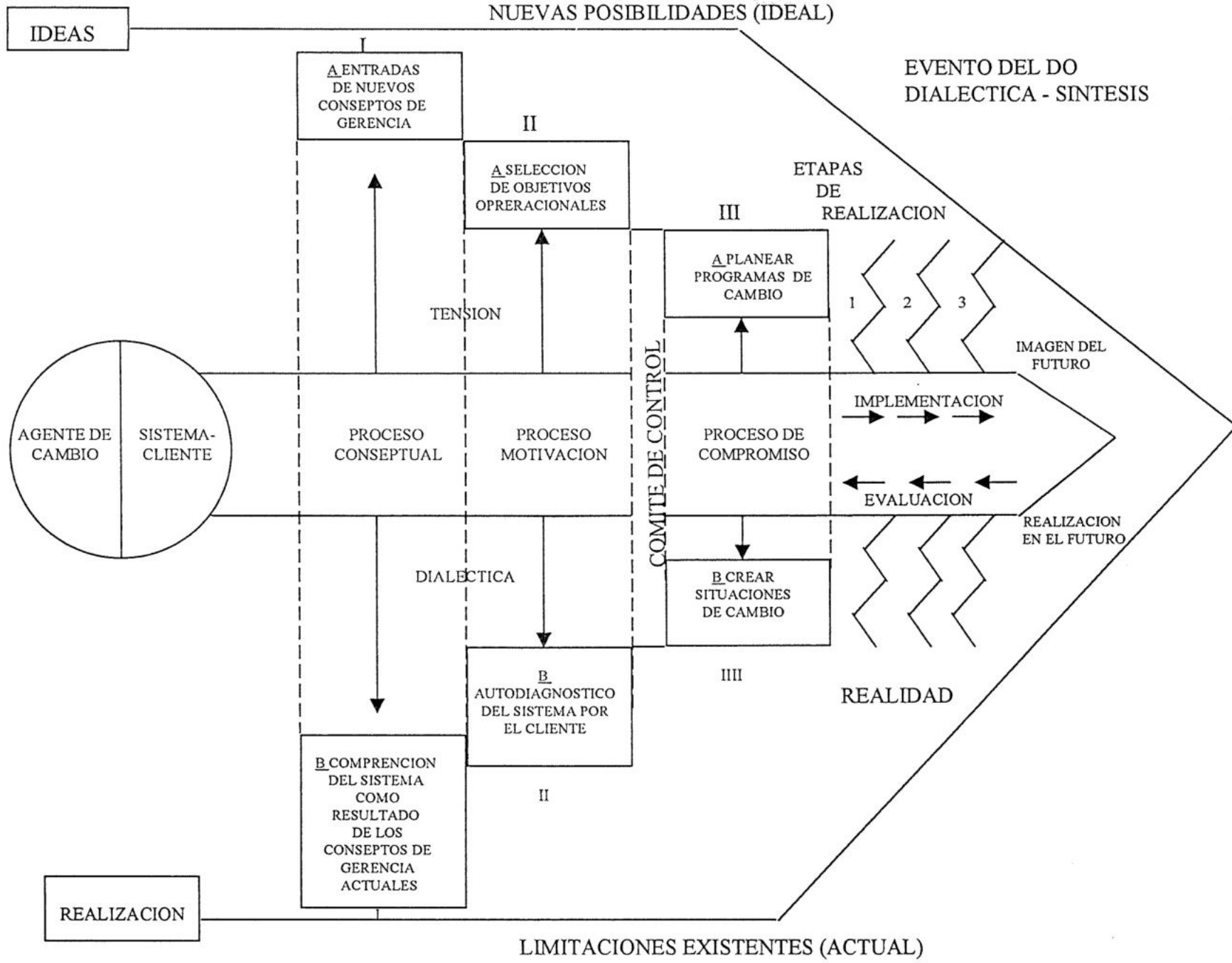
Se tiene como ejemplo el Modelo de NPI (Nederlands Pedagogisch Institut), presentado en el capítulo escrito por Zwart en el libro "The Developing Organization", de Lievegoed (1973); su concepción esquemática se indica en la siguiente figura.

El Modelo PRODEM es semejante (Programa de Desarrollo Empresarial) presentado por Eurico C. Cunha (1976).

El modelo NIP configura el proceso de DO como:

- A) una empresa conjunta del cliente y del agente de DO, aun cuando sus actividades no sean de las misma naturaleza, en cada una y en todas las etapas del proceso;
- B) El proceso de DO se constituye de eventos simultáneos o en desdoblamiento encadenados. En la siguiente figura se representa un evento.
- C) En cada evento hay cuatro etapas o subprocesos: conceptualización, motivación, contrato, e implementación (realización y evaluación);
- D) Cada situación específica de cambio está considerada como un campo de fuerzas que surge (o queda evidente) entre dos polos;

1. Conceptos nuevos sobre el futuro (una posible situación "ideal") a corto, medio y/o largo plazo, y
 2. El patrón actual de las actividades hasta el momento presente;
- E) En el sistema social esta polaridad es vivida y sentida como una tensión (un contraste incómodo, una disonancia inquietante) entre: nuevas posibilidades contra limitaciones existentes. Y el reconocimiento (racional y emocional) de una situación no satisfactoria;
- F) Y que el problema, en el inicio del proceso en cada evento, esas "nuevas posibilidades" parecen estar "fuera" del cliente y del sistema - objetivo. Tales posibilidades, las nuevas preocupaciones, se necesitan incorporar al sistema - cliente como ideas para el futuro.
- G) El grado preparatorio inicial se destina de este modo a la internalización de nuevos conceptos. En este caso, el agente de DO proporciona los medios para crear la polaridad dialéctica entre los conceptos nuevos y la situación operacional, de tal modo que permita y asegure el surgimiento de una innovación concreta del adentro del sistema social, algo que es creado por el sistema social, y no por el agente de DO.
- H) Es esencial que ese trabajo preparatorio para el cambio innovador (etapa final de "realización") haya un proceso de transformación en el sistema - objetivo (las tres etapas de conceptualización, motivación y contratación), de tal manera que los "nuevos conceptos" y la "situación actual" se aproximen dialécticamente uno del otro hasta que haya una función entre los mismos (síntesis) que caracteriza la etapa final del cambio (implementación - y evaluación). Mientras que no hayan sido digeridas por el sistema de "nuevas" ideas (conceptualización) y mientras no se deseen tomar nuevos rumbos o hacer las cosas de un modo diferente (motivación y contra - acción) - ninguna genuina implementación de cambios podrá conseguirse;
- I) El proceso de cambio debe comenzar en la parte más alta de la empresa, para verificar hasta que punto son de naturaleza estructural y si causan efectos a la organización, en su globalidad y en qué partes;
- J) Es preciso que el cliente aprenda a reconocer la situación actual, en qué hay problemas y dificultades y qué está lejos del ideal, lo que es resultado de conceptos (ideas, objetivos, valores, premisas, énfasis, etc.) que predominaron en el pasado.
- K) A fin de asegurar que el proceso de cambio no pierda dirección y control se debe formar un comité de dirección, entre la segunda y tercera etapa. Este comité debe, si fuera posible, tener representantes de todos los niveles de la gerencia. No será una nueva estructura jerárquica, paralela a la existente. No manda, solamente estimula iniciativas; acompaña, "mide" y evalúa los progresos alcanzados.



IV - modelo TECNO - ESTRUCTURAL

Estrategia que tiene por fin obtener cambios de efecto sistemático a partir de modificaciones sistemáticas de: estructura de organización, diseño de cargos y tareas, procedimientos administrativos (previsión, planeamiento, organización, información, dirección, coordinación, control). reformulación ambiental.

Se presume que la planeación y reacondicionamiento del sistema "técnico" provocará los necesario exámenes, rearrreglos y reajustes en el sistema "humano de comportamiento", ya sea a nivel "socio" (grupos y relaciones en grupos) ya sea a nivel "psico" (individuo y relaciones entre individuos).

Otra cosa que hay que proponer es que las necesidades individuales y las variables del comportamiento pueden y deben insertarse en el contexto tecno estructural - administrativo, a través de:

- I. establecimiento de un sistema de objetivos, metas y fines.
- II. rediseño de estructuras y contenido de cargos.
- III. planeación de sistemas informales, comunicaciones, control, retroinformación y evaluación.
- IV. rearrreglo de espacios físicos e instalaciones, con cambios en condiciones ambientales, distancias entre órganos y personas, etc.
- V. sistemas de incentivos
- VI. procedimientos administrativos y operacionales.

Se tiene como ejemplos, por lo menos parciales de este modelo, el sistema de Administración por Objetivos, los clásicos trabajos de Reorganización Administrativa, la concepción del "Enriquecimiento del Trabajo".

5. Técnicas de diagnóstico

Medularmente, el DO es un programa de actuaciones, basado en información fidedigna acerca del *status quo* de los problemas y de las oportunidades actuales y de los efectos de actuación en su relación con la conquista de metas. Por lo tanto, todo programa de DO se inicia con un diagnóstico e incesantemente se emplea en él la recopilación y el cuidadoso análisis de estos. Los trabajos de diagnóstico (cuyo objeto es formar una lista exacta de las cosas tal como realmente son) son consecuencia de dos requerimientos: el primero es conocer el estado en que se hallan las cosas, o sea "qué cosa es"; el segundo, conocer los efectos o consecuencia de las actuaciones.

Beckhard hace resaltar la importancia de los trabajos de diagnóstico como sigue:

El desarrollo de una estrategia para perfeccionamiento sistemático de una organización exige que se examine el estado en que se hallan actualmente las cosas. Un análisis semejante contempla por lo general dos amplios campos de acción. Uno es el diagnóstico de los diversos subsistemas que integran el organismo en su totalidad. Estas subentidades funcionales (subsistemas), pueden ser "equipos humanos" naturales, tales como la gerencia general, o la fuerza de trabajo. El segundo campo de diagnóstico es el de los procedimientos organizacionales vigentes. En ellos se cuentan los procedimientos para tomar

decisiones, las normas y "estilos" en las comunicaciones, las relaciones entre grupos de operaciones conexas o limítrofes, la forma de arreglar conflictos, la de determinar objetivos y los métodos para formular planes.

Construcción de un mapa de diagnóstico

Cuando el consultor interviene en una organización, gradualmente va construyendo un mapa de diagnóstico de la organización- cliente. El mapa contiene naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización; además, ofrece una lista informal verificable, la cual puede ayudar a una más adecuada elaboración del diagnóstico. Téngase en cuenta que en el diagnóstico no se deben confundir los síntomas con la causa principal, a la que hay que atacar objetivamente sin dejarse llevar por prejuicios.

En el grado en que una organización identifica su misión, soluciona problemas para prevenir el logro de tal misión y toma y lleva a cabo decisiones en forma efectiva, en ese mismo grado está operando satisfactoriamente.

Los problemas que suele presentar la organización y sus miembros son:

- .¿Con cuánta emoción los fines de la organización son ofrecidos y esperados?
- .¿Que equilibrio existe entre la dependencia y la independencia, la conformidad y la creatividad, la sumisión y la libre expresión, la integración y la diferenciación?
- .¿Qué tan efectivas son las relaciones intergrupales en términos de la organización y sus fines?

El grado de emoción depositado depende del conocimiento de cada miembro de la organización y de que sienta o experimente como suyos los problemas y procesos de la organización, si sólo son sentidos por los altos niveles de la organización, obviamente no son sentidos por los otros miembros de la organización, puesto que no están implicados.

Cuando se encuentra el problema y el grupo se siente implicado, significa que las experiencias propias del grupo son importantes en alto grado y pueden ser utilizadas en la solución de nuevos conflictos en la organización. El personal se concentra en la solución de problemas de todos los miembros de la organización y del grupo; a su vez, cada miembro estará consciente de un problema fijo a través de su propia experiencia con la nueva situación.

¿Qué es lo que la organización trata de hacer: aumentar su productividad, cambiar su estrategia gerencial, hacer frente a los adelantos tecnológicos, tratar más efectivamente con el ambiente en el cual funciona? Tome cualquiera de estas metas. Las preguntas (en la dirección que marcan las manecillas del reloj) que siguen lo que la organización trata de hacer, se aplican para construir un mapa del diagnóstico de la organización.

Diagnóstico del DO como ciclo de actividad

Trabajar en una autodirección significa ayudar al individuo y a la organización a actuar primeramente bajo la influencia de las fuerzas que ellos mismos generan, más bien que inducirlos. Esto implica una habilidad de la organización para procesar de manera colectiva toda la información válida y para escoger libre e informáticamente las metas y los medios de su obtención.

Cuando los esfuerzos del D.O. son dirigidos a los sistemas formales e informales, tienden a centrarse primeramente en el sistema informal que comprende la cultura de la organización. Podríamos definir aquí la cultura como el patrón de actividades humanas o de conducta, y las normas, sentimientos, creencias, actitudes y valores aceptados y propugnados por los miembros de la organización y que determinan dicha conducta. La estimulación cultural incluye no sólo la cultura de la organización como un todo, sino también cualquier número de diferentes departamentos o subunidades de la organización.

La construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen de ella más efectiva para ellos; por ejemplo, se podría ver a una organización como aquella que consta de un sistema personal, cultural y tecnológico, y cada uno de éstos, a su vez, contribuyendo en cierto sentido a la prosecución del trabajo de la organización. La construcción de un modelo facilita también la identificación de la interdependencia del sistema: ¿cuál es el sistema de control, de información de entrenamiento, etc.? ¿cómo se relaciona mutuamente?, ¿en dónde se apoyan o no? ¿cómo trabajan juntos para formar un supersistema integrado?, ¿hasta qué extensión cada sistema depende del siguiente?

Lo óptimo del sistema presupone que hay una configuración de sistemas interdependientes que es más ventajosa para lograr los objetivos de la organización que otra posible configuración existente. El problema del diagnóstico es identificar esa mejor configuración y trabajar para lograrla. Esto puede implicar transformar un estado actual de equilibrio entre sistemas, a fin de lograr el crecimiento; puede requerir cambios políticos y estructurales en la autoridad formal, o que la cultura se refleje sobre su propio campo para ayudar a que los otros sistemas de la organización funcionen.

Se deben valorar las posibilidades alternativas de cambio en términos de la ventaja que cada una ofrece para conducir a un cambio futuro y a los efectos positivos o negativos que este cambio particular podría tener en otros sistemas de la organización.

Diagnóstico del DO a través del equilibrio de sistemas

Se supone en este diagrama la tecnología, la estructura y la cultura están relacionadas mutuamente. Al moverse la tecnología de los procesos repetitivos a los proyectos en un solo tiempo, la estructura óptima tenderá a moverse de una forma centralizada a una descentralizada.

La cultura de la organización tenderá a responder por sus normas, cambiando de las de baja implicación individual a las de alta implicación. Varias proposiciones ayudan a explicar el modelo, a saber:

- 1) Los tres sistemas son afectados por un cambio en la misión de la organización.
- 2) El sistema del personal (cómo los individuos se experimentan a sí mismos, mutuamente y a la organización) afecta y es afectado por los tres sistemas.
- 3) Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema, o sea, puede operar como una variable independiente.

- 4) Alguna forma de equilibrio entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
- 5) Por lo común, este equilibrio es menor u óptimo en términos de la misión de la organización y altamente resistible al cambio.
- 6) Para cambiar a una organización, estos sistemas necesitan ser capaces de reajustarse (por la gente que los controla) para lograr un nuevo equilibrio.
- 7) Este nuevo equilibrio será casi seguramente más de apoyo para la misión de la organización y para las necesidades individuales de los miembros.
- 8) El proceso de la identificación del sistema, del descongelamiento, del cambio y del recongelamiento:
 - * Duplica la manera en que la gente aprende.
 - * Puede ser aprendido por una organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización.
 - * Puede llegar a ser un proceso en marcha en cada subunidad de la organización.

Diagnóstico del DO por diferenciación e integración

A medida que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, necesitan una creciente especialización técnica y más sistemas de control sofisticados. Determinada organización puede requerir cierta cantidad de cada uno de ellos para ser lo más efectiva posible. Cuánto de cada uno de ellos y cómo la especialización está centralizada de hecho, constituye un problema principal de diagnóstico, tanto para la gerencia como para el consultor de D. O.

Diferentes tipos de organizaciones tienden a funcionar mejor con distintas clases mixtas de especialización y centralización. Esta es la razón por lo cual las reglas generales para planear el trabajo y estructurar la autoridad puede ser inapropiadas en determinada organización. Esta es también la razón por la cual a muchos gerentes les resulta extremadamente difícil transferir su experiencia de una industria a otra.

El diagnóstico de una organización que usa este modelo debe proceder tanto de la subunidad al todo como del todo de la organización a sus partes. Frecuentemente, un grado de integración apropiada al nivel del todo de la organización es muy inadecuado dentro de una subunidad, o viceversa.

6. El agente de cambio como facilitador del proceso y no como experto

La palabra "agente" significa, según el diccionario de Aurelio Buarque de Holanda: "aquel que practica la acción, que actúa. Autor, causante, promotor, impulsor. Principio o sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción".

Adaptando la acepción que hace Bennis (1966), se puede decir que agente de DO es aquel capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permiten a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El agente del DO impulsa el esfuerzo de DO, actuando como facilitador, catalizador, estimulador, inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficiencia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolla la organización: podrá ser co-autor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema objetivo. Estos son los autores y actores del proceso de cambio.

En general, el agente de cambio es un consultor, externo del sistema meta. Es este caso, el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno) o sin no (consultor externo). Pero ambos actuarán como "externos" al sistema objetivo.

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes se necesita un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. Esto es lo que precisamente acontece en el DO, por lo cual es necesario contratar a una persona, llamada consultor, para que asista a los miembros de la organización, llamados clientes, en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el DO.

Ahora, cabe preguntar: ¿cuáles son las habilidades que requiere un agente de cambio interno o externo para ser efectivo?

El agente de cambio efectivo debe:

- * Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.
- * Interesante por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
- * Inspirar confianza.
- * Ser un investigador objetivo.
- * Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- * Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.
- * Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional.
- * Buscar "buenas relaciones humanas" como objetivo principal del DO, en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la organización.
- * Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la organización.
- * Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

Papeles y funciones del agente del DO

- ⇒ obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- ⇒ oír a las personas y comprenderlas (aun cuando no concuerden).
- ⇒ ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la empresa.

- ⇒ diagnosticar situaciones y comportamientos.
- ⇒ trazar estrategias y escoger tácticas del DO.
- ⇒ estimular, catalizar , facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de DO.
- ⇒ desarrollar, capacitar, o enseñar a personas o grupos.
- ⇒ confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.
- ⇒ sugerir soluciones, orientar acciones.
- ⇒ intervenir directamente, asegurándose de que se tomen ciertas providencias.
- ⇒ liderara o dirigir personas o grupos.
- ⇒ planear como organizar, coordinar y controlar actividades del DO.

Por todas las funciones descritas anteriormente el agente de cambio actúa como un facilitador del proceso y no como un experto.

7. Intervenciones para mejorar al individuo, al grupo y a la organización.

El trabajo del desarrollo organizacional se lleva acabo cuando los líderes y los miembros de la organización abordan en forma sistemática los problemas y oportunidades, por lo común guiados por un practicante del DO. A través de los años, los practicantes han creado una gran variedad de intervenciones para ayudar a los miembros de las organizaciones a abordar problemas específicos en forma efectiva y eficiente. Las intervenciones tales como formación de equipos, retroalimentación de encuestas, análisis del rol y resolución de conflictos intergrupales, se desarrollaron durante los primeros años del desarrollo organizacional. Intervenciones como la calidad de vida en el trabajo (CVT), el rediseño del trabajo aplicando la teoría de sistemas sociotécnicos (TSS), la organización colateral (conocida también como estructuras paralelas de aprendizaje) y los métodos de planificación estratégicos se desarrollaron a medida que este campo siguió evolucionando. Hoy en día hay intervenciones orientadas al desarrollo de equipos autodirigidos, de sistemas de trabajo de desempeño superior y de organizaciones autodiseñadas, así como modelos de cambio de sistemas a gran escala para ayudar a las organizaciones a salir adelante y sobrevivir. Por consiguiente, las intervenciones del DO están orientadas a un sinnúmero de problemas y oportunidades específicos.

Las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional.

GRUPOS QUE ES EL OBJETIVO

TIPOS DE INTERVENCIONES

<p>INTERVENCIONES DISEÑADAS PARA MEJORAR LA EFEC- TIVIDAD DE LOS INDIVIDUOS.</p>	<p>ACTIVIDADES DE PLANIFICACION DE LA VIDA Y LA CARRERA ORIENTACION Y CONSEJO GRUPOS -T (CAPACITACION EN SENSIBILIDAD). EDUCACION Y CAPACITACION PARA INCRE- MENTAR HABILIDADES CONOCIMIENTOS EN LAS AREAS DE NECESIDADES DE TAREAS TECNICAS HABILIDADES EN LAS RELACIONES, HABILIDADES EN EL PROCESO, Y HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES, RESOLUCION DE PROBLEMAS Y ESTABLECIMIENTO DE METAS FASE 1 DEL DO GRID REDISEÑO DEL TRABAJO DO GESTALT MODELAMIENTO DE LA CONDUCTA.</p>
<p>INTERVENCIONES DISEÑADAS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE EQUIPOS Y GRUPOS.</p>	<p>FORMACION DE EQUIPOS - DIRIGIDOS A LA TAREA - DIRIGIDOS AL PROCESO DO GESTALT FASE 2 DEL DO GRID EJERCICIO DE INTERDEPENDENCIA INDAGACION APRECIATIVA DELINFIAMIENTO DE LA RESPONZABILIDAD CONSULTORIA DE PROCESOS NEGOCIACION DEL ROL TECNICA DE ANALISIS DE ROL ACTIVIDADES DE " INICIO" DE LA FORMACION DE EQUIPOS EDUCACION EN LA TOMA DE DECISIONES, RESOLUCION DE PROBLEMAS, PLANIFICACION ESTABLECIMIENTO DE METAS EN ESCENARIO DE GRUPO APO DE EQUIPO APRECIACIONES Y EJERCICIO DE INTERESES SISTEMAS SOCIOTECNICOS(SST) VISION PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT) CIRCULOS DE CALIDAD ANALISIS DE CAMPO DE FUERZA EQUIPOS AUTODIRIGIDOS</p>
<p>INTERVENCIONES DISEÑADAS PARA MEJORAR LA EFEC- TIVIDAD DE LA ORGANIZACION TOTAL</p>	<p>SISTEMAS SOCIOTECNICOS(SST) ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE APO (FORMAS DE PARTICIPACION) ANALISIS CULTURAL JUNTAS DE CONFRONTACION VISION ACTIVIDADES DE PLANIFICACION/ADMINIOSTRACION ESTRATEGICA FASES 4,5 Y 6 DEL DO GRID EJERCICIO DE INTERDEPENDENCIA RETROALIMENTACION DE ENCUESTAS INDAGACION APRECIATIVA CONFERENCIAS DE INVESTIGACION DEL FUTURO PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT) CONTROL TOTAL DE CALIDAD (CTC) ESCENARIOS DE LA PARTE FISICA CAMBIO DE SISTEMAS A GRAN ESCALA.</p>

TIPOLOGIA DE INTERVENCIONES DEL DO BASADAS EN GRUPOS QUE SON EL OBJETIVO

8. Proceso de la intervención o diseño de la estrategia

Las intervenciones siguen una progresión lógica. Una parte importante de administrar bien una intervención es ejecutar bien cada fase.

A) Exploración y entrada

Representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimuló al cliente a buscar a un consultor, y la exploración dirigida a determinar si el problema o la oportunidad, el cliente y el consultor constituyen un buen equipo.

B) Diagnóstico

Es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, exámenes de los documentos y la información de la organización. Recopilar información y analizarla.

C) Planeación

Implica decidir cuáles son los pasos, basándose en la información que se acaba de conocer. Para desarrollar el plan de acción.

D) Acción e intervención

Poner a práctica una serie de acciones, diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.

E) Evaluación

Representa la determinación de los efectos de la intervención o acción. ¿Tuvo éxito? ¿Que cambios ocurrieron? ¿Cuáles fueron los mecanismos causales? ¿Están satisfechos con los resultados?

F) Terminación y seguimiento

Dependiendo de los resultados de la evaluación se dará fin a la intervención o se dará seguimiento

9. Condiciones de éxito y fracaso

Algunas condiciones para el éxito

En un artículo de Harvard Business Review, Larry Greiner informa sobre un estudio de algunos esfuerzos exitosos de cambio organizacional que fueron objeto de investigación. Greiner analizó la información de los investigadores y seleccionó de estos informes una serie de características comunes que pertenecen a todos los esfuerzos exitosos de cambio, y que no estuvieron presentes en los menos exitosos. Aquí esta su lista:

1. Hay una presión sobre la alta gerencia que induce a un despertar para la acción.
2. Hay alguna forma de intervención en la parte alta, ya sea de parte de un nuevo miembro de la organización o de un consultor o de un jefe de staff, en

relación con el desarrollo organizacional. Esto lleva a alguna reorientación en la consideración de los problemas internos.

3. Hay un diagnóstico de las áreas de problemas lo cual conduce a un análisis de problemas concretos.
4. Hay una intervención de nuevas soluciones de problemas y esto ocasiona algún compromiso con los nuevos cursos de la acción.
5. Hay experimentación con nuevas soluciones de problemas y esto genera una búsqueda de resultados de los experimentos.
6. A causa de resultados positivos hay reforzamiento en el sistema, lo cual produce aceptación de las nuevas prácticas.
7. Hay un liderato (consultor, hombre clave de staff, ejecutivo de nueva línea).
8. Existe una perspectiva realista de tiempo a largo plazo.
9. Hay un deseo de afrontar los datos de la situación y de trabajar con ellos con miras a cambiar la situación.
10. El sistema recompensa a la gente por el esfuerzo de cambio y mejoramiento, además de recompensarlos por resultados de corto plazo.
11. Hay resultados intermedios tangibles.

Algunas condiciones para el fracaso

1. Continua discrepancia entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con los valores y estilos, y su comportamiento administrativo real.
2. Un gran programa de actividades sin base sólida alguna de objetivos de cambio.
3. Confusión de fines y medios.
4. Marco de referencia a corto tiempo.
5. Ninguna conexión entre los esfuerzos de cambios orientados hacia las ciencias del comportamiento y esfuerzos de cambio orientados hacia servicios/administración/ investigación/operaciones.
6. Exceso de dependencia en la ayuda externa.
7. Exceso de dependencia en especialistas internos.
8. Una extensa brecha entre el esfuerzo de cambio en la parte alta de la organización y lo esfuerzos en el medio de ésta.
9. Tratar de acomodar un importante cambio de organización dentro de una estructura antigua.
10. Confusión de "buenas relaciones" como un fin, con buenas relaciones como un medio.
11. La búsqueda de soluciones de "recetarios".

12. Aplicación inadecuada de una intervención o estrategia.

10. Perspectivas

El término desarrollo organizacional se ha venido usando cada vez con mayor frecuencia por los diferentes significados y por diferentes personas. Es necesario definir el término prácticamente dentro de cada grupo, a fin de hacer una discusión con sentido. Esto porque ninguna definición ha sido universalmente aceptada a pesar de los intentos hechos por los iniciadores del movimiento de DO.

Hay al menos dos escuelas de pensamiento sobre los que es y lo que no es el DO. Una escuela, la de sistema y proceso, ve en el DO un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones organización y ambiente. Los proponentes de este punto de vista ven la organización como un sistema que puede identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos. La mejor organización, por lo tanto, es la que mantiene una eficiencia óptima en el tiempo por medio del desarrollo de un sistema que autocorriges y se autorrenueva y que utiliza de manera eficaz los recursos de la organización para el logro de sus fines.

Es una integración óptima de las necesidades y deseos de los miembros de la organización con las metas y los objetivos de la misma.

La segunda escuela, de programación y procedimiento, aunque no necesariamente en desacuerdo con la primera, tiende a ver el DO como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de la organización. En forma típica, el personal es el grupo de la organización, responsable de estas actividades del DO. Entendiendo así, desarrollo organizacional significa todo lo que desarrolle la organización. Esto incluiría reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de la administración, planeamiento de la organización, compensación y otras actividades de personal que contribuyen al crecimiento total y al mejoramiento de la organización.

La escuela de programación y procedimiento es la más antigua ya que se deriva de bien establecidas funciones llevadas a cabo en las organizaciones por el personal. La escuela de sistema y proceso se ha desarrollado apartir de la aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento (especialmente la sicología y la sociología) a la administración. Las dos no son necesariamente incompatibles pero con frecuencia se les encuentra un conflicto. Esto ocurre por diversas razones. Por un lado, los científicos del comportamiento con frecuencia no están familiarizados con la vida de las organizaciones y los términos y conceptos que utilizan aparecen como extraños a este medio. Por otro lado, el

personal experimentado encuentra con frecuencia difícil en forma significativa el medio del trabajo los descubrimientos de las ciencias del comportamiento.

Con frecuencia, estas dos escuelas de pensamiento, al unirse, encuentran que cada una puede beneficiarse de los conocimientos de la otra. Este libro intenta cómo pueden estas dos escuelas de pensamiento en un enfoque pragmático de DO, que produzca resultados.

El propósito de este tema es formular preguntas básicas tales como: ¿Por qué el DO? ¿Cómo empieza? ¿Quién debería llevarlo a cabo? ¿Cómo se lleva a cabo? El propósito es suministrar algunas bases teorías del DO tal como se expresa frecuentemente. Es de esperar que el novicio en DO pueda relacionar esto con sus experiencias y lograr una perspectiva relevante para la comprensión y evaluación de las experiencias que cada autor contribuyente describa. Cada contribuyente explica cómo ve el DO, cómo llegó a comprometerse con la experiencia que relata, qué hizo y cuáles fueron los resultados. Nuestra esperanza es que el DO se vea como un enfoque viable para la humanización de la organización y el aumento de su eficacia, realizado con una sólida base teórica que integre en forma exitosa las ideas de las ciencias del comportamiento con la sabiduría tradicional de quienes han aprendido mucho sobre la gente y las organizaciones, por haber vivido durante largo tiempo entre ellas.

Por qué el Desarrollo Organizacional?

El desarrollo organizacional ha llegado a convertirse en un término bastante popular. The American Society for Training and Development (A.S.T.D.) tiene una división especial de DO Organization Dev. Div., P.O. Box 5307, Madison, Wisconsin, 53705). The National Training Laboratories N.T.L. Institute for Applied Behavioral Science, P.O. Box 9155, Arlington, Virginia 22209) . Numerosas organizaciones tienen personal conocido como de consultores en DO, practicantes de DO y especialistas en DO. Un número aún mayor de personas en las funciones tradicionales de entrenamiento y desarrollo, generalistas en personal y especialistas de las divisiones de personal están haciendo desarrollo organizacional. Muchos de ellos tienen responsabilidades tradicionales de personal junto con algunas responsabilidades asignadas en DO. Hay menos personas como consultores de tiempo completo en DO.

Existe un número cada vez mayor de personas que tienen cargos de tiempo completo (definidos en varias formas). ¿Por qué el aumento? En parte es el resultado de la brecha que no cubren los programas de entrenamiento y desarrollo administrativo, los programas de planeamiento de recursos humanos y los otros programas generales de personal. También es causado por un reconocimiento creciente de que las ciencias del comportamiento desempeñan una función para hacer eficaz la administración moderna.

Los departamento típicos de personal tienen responsabilidades tales como (1) reclutamiento y empleo, (2) compensación y beneficios, (3) entrenamiento y desarrollo, (4) relaciones laborales, (5) consejería y (6) seguridad y salud de los empleados. Estas son las actividades del staff que ponen en contacto los departamento de personal con cada uno de los miembros de la organización.

Los contactos establecidos en toda la organización con relación a estos programas han hecho posible que algunos generalistas en personal hayan terminado involucrados en actividades del tipo DO. Se han identificado lagunas por llenar, en las que no se han concentrado los programas regulares de personal. Esto ha hecho posible que las actividades del DO hayan llegado a ser parte legítima de las responsabilidades de personal.

En general, los programas existentes de DO en los departamento de personal tienen que ver con la eficacia de la organización total; sin embargo, esto necesita definirse. Las actividades típicas de personal también contribuyen a la eficacia de la organización, pero con frecuencia se consideran como funciones de control administrativo. Tienden a mantener el sistema que desea la administración. Un papel emergente del DO se centra en los intereses que los programas de personal tradicionales sólo consideran en parte. Los practicantes de DO trabajan con grupos de trabajo completos (por ejemplo, grupos familiares) así como también con miembros seleccionados de varios departamentos (por ejemplo, grupos de primos). Los programas de este tipo tienen que ver con asuntos tales como (1) desempeño de las tareas (por ejemplo, cómo funciona el grupo como grupo, estilo de toma de decisiones, cómo se realiza en práctica el trabajo), (2) relaciones interpersonales (por ejemplo, cómo se llevan entre sí las personas del grupo, cómo afecta el comportamiento de cada uno a los demás, relaciones entre el comportamiento personal y los miembros que realizan su trabajo), (3) relaciones intergrupos (por ejemplo, flujo del trabajo a través de líneas funcionales, impacto de las prácticas de una unidad de trabajo sobre las otras) y (4) desempeño del sistema total (por ejemplo, verificación de la eficacia de la organización total en el logro de sus objetivos, exploración de los métodos de mejoramiento, resolución de los problemas del sistema). El papel emergente del practicante de DO es el de llenar algunos de los vacíos que aparecen en la función de personal, al tratar con los problemas de proceso de los grupos en los distintos niveles de la organización.

La función del DO ha evolucionado en forma diferente en cada organización. Sus practicantes tienen directivas diferentes (si es que las tienen) y realizan sus trabajos a su manera. Con frecuencia trabajan para hacer explícito algo que ha estado implicado todo el tiempo. Hacen preguntas sobre cuáles son los objetivos del grupo, ayudan a los miembros del grupo a identificar lo que están haciendo y determinar si se necesitan cambios. Esta es una relación de ayuda que contrasta con la función de control que la mayoría de los departamentos de personal realizan. Es una función de amplio alcance para el desarrollo de los recursos humanos, que ayuda a los individuos a alcanzar sus propias metas a la vez que ayuda a la organización al mejor logro de las suyas.

Principales interrogantes en el Desarrollo organizacional

Todavía hay muchos puntos sobre los cuales no se han puesto de acuerdo ni los teóricos ni los practicantes de DO. El DO afianza sus raíces en diversas disciplinas y ha evolucionado de manera diferente en muchos contextos

organizacionales. Como en cualquier movimiento de este tipo, hay escuelas de pensamiento y cultos que hablan un lenguaje común pero encuentran difícil comunicarse con quienes tienen percepciones diferentes.

Estas divergencias no tienen fin, aunque hay un consenso creciente entre los diferentes grupos. La siguiente es una lista de los principales interrogantes debatidos en los escritos sobre DO y en las discusiones entre profesionales del área.

1. ¿Dónde ha de comenzar el DO?

En algún momento el punto de vista predominante era que el DO debería comenzar en lo alto de la organización y filtrarse hacia los niveles más bajos. Un consultor del DO (ya fuese interno o externo) trataría de entrar por la alta dirección ya que era allí donde residía el mayor poder e influencia para el cambio. Si el objeto era un cambio del sistema total, ¿qué mejor lugar para empezar que en la cima? Este enfoque llevó a muchas organizaciones a realizar estudios de diagnóstico con la alta dirección y aun a llevarla como grupo a reuniones fuera de la empresa, e intentar realizar los cambios previstos con el grupo de la alta dirección. La próxima etapa era trabajar con el siguiente nivel administrativo y así de arriba hacia abajo.

Este enfoque (no importa cuán atractivo fuera desde el punto de vista teórico) no siempre funcionó. Es difícil mantener el esfuerzo por un período largo de tiempo debido a las muchas fuerzas restrictivas. Se sabe de muchos casos en que los programas así concebidos no recibieron el apoyo continuo de la alta dirección; las demandas no esperadas en la organización hicieron obsoleto el programa, o los cambios en el personal de la alta dirección hicieron imposible la continuación del esfuerzo.

Un punto de vista más pragmático es el de quienes proponen que el DO debería empezar dondequiera que haya la necesidad y la oportunidad. Esto resulta especialmente atractivo cuando (en las primeras etapas de un programa de DO) se necesitan clientes. Le da al practicante de DO notoriedad en la organización y, si tiene éxito, oportunidades para trabajar con otros grupos clientes, tal vez en mejores posiciones estratégicas. Donde se ha seguido con éxito este enfoque, invariablemente llega el momento en que el especialista en DO debe tomar decisiones sobre el uso de su tiempo y en que debe decidirse por un programa más sistemático, de acuerdo con sus prioridades.

Resulta simplemente impráctico para muchos practicantes de DO rehusarse a involucrarse con cualquiera que no sea miembro de la alta dirección. En forma, típica, se dan otras buenas oportunidades como resultados de proyectos reconocidos de baja prioridad y de bajos rendimientos. Por otra parte, pueden eventualmente resultar frustrante para el practicante más pragmático (el que recibe todos los clientes que puede en los niveles más bajos de la organización) encontrar que sus programas han sido afectados adversamente por el poder prevaleciente que emana de lo alto de la organización. Un astuto agente de cambio de DO considerará los efectos a largo plazo de sus esfuerzos, cada vez que tiene contacto con un cliente potencial. Algunos de los mejores proyectos de DO han contado con el apoyo de la alta dirección, pero ha habido casos en que el subordinado ha sorprendido a su superior. La tarea consiste en conocer

la organización lo bastante bien, de modo que cada actividad de DO se ajuste dentro de un plan maestro que eventualmente penetrará la organización contando con el apoyo inteligente que requiere.

2. ¿Quién es el responsable de iniciar el cambio?

Este asunto es cuestión de clarificar el papel del grupo cliente y el del agente de cambio. En forma ideal, el grupo cliente debería ser capaz de diagnosticar y solucionar sus propios problemas. Algunas organizaciones se dan cuenta de que tienen problemas pero (1) no saben cómo resolverlos o (2) tratan de hacerlo pero en forma inadecuada. Hay una ventaja en tener a un externo que ayude al grupo en la identificación de los problemas, en su resolución y en la realización de los planes de acción. Esto se convierte en enfermizo si aparece una dependencia del facilitador externo, que impide a la organización tomar las determinaciones apropiadas tan pronto como reconozca su necesidad. Un consultor de DO eficaz ayudará a clarificar su papel y el de su cliente desde el comienzo. Generalmente lo mejor es que la organización cliente considere el programa de cambio como propio, que su responsabilidad es llevarlo a cabo y que es algo sobre lo que tiene control total. El consultor les ayuda a ayudarse ellos mismos, pero lo hace en forma evolutiva, diseñada con el fin de aumentar la habilidad de la organización para funcionar independientemente de sus intervenciones. Un agente de cambio maduro saca provecho a largo plazo al permitir que su cliente se lleve los créditos por las cosas que hace. Los resultados de sus esfuerzos hablarán por sí mismos, a medida que gana credibilidad en la organización.

3. ¿Quién es el cliente?

Aparentemente, esta parece una pregunta fácil de responder. Sin embargo, numerosos proyectos de DO han fallado o se han equivocado porque esto no quedó claro. ¿Es el jefe del grupo cliente o el grupo mismo? si es sólo el jefe del grupo, la tarea es lograr el compromiso del grupo objetivo con el programa. Si el grupo entero es el cliente y el jefe actúa como otro miembro del grupo, éste puede estar más comprometido pero puede causar problemas al jefe si el grupo quiere ir en direcciones que él no apoya como jefe. ¿Ejercerá su autoridad sobre ellos o estará él, también, abierto al cambio? Si el grupo total es el cliente, o un grupo representativo actúa en representación del resto, hay varias implicaciones para la recolección de la información, la definición del problema y la realización de la acción que resolverá los problemas identificados.

4. ¿Cómo se sabe qué cambios se necesitan?

El término "intervenciones basadas en información" se utiliza con frecuencia para describir las actividades del DO subsiguientes a un estudio de diagnóstico para definir la naturaleza y el alcance del problema en consideración. Rara vez se consideran necesidades "sentidas" aquellas con las que, después de un cuidadoso examen, se tratará primero. Generalmente se sienten los síntomas de los problemas mayores que tienen importancia para el sistema. Los estudios de diagnóstico, sin importar su grado de sofisticación, hacen suposiciones y tienen

prejuicios que afectan la definición del problema. Sin embargo, un análisis eficaz del problema es con frecuencia más válido y se puede defender más fácilmente que la acción basada sólo en pistas o sentimientos.

La tarea es proponer una definición del problema que se puede identificar con la mayor precisión posible, se pueda medir hasta donde sea posible y evaluar más tarde para preciar los efectos del programa de DO sobre el grado de desarrollo del problema. La manera de hacer esto tiene efecto sobre los problemas que se identifican, el apoyo que se obtiene del grupo cliente y los métodos que son válidos para realizar el cambio deseado.

5. ¿Cómo ocurre el cambio?

Mucho se ha debatido, y aún continúa debatiéndose si son los individuos los que cambian o si son los grupos. Ambos tipos de cambio ocurren. La metodología particular empleada puede orientarse hacia un tipo en lugar del otro. Las intervenciones de entrenamiento y educación usualmente están dirigidas al cambio individual. El aprendizaje del tipo salón de clase generalmente está orientado a cambiar las percepciones o las habilidades individuales que se deben emplear para realizar los objetivos organizacionales. La formación de equipo, la consultoría de proceso, las fuerzas de trabajo y otras actividades de grupo típicamente tienen mayor impacto en los cambios de comportamiento organizacionales.

En este momento los científicos del comportamiento no están de acuerdo sobre cuál da mejores resultados con respecto a los objetivos de cambio a largo plazo. El DO tiene que ver con los individuos y los grupos. En ambos ocurre el cambio. No es necesario tener una posición en un sentido o en el otro. Es útil tener un modelo conceptual que le ayude al practicante a entender lo que está haciendo y que le permita comunicárselo a otros. Sin embargo, como en muchos otros aspectos del DO, si se tuviera que esperar respuestas definitivas antes de actuar, muchos de los resultados logrados que se le acreditan al DO nunca habrían ocurrido. El practicante, por tanto, debería estar lo más versado posible en la teoría del aprendizaje aplicado a los individuos y a los grupos y debería saber cómo aplicarla según lo requiera la situación.

6. ¿Qué enfoques se deberían utilizar?

En los primeros tiempos del DO muchas personas creían que el entrenamiento en sensibilización era la mejor manera de cambiar una organización. En tiempos recientes, este enfoque ha sido cuestionado seriamente porque no dio los resultados esperados. La técnica no es inválida en todos los casos pero otros métodos han logrado lo mismo sin algunos de los riesgos involucrados.

Hoy, el término de moda es el de la formación de equipo. Este término se utiliza de tantas maneras que, con frecuencia, es necesario definirlo cuando se usa. Sin embargo, sea cual fuere la forma de definirlo, el énfasis corriente es en el trabajo con equipos o grupos. Esta desviación hacia el trabajo de grupo ha llevado a muchos miembros de la comunidad de DO a tomarle aversión a todo lo que suene a metodología de cambio atomística y aislada (es decir, entrenamiento, educación). Para estos adherentes, "entrenamiento" es una

mala palabra porque generalmente se dirige a zonas no integradas de la organización. El grupo es lo que vale!

La solución no es tener una posición a favor de un método o del otro. Cualquier número de intervenciones puede funcionar a un en la misma situación. Lo que se pretende es utilizar una variedad de enfoques (cuando sea adecuado) y utilizar el que parezca más útil en un momento dado. Por ahora no se puede hablar de una manera óptima de intervenir en una situación. Desgraciadamente, es posible a numerosas reuniones "profesionales" y tener la idea de que quienes se encuentran en las avanzadas del DO están haciendo algo en particular, y que entonces esa debe ser la mejor manera para realizar el DO. Con mucha frecuencia, sin embargo, los participantes de DO tienen razones personales para preferir un enfoque y tienden a utilizar su escogencia simplemente porque la prefieren. El practicante más eficaz en DO es aquel que posee una gama de habilidades para trabajar con individuos y grupos y utiliza cualquiera (o una combinación que sea apropiada a la situación específica del momento. Cualquier enfoque que utilice debe estar dentro de su área de competencia, resultar aceptable para el grupo cliente y tener suficiente validez conceptual para lograr los resultados deseados.

7. ¿Cómo se miden los resultados de los proyectos de DO?

Como en muchas otras áreas de las ciencias del comportamiento, queda mucho por hacer aquí. Actualmente se encuentran en el mercado instrumentos de medida. Para el novicio, puede parecer que éstos tienen el mismo grado de confiabilidad y validez de otros instrumentos normalizados, de largo uso en la verificación psicológica. Muchos de ellos son indicativos aunque no definitivos. Se usan a menudo para medir índices globales y generales de cambio. Sin embargo, no los debe utilizar quien no se encuentre familiarizado con las mediciones del comportamiento, no entienda cómo se construyen los instrumentos ni pueda interpretar adecuadamente sus resultados.

Todo lo cual quiere decir que aún es difícil, si no prácticamente imposible, medir en forma precisa los efectos de muchos programas de DO. Esto no significa que la evaluación no debe hacerse o que los efectos medidos no son válidos. Significa que todo practicante de DO debe utilizar sus mejores habilidades para diseñar y realizar una evaluación de sus programas.

El hecho de que exista tan poco y de que lo existente tenga un uso tan limitado, no debe implicar que nada útil puede hacerse. En muchas organizaciones, averiguar cuáles son los objetivos, constituye el primer paso para determinar cómo puede evaluarse cualquier proyecto propuesto. Muchas organizaciones cuentan con métodos altamente sofisticados para verificar algunos aspectos de su desempeño pero saben muy poco sobre cómo medir la eficacia de un grupo o aun la de la organización total.

Un programa eficaz de evaluación comienza por obtener el consenso del grupo cliente sobre cuales son los objetivos del proyecto. El próximo paso consiste en determinar qué es lo que constituye la información válida para el grado de cambio o modificación de los objetivos. La fase siguiente consiste en determinar cómo y cuándo se puede reunir la información. Esto puede significar el diseño

de un instrumento especial para el proyecto. Si hay evaluaciones antes y después del programa, se debe decidir cuándo hacerlo.

La evaluación de los programas de DO se encuentran muy distante de la precisión de las ciencias físicas. En consecuencia se amenazaría con frecuencia el futuro de una actividad de DO si se intentara garantizar ciertos resultados. En el momento hay muchas variables aún incontroladas e instrumentos de medida inadecuados para poder pretender tal cosa. La tarea consiste entonces en justificar el valor de un programa de DO con base en resultados identificables, mientras se buscan medidas de evaluación más válidas.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ARIAS** Galicia, Fernando, et al., Administración de recursos humanos (4a. ed.), México: Trillas, 1989, 536 pp.
2. **BECKHARD**, Richard y Harris T. Reuben, Transiciones organizacionales: administración del cambio (2a. ed), México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1988. 136 pp.
Estrategias y modelos, 1973 Por Fondo Educativo Interamericano.
3. **BOLMAN**, Lee G., y Terrence E. Deal, Organización y liderazgo. el arte de la decisión, México: Addison-Wesley Iberoamericana, pp.
4. **BURKE**, Warner W., Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. México: Addison - Wesley Iberoamericana, 1988, 208 pp.
5. **CERDA** Gastélum, José y Francisco Nuñez de la Peña, La administración en desarrollo, problemas y avances de la administración en México, México: Instituto Nacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1996, 416 pp.
6. **CHIAVETANO**, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración (3a. ed.), México: McGraw - Hill, 1991, 687 pp.
7. **CONGER**, Jay A., El líder carismático. Liderazgo carismático. un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitoso, Colombia: McGraw Hill, 1991, 245 pp.
8. **CROSBY**, Philip, Liderazgo. El arte de convertirse en un ejecutivo, México: McGraw Hill, 1991, 734 pp.
9. **DAVIS**, Keith y John W. Newstrom, comportamiento humano en el trabajo (8a. ed.), México: McGraw Hill, 1991, 734 pp.
10. **DRUCKER**, Peter F., Las tareas, prácticas y responsabilidades de la gerencia, México: El Ateneo.

11. **FIEDLER**, Fred y Martín Chemers. Liderazgo y administración efectiva. México: Trillas. 1991, 183 pp.
12. **KEPNER**, Charles y Benjamín Tregoe, El nuevo directivo racional, México: McGraw-Hill, 1989, 238 pp.
13. **KOONTZ**, Harold y Heinz Wehrich, Administración (9a. ed.), México: McGraw-Hill ,1991,771 pp.
14. **KOONTZ**, Harold y Heinz wehrich, Elementos de administración (5a. ed.),México:McGraw-Hill, 1991, 565 pp.
15. **RAIA**, Anthony p. Administración por objetivos, (2a,ed.), México:Trillas, 1989, 212 pp.
16. **SCHEIN**, Edgar H., Psicología de la organización, México: Prentice -Hall 1995 , 272 pp.
17. **STRAUSS**, George, Personal: Problemas humanos de la administración, México: Prentice - Hall, 1994, 632 pp.
18. **ROBBINS**, Stephen P., Comportamiento organizacional, controversias y aplicaciones (3a.ed.), México: Prentice - Hall, 1990, 557 pp.
19. **PARTIN J. Jennings.**, Perspectivas del D.O., 1997 Por Fondo Educativo Interamericano S.A.
20. **FRENCH** Wendel y **BELL** Cecil, Jr., Desarrollo Organizacional, Quinta Edición.