

150



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

# HOMBRE, ORGANIZACION Y TRABAJO

T E S I S  
QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
PRESENTA  
FERNANDO FUENTES TOVAR



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

	<i>Página</i>
INTRODUCCION . . . . .	1
CAPITULO I LA COMUNIDAD PRIMITIVA. . . . .	6
1.1. <i>La División Natural del Trabajo.</i> . . . . .	7
1.2 <i>La Primera División Social del Trabajo</i> . . . . .	9
1.3 <i>La Segunda División Social del Trabajo</i> . . . . .	11
Resumen . . . . .	12
<i>Citas Bibliográficas</i> . . . . .	13
 CAPITULO II EL ESCLAVISMO . . . . .	 14
2.1 <i>Cultura Sumeria</i> . . . . .	16
2.1.1 <i>División Técnica del Trabajo.</i> . . . . .	17
2.1.2 <i>El Comercio</i> . . . . .	19
2.2 <i>La Cultura Griega</i> . . . . .	21
2.2.1 <i>Trabajo Intelectual y Manual.</i> . . . . .	25
2.3 <i>La Cultura Romana</i> . . . . .	26
Resumen . . . . .	35
<i>Citas Bibliográficas.</i> . . . . .	37

CAPITULO III	EL FEUDALISMO . . . . .	38
3.1	Formación de las Relaciones Feudales. . . . .	39
3.2	Desarrollo del Feudalismo. . . . .	42
3.3	Segunda Etapa Feudal . . . . .	51
	Resumen. . . . .	59
	Citas Bibliográficas. . . . .	60
CAPITULO IV	EL CAPITALISMO. . . . .	61
4.1	Origen Social de la Manufactura . . . . .	62
4.1.1	División del Trabajo y Manufactura. . . . .	65
4.2	La Revolución Industrial . . . . .	69
4.3	Ideología del Capitalismo. . . . .	75
4.4	Algunas consideraciones sobre la Organización en el Siglo XX . . . . .	79
4.4.1	La Organización Clásica . . . . .	80
4.4.1.1	Frederick Winslow Taylor . . . . .	82
4.4.1.2	Henri Fayol . . . . .	88
4.4.1.3	Henry Ford. . . . .	96
4.4.1.4	Max Weber . . . . .	100
4.4.2	Escuela de las Relaciones Humanas . . . . .	104

	<i>Página</i>
4.4.2.1 Elton Mayo . . . . .	105
4.4.2.2 Rensis Likert . . . . .	110
4.4.2.3 Robert Blake, Jane S. Mouton . . . . .	114
4.4.3 Neohumano-Relacionismo . . . . .	116
4.4.3.1 Douglas Mc Gregor. . . . .	118
4.4.3.2 Chris Argyris . . . . .	121
4.4.3.3 Frederick Herzberg . . . . .	123
4.4.4 La Organización y la Teoría de Sistemas. . . . .	124
Resumen . . . . .	133
Citas Bibliográficas . . . . .	135
 CONCLUSIONES. . . . .	 138
 BIBLIOGRAFIA. . . . .	 148

## I N T R O D U C C I O N

En los estudios que se han desarrollado para determinar las causas de la génesis del hombre sobre la tierra, se han utilizado los conceptos de: Selección, trabajo, adaptación, para comprender la evolución del hombre, éstos han sido base en las corrientes Filosófica y Evolucionista.

Charles Darwin creador de la corriente Evolucionista, acuñó el término de Selección Natural.

"La teoría de la evolución de Darwin se apoyaba en dos fuerzas básicas: La Variación y la Selección Natural. Variación significa que aunque los descendientes puedan mostrar muchas características comunes con sus padres, nunca son idénticos a -- ellos". (1) Pág. 28); y con respecto a la Selección Natural, dice; "quienes tienen ventaja, por ligera que sea, sobre otros, -- tendrá más probabilidad de sobrevivir y procurar su especie".

(2) Pág. 75), es decir, que los seres vivientes podrán sobrevivir en el mundo si son capaces de obtener alimentos, poder escapar -- de peligros y perpetuar su especie, por lo tanto, son capaces de adaptarse a su entorno.

F. Engels máximo exponente de una corriente Filosófica, determina que "al hombre lo separa del animal su actividad laboral social que ejecuta con ayuda de los instrumentos de trabajo preparados artificialmente". (3) Pág. 7). Es de suponerse que el haber llegado a la fabricación de instrumentos no surgió de un golpe, - sino como resultado de un proceso natural que duró varios milenios de años. Los antiguos monos antepasados del hombre, vivieron en árboles, pero éstos se aventuraron a caminar en el suelo por la - necesidad probablemente del exterminio de los frutos de su región arborea; Esto les hizo tomar una posición erecta al desplazarse - en el suelo, esta etapa fue decisiva para su tránsito de mono a - hombre, dado que las manos que ocupaban para asirse a los árboles, quedaron en libertad para ejercitarlas en otras actividades, como prender, recoger frutos, defenderse, golpear, etc.; estas habilidades fueron perfeccionándose por la necesidad de adaptación a su nuevo ambiente para sobrevivir; bajo esta necesidad la mano ad- - quirió más destreza y habilidad, concordantemente al desarrollo - de la mano, el desarrollo del cerebro fue una consecuencia lógica "El sucesivo desarrollo de la actividad laboral, además de perfec- - cionar el sutil trabajo de las manos, impulsó el pensamiento huma- - no y la aptitud para el trabajo conciente orientado a un fin con-

creto". (3) Pág 9). Este fin fue el de adaptar especialmente a sus necesidades diversos objetos de la naturaleza como fueron los primeros objetos punzo-cortantes de Silex, es decir, los primeros - instrumentos de trabajo, es en esta etapa donde nace el trabajo, la definición de trabajo es muy amplia, en términos de física; - "trabajo es toda fuerza que origina el movimiento de un cuerpo". (4) Pág. 27).

En esta tesis el término de trabajo se enfoca al carácter netamente social, por lo que el esfuerzo de cada uno de los - integrantes de un conjunto humano en la actividad de producción - se hace responsable de su cooperación para la supervivencia de cada uno de los integrantes.

Se habla del carácter social del trabajo porque el antropomorfo siempre vivió en manadas y siempre tuvieron que depender unos de otros para enfrentarse al hostil medio ambiente "La - estructura social de la vida de los primates, unidos en familias y en pequeñas bandas, indica que probablemente el hombre tuvo una vida social, antes que tuviera una vida cultural, en rigor, la sosiedad es la condición necesaria para la aparición de la cultura". (5) Pág. 17). Por lo tanto, el grupo u organización siempre existió, ya que se dependía de los esfuerzos de todos para el logro -



de sus necesidades o metas.

La piedra y la madera fueron los materiales más fáciles de moldear para elaborar sus primeros instrumentos, que fueron para la caza y todo lo relacionado con ella principalmente, con estos instrumentos el hombre pudo cazar animales mayores que él enriqueciendo su alimentación, así como la obtención de pieles de esas fieras para proteger su cuerpo. Pero sin la ayuda de otros hombres no hubiera podido lograrlo, por lo que así se inicia el trabajo colectivo y la sociedad humana.

Como hemos visto en la génesis del hombre, existe una relación natural del hombre con el trabajo y esta relación se repite hasta nuestra actual sociedad. Por supuesto que han pasado etapas diferentes con respecto a las características Económicas, Políticas y Sociales de éstas, pero la esencia de esta relación no se ha perdido, pero si modificado en la actualidad en perjuicio del hombre, la Tecnología ha abandonado por completo esta relación natural, ya que al hombre lo ha convertido en un engranaje de una compleja máquina de producción. Por lo mismo esta tesis trata de crear un nuevo enfoque con respecto a la Selección de personal, asignación de funciones e inducción. Cabe notar que los métodos que aquí se exponen, proponen un mejor apro

vechamiento para elevar la productividad en un país que necesita incrementarla, así como el reencuentro del hombre y el trabajo en su natural relación.

## CAPITULO I

### LA COMUNIDAD PRIMITIVA

#### *Introducción.*

*Antes de iniciar este capítulo cabe mencionar, que hay diferentes formas en que han catalogado autores como: K. Marx (1857), L.H. Morgan (1877), F. Engels (1884), Julián Steward (1955), Darcy Ribeiro (1968). Las etapas que han dado un cambio total a la forma de producción en la historia del hombre. Dado que estos procesos no han sido un cambio drástico, sino una evolución en la que han intervenido características Económicas, Políticas y Sociales, por lo que solo se mencionan y desarrollan 4 clasificaciones, pero éstas incluyen toda la gama de características que los autores antes mencionados tomaron en cuenta.*

*Con el comienzo de la actividad de trabajo y la elaboración de los primeros utensilios de trabajo se inicia la sociedad humana, esto trajo consigo la independencia del hombre sobre la naturaleza.*

*El continuo desarrollo de los instrumentos de trabajo y su especialización, como cuchillos, puntas para flechas, rascaderas, permitió al hombre diversificar su actividad principal, que era obtener alimentos, así que, además de la recolección de*

hiervas y frutos, surgen dos nuevas actividades: la caza y la pesca que permiten al hombre, junto con el descubrimiento del fuego, el aprovechamiento de las proteínas animales, dieta que eleva el desarrollo de su organismo, al depender más el hombre de la caza, les obligó a cambiar de residencia cuando ésta se agotaba, estas migraciones favorecieron el intercambio de experiencias y hábitos.

### 1.1. La División Natural del Trabajo.

Al tipo de aglutinamiento que formaban estos grupos de cazadores, se les conoce como horda, esta unión era necesaria para la diversidad de actividades que ejercían, así como un medio de defensa contra las fieras, esto estimuló el modo de vida colectivo.

Bajo este inicio de la colectividad, surge la división natural del trabajo por los géneros de trabajo, en esta primera división se mezclan los términos de Selección y asignación de funciones, esto fue por que la asignación de funciones se dividió en dos actividades: un grupo para proveer de alimentos y el otro para crear los instrumentos necesarios para el grupo, asimismo la selección para estas actividades dependió del sexo y de la fortaleza de los miembros. "Los hombres más ro-

bustos y libres de las preocupaciones relacionadas con la maternidad y la cría de los niños, se dedicaron a la caza, en tanto - que las mujeres, los ancianos y niños, recogían frutos de la naturaleza (raíces comestibles, frutas, bayas silvestres, moluscos, etc.), practicaban la pesca, cuidaban el fuego y mantenían el orden en la morada.

A los ancianos de gran experiencia les incumbía también la producción de instrumentos de trabajo. Eran portadores de la experiencia acumulada por generaciones". (3) Pág. 24).

El sexo y la edad fueron las características principales para la primera división natural del trabajo.

Esta especialización tuvo como consecuencia el aumento de producción pero el proceso más importante fue la acumulación de experiencias, hábitos laborales y a la especialización de los instrumentos de trabajo, por lo que socialmente también transformó a esta colectividad a una organización más sólida - (Gens) dado que esta división de trabajo dentro de la colectividad los vinculaban más estrechamente.

Esta acumulación de experiencias y saberes dió como resultado la primera división social de trabajo.

## 1.2 La Primera División Social del Trabajo.

La observación y experimentación a través de miles de años dió nacimiento a la Agricultura. "Esta se inicia probablemente por la horticultura de frutos y tuberculos en las áreas tropicales, y en las regiones templadas y frías por el cultivo de cereales". (6) Pág. 50, 51). El nacimiento de la agricultura no hubiera sido posible sin el desarrollo de instrumentos de labranza como fue los palos de punta endurecida y la azada.

El pastoreo surgió independientemente de la agricultura por el acorralamiento de animales obtenidos en la caza. "Los grupos cazadores gustan de llevar a sus moradas y entregar al cuidado de las mujeres y de los niños crías de los animales que cazan para ser criados como un juguete animado. Esta actividad es probablemente la base de la domesticación, que comenzando por los perros de caza, se extendería a las aves, cerdos y muchas otras crías del predio, y después a animales de mayor porte, criados ya en rebaños, como los renos, los camellos, las ovejas, los equinos y los bovinos, cuya condición de crecimiento conducían al pastoreo como actividad especializante" (6) Pág. 51).

A la especialización de las distintas tribus en una u otra esfera de la producción marcó la primera división social -

del trabajo. Las que se dedicaban al pastoreo ampliaban y perfeccionaban sus conocimientos para el desarrollo de la ganadería y los agricultores mejoraban los procedimientos de cultivo propiciando mejores cosechas y el desarrollo de los instrumentos de trabajo.

El proceso de Selección para la actividad productiva siguió basándose en la edad y sexo de los integrantes de la tribu, pero más diferenciado por el sexo. "La renovación institucional más señalable de esta etapa se encuentra probablemente en la profundización de la división de trabajo entre los sexos que atribuyó a las mujeres las tareas relacionadas con la siembra, la cosecha y la preparación de alimentos cultivados. Esta nueva carga de trabajo acentúa nuevamente la línea tradicional que atribuía a la mujer funciones rutinarias y al hombre las tareas más cansadas". (6) Pág. 54).

Como la caza y la ganadería era de preferencia ocupación del hombre en las comunidades pastoras creció el papel del trabajo masculino, convirtiéndolo finalmente en el principal productor de los bienes materiales, fortaleciendo el papel del sexo masculino causa que desemboca en la sustitución del matriarcado por el patriarcado.

### 1.3 La Segunda División Social del Trabajo.

El uso de distintos metales para la fabricación de instrumentos de trabajo, como el hacha y la pala de hierro para descuajar árboles y limpiar los terrenos para cultivo, aunado con la utilización del ganado en calidad de fuerza de tracción, permitió la creación de la segunda división social del trabajo. "La producción de hierro y otros metales, así como el invento de equipos de rendimiento relativamente elevado impusieron la formación en las comunidades de grupos de gente habituadas a la fabricación de instrumentos de trabajo y objetos metálicos. El desarrollo de las fuerzas productivas exigía la especialización individual". (3) Pág. 43).

La aparición de artesanos en la comunidad permitió el uso de la cerámica, el hilado, el tejido y la utilización de los metales. Esto dió origen a los primeros oficios.

La asignación de funciones para ejercer este tipo de oficios fue por tradición familiar, es decir, que iba recayendo en los hijos, el oficio del padre. "El arte era transmitido de padres a hijos, sólo por medio de la enseñanza y del ejemplo". (7) Pág. 31).



Resumen.

*La Selección de personal para el trabajo en esta etapa se estableció por las características físicas, sexo y habilidades de la población.*

*La asignación de funciones fue la necesidad de subsistencia, lo que a su vez repercutió en el desarrollo del hombre dándole su sentido como ser pensante y estrechó su relación bilateral con el trabajo.*

*La inducción fue la adaptación del hombre al medio ambiente.*

CAPITULO I  
CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1) Leakey E. Richard, El Origen del Hombre. Martín Casillas Editores, México 1981.
- 2) Darwin Charles, El Origen de las Especies. Martín Casillas Editores, México 1981.
- 3) Kuznetsov Marat, Compendio de Historia y Economía, Ediciones de Cultura Popular, México 1974.
- 4) Domínguez R.R., Curso Elemental de Física. Editorial Porrúa, México 1955.
- 5) Greer A. Scott, Organización Social. Editorial Paidós, - Argentina 1966.
- 6) Ribeiro Darcy, El Proceso Civilizatorio. Editorial Extemporáneos, México 1976.
- 7) Childe V. Gordon, Los Orígenes de la Civilización. Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1980.

CAPITULO II  
EL ESCLAVISMO

*Introducción.*

*La producción con la Primera y Segunda División Social del trabajo, tuvo un incremento tal, que además de proporcionar a los miembros del grupo su subsistencia, sobraba un poco más de lo indispensable; este excedente se llama plusproducto. Este excedente fue un factor determinante para un nuevo tipo de organización. Estas grandes colectividades que obtenían este excedente estaban asentadas en regiones tan fértiles como son el Valle del Nilo o la región de la Mesopotamia, entre otras. Este factor hizo que el hombre empezara a arraigarse a la tierra. Las tribus nómadas que deambulan en un estado de subsistencia, provocó invasiones a estas comunidades agrícolas para arrebatárles sus productos, pero no fue solo eso lo que estas tribus lograron. "Finalmente la guerra ayudó a hacer un gran descubrimiento: que el hombre podía ser domesticado al igual que los animales, en lugar de matar al enemigo derrotado, éste podía ser reducido a la esclavitud; como recompensa a la gracia de su vida, se le podía obligar a desempeñar un trabajo".*

(1) Pág. 166).

Pero la conquista no era la única forma de obtener esclavos. "Los miembros más pobres o débiles de la comunidad se podían someter a la servidumbre de los miembros más prósperos, a cambio de obtener sustento o protección. A comunidades enteras de refugiados que llegaban huyendo de la sequía, se les podía permitir que se establecieran en los valles y en los oasis a cambio de tributos o de prestaciones de servicios". (1) Pág. 167).

Por lo que "La guerra y el hambre eran igualmente agentes potenciales de reclutamiento de fuerza de trabajo". (1) Pág. 167).

Para tener una visión más amplia de las relaciones de trabajo en esta época, resumiremos tres culturas de este período, que son la Sumeria, Griega y Romana.

## 2.1 Cultura Sumeria.

La región donde se asentó esta cultura, se considera como un valle de aluvión, es decir que la crecida de los ríos inundaban el valle, depositando una capa fértil de sedimento, mismo que proporcionaba abundantes cosechas. Pero por su misma naturaleza, el terreno no permitía la reproducción de materia prima necesaria para el desarrollo de este pueblo.

Además de que la inundación del valle obligó a sus habitantes a realizar grandes obras públicas como canales de riego y canales de drenaje, así como diques para proteger sus poblados, esto permitió que la organización social se consolidara y se centralizara el sistema económico, estas fueron las condiciones necesarias para que surgiera la Administración Pública, el Comercio y el Estado.

La necesidad de agruparse para realizar las obras hidráulicas permitió el nacimiento de la Administración Pública, y esto originó la división técnica del trabajo.

### 2.1.1 División Técnica del Trabajo.

No podemos desligarla totalmente de la agricultura. -  
"Sin embargo, en el nivel específico de actividades dentro de la agricultura y, por extensión dentro de las actividades preparatorias y consecuentes, el trabajo cooperativo se desarrolla en una relativa división técnica del trabajo". (2) Pág. 45).

Esto hace que un grupo de trabajadores no agrícolas, se especialice en una operación de estas obras, además se crea una especie de administradores situados en la cúspide social, mismos que se desligan del trabajo manual, teniendo como función planear las actividades hidráulicas y agrícolas, supervisando y controlando las actividades, creándose así la burocracia del sistema administrativo. Estos "funcionarios" dan origen al cargo público, mismo que era una prerrogativa real, y su destitución de igual modo era el retiro de esa confianza real.

Sin embargo, la división del trabajo no se reducía solamente a la empresa hidráulica, "Concluidas las faenas agrícolas, el estado oriental exige a las comunidades el impuesto encarnado en el trabajo prestacional del campo, las comunidades de labradores son transportadas como un enorme ejército laboral destinado a la construcción o reconstrucción de algún sec-

tor del sistema hidráulico. En tanto una comunidad es destinada a la apertura de un camino, otra es ocupada en el aplaneamiento de una área; una tercera comunidad coloca cimientos y levanta los muros de una presa o acueducto, y otra más suministra alimentos y materiales a los trabajadores". (2) Pág. 46).

En esta etapa la selección que se hacía para dividir el trabajo era totalmente para comunidades, este trabajo se rotaba entre éstas, lo cual no permitió la especialización de las comunidades, porque fue más concretamente una distribución de cargas de trabajo.

### 2.1.2 El Comercio.

Como anteriormente se había dicho, la falta de materia prima en este valle, obligó a sus pobladores a importar estos insumos de otros lugares, permitiendo iniciar el comercio por trueque, ya que sus cosechas privilegiadas permitían un excedente - mismo que cambiaban en países lejanos por insumos, como madera, hierro, vidrio, cobre, plata, bronce, etc. "Además las caravanas no sólo transportaban mercancías, sino también hombres-artesanos e inventores. Los artesanos gravitan alrededor de centros en los cuales pueden practicar provechosamente su destreza, y esto debe haber ocurrido así desde la antigüedad". (1) Pág. 185).

Estas incursiones a tan lejanos lugares, hizo necesario a los soldados para proteger estas caravanas. Por lo que el excedente no sólo debía alcanzar para intercambiarlo por los insumos, sino también para sostener a los comerciantes, soldados, - transportistas, artesanos (dignos especialistas por sus conocimientos en arquitectura, en la metalurgia, escritura, etc.), - así como a los sacerdotes, funcionarios, y el aparato burocrático que sustentó a esta región, para después dar paso al Estado. "Poco después (o antes) del año 1800 A.C., convirtió Babilonia en una realidad política, constituyéndose en una nación unifi-



*cada, con un capital común, un código común de leyes escritas, un calendario común y un sistema permanente de gobierno, bajo el dominio de Hamurabi, Rey de Babilonia. Entonces fue cuando las ciudades estado quedaron absorbidas dentro del territorio de un estado, el cual correspondía por entero a la realidad de las necesidades económicas". (1) Pág. 191).*

## 2.2 La Cultura Griega.

El gran desarrollo en el modo de producción esclavista tuvo un auge en Grecia y Roma, al igual que en Mesopotamia; la guerra era el mejor medio de obtener tesoros y esclavos, aparece el dinero, símbolo del nivel de desarrollo del intercambio. "La escasez de tierras fértiles y los considerables recursos de plata, arcillas de buena calidad y mármol estimularon el temprano - desarrollo de los oficios y el comercio". (3) Pág. 90).

En sus comienzos el poder lo detentaba el Basileus, el cual tenía las funciones de Juez, Sacerdote y Jefe Militar, pero dada la importancia de la agricultura, el poder empezó a tenerlo la nobleza agraria, mismos que empezaron a tener los cargos públicos. "El primer intento de formación del estado consiste en destruir los lazos gentilicios, dividiendo los miembros de cada gens en privilegiados y no privilegiados, y a estos últimos en 2 clases, según su oficio (Agricultores, Artesanos)". (4) Pág. 263).

En toda la península Griega se desataron luchas por el poder de las Ciudades entre la nobleza y los comerciantes que se habían enriquecido por su gran actividad mercantil, dando como resultado, dos tipos de ciudades, La Polis Aristocrática (Gobiero

no de la Nobleza) y la Polis Democrática (Gobierno de la mayoría), cuyas máximas expresiones fueron Esparta y Atenas.

*Esparta.*- Fue un estado militar en el cual la ciudad tenía asegurado su alimento, porque se ponía a trabajar a los esclavos en el campo al cuidado de los ciudadanos que eran propietarios de la tierra por mandato del estado. Por lo que la actividad principal a que se dedicaron fue la guerra. La selección de sus guerreros fue desde el nacimiento de algún miembro de su ciudad, el cual si estaba impedido físicamente para la guerra, era sacrificado, esto lo decidían los ancianos de la familia, a los 7 años el niño comenzaba su educación a cargo del estado, el cual consistía, en el fortalecimiento del cuerpo, la obediencia a sus superiores, formación intelectual, uso de armas y una serie de pruebas de supervivencia, y a los 20 años se convertía en guerrero y ciudadano de Esparta.

*Atenas.*- Su economía radicaba en la agricultura, artesanía y comercio, la influencia de éstas en el poder permitió el gobierno del demos, pero el demos solamente estaba constituido por los ciudadanos Atenienses, que era apenas la tercera parte de la población, en tanto que el resto lo formaban los esclavos y extranjeros.

En la etapa en que Pericles representó a Atenas, hubo - beneficios económicos para los cargos públicos, lo que permitió a los ciudadanos sin recursos ocupar estos puestos que anteriormente eran ejercidos por ciudadanos de fortuna.

La bonanza existente en este período atrajo a miles de hombres de conocimiento, como arquitectos, escultores, escritores, pintores, filósofos, médicos, matemáticos, etc.

Dentro de estos grandes hombres, Sócrates, importante Filósofo el cual no dejó obra escrita, pero supuestamente estos conocimientos los recopiló uno de sus discípulos; Platón, dentro de estos escritos está la República en la cual Platón nos - plantea una sociedad en la cual se dé a cada uno lo suyo, según su capacidad y preparación, en tanto que lo que el individuo dé a la sociedad, será la realización honesta del puesto que se - le ha atribuido, y esta atribución de tareas les será dada, según las capacidades de que estén dotados, por lo tanto, la división del trabajo y la especialización de tareas son condiciones de la cooperación social, y el trabajo del Rey será el de ordenar esta relación favorablemente. Para lograr esto propone 2 soluciones, la primera es la destitución de la propiedad privada y la abolición del matrimonio.

La segunda solución es la educación de la cual decía, "la educación es el medio positivo gracias al cual puede el gobernante modelar la naturaleza humana en la dirección conveniente para producir un estado armónico". (5) Pág. 148).

Esta educación sería elemental y superior, la primera correspondía hasta la edad de 20 años y culminaba con el servicio militar para personas selectas de ambos sexos que iban a ser miembros de las clases gobernantes. La sociedad la dividió en tres clases, el gobierno que serían filósofos, los soldados que ejerzan la fuerza y los artesanos que apliquen la templanza.

En Atenas como en casi todas las ciudades griegas, la educación no era obligatoria ni pública; las familias con buena posición contrataban maestros que enseñaban a leer a los niños, y en su adolescencia practicaban deportes; el aprendizaje de las muchachas griegas se limitaba a las tareas domésticas, música y danza. Esto se debió porque en toda la época esclavista, los esclavos fueron los únicos que hacían el trabajo manual, esto dio paso a una división más del trabajo.

### 2.2.1 Trabajo Intelectual y Manual.

El desprecio por cualquier trabajo manual se dió en las masas de la población libre de Roma y Grecia, éstos lo veían como una ocupación deshonrosa, indigna del hombre libre Aristóteles - consideraba deseable que "Todo el trabajo manual lo realizasen - los esclavos para que los ciudadanos pudieran tener el ocio que les permitiera dedicarse a la política". (5) Pág. 126).

En esta cultura nacen los antecesores de las fábricas - "La palabra griega "Ergasterion" indica manufactura o fábrica en la que eran reunidos desde decenas hasta más de una centena de - trabajadores, principalmente esclavos para producir cerámica, - vidrio, herramientas, armas, muebles, etc., como mercaderías - destinadas al comercio, en base a la concentración de mano de obra especializada a veces con utilización de implementos mecánicos, tales como: tornos de alfarero, molinos rotatorios de tracción animal, ruedas y martillos hidráulicos, etc.". (6) - Pág. 89).

### 2.3 La Cultura Romana.

Es poco el cambio de esta cultura, a la Griega, fueron casi las mismas relaciones de trabajo, por lo tanto, se hará un breve análisis en los aspectos más importantes.

Grecia fue dominada por Roma, pero la cultura griega - imperó sobre los romanos. Roma se dividió en 3 períodos: Monarquía, República e Imperio.

En la Monarquía, la sociedad romana se dividía en: Patricios que eran los miembros de las Gens y eran los propietarios - de las tierras, sus varones mayores eran los ciudadanos y tenían derecho a ocupar cargos políticos, militares y religiosos. La - plebe que eran individuos libres pero no tenían acceso a la propiedad de la tierra ni al gobierno, pero podían ejercer el comercio y las artesanías. Y los esclavos que se ocupaban de las actividades domésticas.

Por el descontento de la población y la expansión romana se integra la república, esto da auge a cambios políticos económicos y sociales que convierten a Roma en el centro comercial más importante en la estructura de la sociedad antigua; se mezclan 2 clases sociales, los patricios y los plebeyos, que ante la ley eran iguales, los plebeyos enriquecidos por el auge del

comercio se emparentaron por matrimonio con las familias patricias; esta nueva clase tomó el nombre de nobleza, mismos que controlaban el senado y las altas magistraturas; como el de Censor que fijaba los impuestos y ubicaba en la unidad militar que correspondiera, de acuerdo a la fortuna de los ciudadanos, "Toda la población masculina sujeta al servicio militar quedó dividida en seis clases, con arreglo a su fortuna. Los bienes mínimos de las cinco clases superiores eran para la I de 100,000 ases; para la II de 75,000 para la III de 50,000 para la IV de 25,000 y para la V de 11,000. La sexta clase los proletarios componíase de los más pobres, exentos del servicio militar y de impuestos". (4) Pág. 280). El de Pretor que administraba la justicia, los Ediles que controlaban la construcción y mantenimiento de calles, plazas, organizaban los festejos de actos públicos, así como el abastecimiento de la ciudad.

Las constantes guerras externas desligó a los soldados de la tierra y permitió a los nobles crear verdaderos latifundios, que ante la falta de mano de obra campesina empezaron a importar esclavos para que la trabajasen. Julio César dictaminó que los terratenientes empleasen a hombres libres para combatir



la desocupación y la esclavitud. Es en esta etapa donde Varron - Cayo Terencio enuncia unos principios de Selección Personal "Al referirse a la selección de braceros agrícolas, indicaba la necesidad de que la selección se base en las aptitudes de trabajo a que deben ser dedicados, lo cual requiere ciertas pruebas y conocimiento de sus antecedentes. Por lo que hace el capataz o superior; éste deberá tener educación, buena disposición, hábitos de ahorro, edad y experiencia. Nunca debiera autorizarse al capataz a reforzar su disciplina con el látigo, si puede lograr sus resultados con palabras. Es prudente, decía, elegir un capataz casado, porque el matrimonio lo hará más estable y lo - retendrá el lugar. El capataz trabajará más vigorosamente si se le ofrecen recompensas". (7) Pág. 74).

Al instaurarse el Imperio fue necesario el crear el - puesto de gobernador para implantarlos en las provincias del - vasto imperio. Estas provincias desarrollaron la expansión económica y el desarrollo de los banqueros romanos.

Durante el imperio el Estado configuró las carreras en relación a la estructura de clases: "Carreras Superiores", que comprendían la Senatorial y la Ecuestre, y las "Carreras Inferiores" que comprendían la Civil y Militar.

La Selección y Desarrollo de estas carreras fue la - siguiente:

CARRERAS SUPERIORES. \*

La Carrera Senatorial

Requisitos de ingreso:

- Cuna senatorial
- Fortuna de un millón de sextercios

Es fuente del reclutamiento para:

- El Senado
- Consistorio
- Magistraturas
- Cargos superiores en Roma, Italia y las Provincias.

Desarrollo

- Primera etapa:

1. Fases preparatorias:

a) Vigintivirato:

- Jurisdicción del estado civil de los ciudadanos
- Acuñación de monedas de cobre en nombre del Senado
- Colegio judicial y policía de ejecuciones capitales.

b) Un año de servicio militar como tribuno lacticlavio

2. Fases de las magistraturas senatoriales:

- c) Cuestura (a los 25 años como edad mínima)
- d) Tribunado o Edilidad de la plebe
- e) Pretura (30 años como mínimo)
- f) Consulado ordinario o suplente (33 años)

Segunda etapa:

3. Funciones cuestoriales.

- g) Legados de los Gobernadores en las Provincias Senatoriales

4. Funciones pretoriales:

- h) Legados de Legiones
- i) Gobernadores Legados de las Provincias Senatoriales, Pretoriales o Imperiales Pretoriales'

5. Funciones consulares:

- j) Prefecto de la Ciudad (Praefectus Urbis), miembro de las comisiones ejecutivas de Roma
- k) Gobernadores de las Provincias Senatoriales Consulares o Gobernadores Legales de las Provincias Imperiales Consulares.

6. Funciones sacerdotales:

- l) Pontífice
- m) Augur
- n) Flamen

- o) Arval
- p) Luperco.

### La carrera ecuestre

#### Requisitos de ingreso:

- Fortuna de 400,000 sextercios
- Caballero por cuna o gracia imperial

#### Es fuente del reclutamiento para:

- Consistorio
- Cargos al servicio del Emperador

#### Desarrollo

1. Una o varias milicias ecuestres
  - a) Prefectura
  - b) Tribunado de cohorte auxiliar
  - c) Tribunado legionario o de una cohorte de la guarnición de Roma.
2. Etapa ecuestre propiamente dicha (Se ingresa a los 27 años)

#### Procuradurías

- d) Ministro de Hacienda (A Rationibus)
- e) Maestros de la Oficina (Magistri Scriniorum)
- f) Subprefectos de la Anona
- g) Vigiles de la Flota

h) *Miembros ecuestres del Consistorio*

i) *Procuradores Gobernadores de las Provincias  
Prefecturas*

j) *Anona*

k) *Flotas Itálicas*

l) *Egipto*

m) *De los Vigiles*

n) *Del Pretorio (Tope de la carrera)*

3. *También desempeñan funciones sacerdotales*

a) *Auspices*

b) *Lupercos.*

CARRERAS INFERIORES.

Carrera Civil

Los cargos de esta carrera los ocupan libertos y esclavos. Aunque no realizan ninguna función pública, también incluye a la domesticidad del palacio. Todos juntos son los *Officiales* - (*Oficiales*).

1. Cajeros (*Tabularii*)
  2. Archivistas (*Commentariensis Librarii*)
  - 3.- Escribas (*Scribae*)
  4. Asistentes (*Adiutores*)
  5. Empleados (*Exactores*)
  6. Obreros de la moneda (*Signatores*)
  7. Pavimentadores (*Pavimentarii*)
  8. Empleados de aguas (*Aquarii*)
  9. Empleados de las Termas (*Thermarii*)
  10. Vigilantes (*Custodes*)
  11. Bedeles (*Apparitores*)
  12. Heraldos (*Praecones*)
  13. Portereros (*Aeditui*)
- \* (2) Pág. 96 a 99).

Para la formación de Oficiales se establecieron escuelas especializadas "Eran la Ministeria Litterata, dedicada a la formación de cultura en general, dividida en: Escuela de Oficinistas (Scholae Scriniarum) y Escuela de Exceptores (Scholae Exceptorum); y la Ministeria Litterata, reservada al adiestramiento del personal subalterno". (2) Pág. 82).

"Gracias al sistema corporativo de ocupaciones y la herencia se les permitió manejar la sucesión en los cargos y, hasta cierto grado, la compra de algunos de ellos. Constantino concedió un escalafón por antigüedad y una periodización pensionada de retiros: a los 25 años de servicio para funcionarios patrimoniales; 20 para prefectos de pretorio; y 15 para altos funcionarios". (2) Pág. 82).

La selección para formar el equipo burocrático con que se sostuvo el imperio durante el período de Augusto, fue reclutado de los Caballeros Romanos (Plebeyos de mediano nivel económico).

Resumen.

El sistema económico esclavista no obstante las variantes dadas en los distintos núcleos de población, la selección de personal, se dieron por medio del esclavismo al grado tal que se originaban las guerras de conquista y apresamiento de esclavos para proveer mano de obra. Y las relaciones de trabajo entre esclavos y esclavistas fue en general de un control total del esclavo. Por lo mismo, la inducción fue un proceso de aculturalización. "Al insertar en su sistema de producción esclavos tomados a todos los pueblos dominados y concentrados en los núcleos metropolitanos, deculturaron y aculturaron a esas masas esclavas, pero también crearon la composición étnica de su propia gente, generando tensiones sociales que terminaron por hacer no viable el propio sistema". (6) Pág. 90).

La división de trabajo se podría resumir por dos procesos, el primero de éstos fue la diferenciación entre el campo y la ciudad.

En el campo se quedaron agricultores y ganaderos y en la ciudad se establecieron los artesanos y comerciantes.

El segundo proceso fue la oposición entre el trabajo manual y el intelectual, un documento egipcio perteneciente -



al nuevo imperio denota objetivamente el prestigio y privilegios del intelectual con las penalidades del artesano. "Escribe en tu corazón que debes evitar el trabajo duro, de cualquier tipo y ser un magistrado de elevada reputación. El escriba está liberado - de las tareas manuales; Él es quién da órdenes... ¿No quieres - adquirir la paleta del Escriba? Ella es la que establece la diferencia entre tú y el hombre que maneja un remo" (1) Pág. 228, 229).

CAPITULO II  
CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1) Childe V. Gordon. Los Orígenes de la Civilización. Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1980.
- 2) Guerrero Omar, El Proceso Histórico de la Acción Gubernamental. Ediciones I.N.A.P., México 1982.
- 3) Kuznetsov Marat, Compendio de Historia y Economía. Ediciones de Cultura Popular, México 1974.
- 4) Marx C., Engels F., Obras Escogidas. Tomo II, Editorial Progreso, Moscú 1971.
- 5) Monsivais S. Roberto. Et. Al., Sociología y Administración. Tomo I. Ediciones de la F.C.A., UNAM 1972.
- 6) Ribeiro Darcy, El Proceso Civilizatorio. Editorial Ex-temporáneos, México 1976.
- 7) Galván Escobedo J., Tratado de Administración General. Editorial Trillas, México 1981.

CAPITULO III  
EL FEUDALISMO.

*Introducción.*

*El proceso del cambio del Sistema de producción esclavista al feudalismo se podría resumir en cuatro circunstancias que transformaron primeramente a la antigua Europa, para después propagarse por Asia y África. Cabe notar que el Antropólogo y Sociólogo Darcy Ribeiro expone que el desarrollo o subdesarrollo de los pueblos fue determinado por el paso de modos de producción, aunque él los subdivide aún más llamando a éstas, Revoluciones.*

*Las circunstancias que permitieron las relaciones de producción feudal fueron:*

- La División del Imperio Romano, en Oriente y Occidente.*
- La invasión de las tribus bárbaras procedentes de Asia.*
- La propagación de la Iglesia Cristiana con un carácter universalista (Católica).*
- La aparición de una serie de Estados soberanos surgidos de dos pueblos y culturas diferentes, los Reinos Romanos Germanicos.*

### 3.1 Formación de las Relaciones Feudales.

Según los historiadores, esta etapa comienza en el año 476 D.C., fecha en la cual cae el Imperio Romano de Occidente, - pero esa fecha debe de ser convencional, ya que el tipo de relaciones feudales abarcó varios siglos.

La formación de los Reinos Romanos Germánicos surgieron de la fuerza militar de los pueblos Germánicos y la aculturación romana de éstos. Estos reinos dieron preponderancia a la economía rural y a la dominación de una clase social basada en la propiedad de la tierra. Cada uno de los reinos Romanos Germánicos, bajo la caída del imperio Romano, constituyó una unidad política. Estos reinos fueron el de los Vandalos, los Ostrogodos, los Visigodos, que se asentaron en España, los Anglos y Sajones que se asentaron en Inglaterra y el Reino Franco asentado en las Galias. La iglesia Romana fue convirtiendo a todos estos reinos al Catolicismo, lo que permitió la consolidación de la autoridad del papado. Esta autoridad se basaba en el reconocimiento del Papa como sucesor de San Pedro, principio aceptado por todos los preladados occidentales, pero no por los Orientales, lo que propició la división entre la Iglesia Católica de Roma (Occidente), y la de Oriente.

Entre los reinos Romano Germánicos se destacó el de los Francos que en el siglo VI bajo la dinastía Merovingia - llegó a convertirse en un estado poderoso y unificado. La - unidad de éste se basaba en la lealtad personal que todos los francos libres juraban a su rey. La lealtad era la virtud más respetada por las tradiciones Germánicas. Ese juramento establecía la obediencia a toda orden real, el pago de tributos y la prestación de servicios militares cuando fueran requeridos. Administrativamente el Reino se dividía en provincias o condados, gobernados por los Condes, el cargo de Conde que al - principio era un funcionario nombrado para administrar una - región, pasó a ser patrimonio de terratenientes regionales - que obligaron al monarca a reconocerles el derecho hereditario sobre dicho título.

El gobierno de las Marcas (Fortificaciones erigidas en las fronteras del Imperio con el fin de detener invasiones) tenían una organización diferente y recaía en un jefe militar, el Marqués, cuyas tropas estaban permanentemente en pie de guerra.

Muchas de las tierras eran explotadas por monasterios y no estaban bajo la autoridad de los Condes, lo que -

permitió a los prelados integrarse a la Administración real, -  
acentuándose una estrecha relación entre la Corona y la Iglesia.

La pobreza en esta primera etapa del feudalismo era -  
casi general, porque ninguna evolución tecnológica contribuyó -  
al aumento de la producción; La rueda hidráulica perfeccionada  
a lo largo de los siglos era la única maquinaria que se utili-  
zaba para mover los molinos de cereales.

Los hombres libres podían ocupar cargos en la Adminis-  
tración e integrar los ejércitos, los esclavos eran utilizados  
fundamentalmente para las tareas agrícolas, pero éstos eran es-  
casos y costosos por tener que mantener al esclavo todo el año  
y utilizarlo solamente por temporadas en las tareas rurales.

A lo largo del Reinado Carolingio la esclavitud fue  
desapareciendo principalmente por la prohibición de la Iglesia  
de esclavizar a los bautizados "En realidad se cambia el es-  
clavo, que ya no produce mercaderías vendibles, y debe ser ali-  
mentado y vestido, por siervos atados a la tierra, que pagan -  
tributos en bienes o en trabajo y se mantienen así mismos". -

(1) Pág. 92).

La desaparición de los esclavos permitió un cambio  
en las relaciones de trabajo.

### 3.2 Desarrollo del Feudalismo.

La división del imperio Carolingio se dió por la muerte del Rey Carlomagno, por lo que se dieron una serie de luchas entre sus descendientes, mismas que tuvieron su fin por el tratado de Verdún; así el territorio Franco quedó dividido en 3 partes. Durante esas luchas los descendientes de Carlomagno pagaron con tierras, la ayuda militar que recibieron de los nobles, motivo por el cual la nobleza franca se fortaleció ante la dividida y debilitada monarquía, Esto consolidó la estructura económica, social y política del feudalismo. Otro factor que contribuyó a la fragmentación del Imperio Franco, fueron las llamadas segundas invasiones, por parte de los Normandos, Sarracenos, Eslavos y Húngaros.

El feudalismo aunque de región a región tuvo matices diferentes, también tuvo características comunes en todas las regiones donde se desarrolló.

Entre estas características comunes se encuentran, el papel preponderante que la tierra desempeñó en las relaciones económicas, el tipo de relación social entre los miembros y la desaparición del estado soberano.

Las segundas invasiones tuvieron éxito por la fragmentación política europea; por lo que para protegerse de estos ataques repentinos, tipo guerrilla, se levantaron castillos que pertenecían al señor feudal, en caso de ataque, los campesinos del feudo se refugiaban en éste.

El feudo nacía en el acto en que el rey entregaba una extensión de tierra, para lo cual el futuro señor feudal arrodillado ante el Rey le juraba fidelidad para que después el Rey entregara al señor Feudal (su vasallo) un territorio llamado Feudo o Beneficio.

En algunos casos estos poderosos vasallos, cuyos feudos eran muy extensos, lo subdividían entre otros nobles de menor rango. "La importancia del feudalismo reside en el hecho de que fue la primera experiencia en gran escala de gobierno descentralizado. Lo primero que observamos es que la cadena gradual representa grados descendentes de autoridad delegada. El juramento de lealtad que ligaba a cada vasallo con su Señor, era el cemento que mantenía unida toda la organización en una obligación común, basada en un interés colectivo". (2) Pág. 81).



La costumbre impuso que el feudo pasará a manos del hijo mayor, cuando el vasallo moría, este acto se llamó mayorazgo.

Los vasallos por su parte se comprometían a prestar ayuda militar y económica al Rey, es decir que la relación entre el Rey y el vasallo era un vínculo jurídico-político, que ligaba a personas de una misma clase social (la nobleza).

A su vez en el feudo se creó otro vínculo, el Señorial, entre el Señor Feudal y los campesinos; esta vinculación fue totalmente socio-económica. Esta relación se dio por el debilitamiento de las manufacturas y el comercio, por lo que las actividades agropecuarias fue la base fundamental de la economía europea. La tierra por lo tanto fue el símbolo de riqueza y su propiedad dio a los señores feudales gran poder. "Las formas feudales que caracterizaban a la edad media se basaban en un concepto tan antiguo como la historia misma, a saber; que la tierra, si no la única, era por lo menos la principal fuente de riqueza. Las condiciones que prevalecieron durante aquellos remotos tiempos justificaban, sin duda, tal teoría, y todavía afirman algunos economistas, como la hacían los fisiócratas, que toda riqueza procede originalmente del suelo". (2) Pág. 82).

El propietario del feudo reservaba una parte de sus dominios llamada Terra-Indominicata para su exclusivo beneficio, y dividía el resto en parcelas llamados mansos que entregaban a familias campesinas para su sustento, pero a cambio de estos mansos, los campesinos se comprometían a trabajar gratuitamente en la Terra-Indominicata, construir caminos y fortificaciones, pagar tributo, estos campesinos también tenían derecho a utilizar las instalaciones del feudo para elaborar pan y vino, entregando en pago, parte del producto elaborado.

Estas relaciones de trabajo eran miserables para estos campesinos a lo que se sumaba el no poder abandonar la tierra a la que estaban asignados, por lo que, éstos fueron llamados siervos de la Gleba. "Gleba-Terron que se levanta con el arado". (3) Pág. 1008). Si el feudo cambiaba de Señor, también los siervos - cambiaban de amo.

"Todo cuanto se producía en el feudo era fruto del trabajo campesino. Este producto puede dividirse en las 3 partes - siguientes:

- a) La que se apropiaba el señor feudal.
- b) La necesaria para el mantenimiento de la vida del campesino y su familia; y
- c) La obtenida por el campesino por encima del mínimo indispensable para la alimentación, gracias al aumento de la productividad del trabajo.

La segunda parte y la tercera, eran lo que se llama producto necesario mientras que la primera constituía el plus producto. En consonancia con ello, el trabajo del campesino se dividía en necesario y adicional. Las condiciones de vida de los campesinos (y más tarde de los Artesanos) les obligaban a privarse hasta de lo más necesario con tal de poder pagar con las cosechas los tributos al Señor Feudal". (4) Pág. 142-143).

La mayoría de campesinos eran siervos de la Gleba pero existía un grupo reducido de campesinos, llamados Alodios que gozaban de libertad para cambiar de Feudos, sin embargo éstos se veían obligados a renunciar a su libertad para obtener la protección de un Señor Feudal, "La protección contra el asesinato, el robo y la violencia la encontraron los hombres al ponerse bajo la tutela de algún personaje más poderoso a cambio de vasallaje". (2) Pág. 80).

Todas estas vinculaciones dieron origen a una estructura social de tipo piramidal en la cual el vértice superior ocupaba el Rey y debajo se escalonaban los Duques, Marqueses, Condes, Barones, Caballeros y finalmente la base de la pirámide formada por los campesinos o siervos de la Gleba. "Lo que caracterizaba a la Sociedad Medieval, en contraste con la moderna, es la -

ausencia de libertad individual. Todos, durante el período más primitivo, se hallaban encadenados a una determinada función dentro del orden social. Un hombre tenía pocas probabilidades de trasladarse socialmente de una clase a otra, y no menores dificultades tenía para hacerlo desde el punto de vista geográfico, para pasar de una ciudad a otra o de un país a otro". (5) Pág. 68).

"Aunque una sociedad en que la condición se fija al nacer, parece tener muchas desventajas desde el punto de vista del individuo moderno, no hay que olvidar que también tuvo sus ventajas. Se evitaba la angustia y el sentimiento de inseguridad inherente a una sociedad competidora en que la condición del individuo es variable; cada quien se sentía en su sitio y, contra lo que pudiera suponerse, las relaciones sociales entre las diversas clases eran mucho más fáciles que en la sociedad industrial, que llegó después". (6) Pág. 30).

La paz del tratado de Verdún, fue violada por los descendientes de los Reyes Carolingios, por lo que estas luchas internas aumentaron el poder de la nobleza feudal a tal grado que olvidaron la centralización monárquica para aumentar su poder regional, lo que permitió a la nobleza Germana independi-

zarse y formar su propio reino. Así la nobleza completó el desmembramiento del Estado y consolidó la estructura feudal que se extendió por Alemania y casi toda Europa.

En el reinado Germánico el Rey Otón logró la unificación de sus Ducados, al mismo tiempo que logró una Alianza con la Iglesia Católica, entregándole tierras para su explotación, con lo cual equilibró el peso de la nobleza en la estructura Feudal, de esta Alianza surgió el Santo Imperio Romana Germánico.

En toda Europa Occidental se sucedieron disputas entre la nobleza, los Reyes y la Iglesia Católica por la conducción política de Europa, así como los privilegios de que gozaban. "La iglesia, al tiempo que fomentaba un sentimiento de culpabilidad, también aseguraba al individuo su amor incondicional para todos sus hijos y ofrecía una manera de adquirir la convicción de ser perdonado y amado por Dios". (5) Pág. 70).

La Iglesia Católica representada por el Papa se había convertido en una potencia espiritual y económica, por lo que se desvinculó de los Reyes, la elección del Papa, quedando la elección en manos de Obispos cercanos a Roma.

Estas medidas permitieron que los feudos administrados por Prelados no obedecieran al Rey sino directamente al -

Papa. "La Iglesia Católica se convierte paulatinamente en la gran monopolizadora de la vida económica, organizada no ya como un sistema mercantil, sino como un doble Sistema de apropiación de los pocos excedentes generados, mediante la cobranza de diezmos y la obtención de legados y donaciones, y distribución de esos bienes en la "Política de Misericordia" y en la edificación de catedrales que constituyeron con los grandes castillos del feudalismo naciente, las únicas creaciones arquitectónicas de la Edad Media. Su riqueza crece sin cesar por la monopolización de las tierras y de los rebaños, por la ampliación de las áreas de cultivo en poder de las abadías, por la administración de las únicas obras capaces de proporcionar empleos y por la rapacidad de los monasterios y de las órdenes religiosas. Simultáneamente se va constituyendo en la gran fuerza ordenadora de la vida social, fundada ahora no en el igualitarismo del Cristianismo primitivo sino en una rígida estamentación social y en el culto del conformismo, de la disciplina y de la obediencia". (1) Pág. 93-94).

En general en el desarrollo del feudalismo para la mayoría de los campesinos, sobrevivir era difícil, debido a la economía cerrada de cada feudo y que se reducía sólo a la producción agropecuaria, por lo que su único consuelo era la religión,

el comercio era casi nulo, limitándose sólo a artículos suntuarios por parte de los Señores Feudales, los cuales se importaban de Bizancio, o algunos productos indispensables como la sal y el hierro que se obtenía por medio de intercambio agropecuario, las artesanías eran domésticas y sólo satisfacían sus necesidades de vestido.

Al final de las segundas invasiones se sucedieron una serie de avances tecnológicos que activaron la economía e incrementaron la población. Estos avances tecnológicos sirvieron para aprovechar la energía animal por medio de la collera rígida, la herradura, el yugo aplicado sobre los cuernos del animal y el enganche de un animal tras otro. También se aprovechó la energía de las corrientes de agua. Este aprovechamiento primitivo de energía según el Sociólogo Lewis Mumford, es el inicio de la industria, y divide en tres fases tecnológicas el desarrollo de la Industria. "Así la fase eotécnica, por lo que toca a energía y utilización de materiales, fue un complejo de madera y fuerza hidráulica; la fase paleotécnica fue un complejo de carbón y hierro; la fase neotécnica es, o será, de aleaciones y electricidad, (y probablemente de energía atómica)". (6) Pág. 25).

Para este Sociólogo, la fase eotécnica es la corres-

pondiente en el período del feudalismo. "La fase eotécnica o medieval de la Industria se extiende aproximadamente del año 1,000 D.C., a 1,750. Durante la mayor parte de este período la madera fue el principal material utilizado, y el viento, y el agua, las fuentes más importantes de energía. La energía animal también se utilizó en muchas operaciones. El molino hidráulico encontró aplicación para bombear agua o moler grano". (6) Pág. 25).

### 3.3 Segunda Etapa Feudal.

Los adelantos en las técnicas agropecuarias, y el fin de las segundas invasiones, provocaron un aumento de población Europea. Así como el incremento del comercio por las cruzadas, fue lo que permitió una modificación al régimen feudalista, dando paso a la segunda división del trabajo entre el campo y la ciudad.

En esta segunda etapa del feudalismo su característica es el progreso de las ciudades o burgos como centros de producción mercantil por el desarrollo de los oficios y el comercio.



El proceso de la separación de los oficios fue en un principio la artesanía familiar, la cual principalmente producía productos textiles para su propio consumo, poco después éstos empezaron a diversificarse por las necesidades, los primeros oficios que surgieron fueron los de forjador y alfarero, así como el de la construcción.

En algunos casos se pagaba al señor feudal la renta por medio de estos artículos artesanos e inclusive solían servir pedidos a gente de la misma comunidad. En esta etapa los campesinos que se dedicaban a los oficios tenían el permiso de los Señores Feudales para vender sus productos en mercados que se establecían junto a los grandes castillos, durante las fiestas mayores, pero este mercado, al principio no rebasaba el marco del feudo.

El desarrollo de la artesanía a un grado de alta calidad, encontraba poca demanda en el feudo, además de la explotación por parte del Señor Feudal, obligó a huir a los campesinos-artesanos, en algunos casos legalmente, pagando determinada suma al Señor Feudal y en otras ilegalmente.

Estos campesinos-artesanos buscaban sitios benéficos para la venta de sus productos, por lo cual se asentaban en -

lugares propicios para la obtención de materia prima y seguros, por lo que generalmente se situaban junto a residencias fortificadas o grandes monasterios, creándose así los Burgos o ciudades, con lo cual se estableció un intercambio económico entre la ciudad y el campo; el campo proveía de alimentos a la ciudad, recibiendo en pago, dinero o manufacturas reemplazando a las de carácter doméstico producidas por las familias campesinas.

Las condiciones que dieron origen al comercio internacional fueron los avances técnicos en la navegación como la brújula, el timón de popa y el perfeccionamiento de la cartografía. La apertura comercial lograda por las cruzadas permitieron que los productos del lejano Oriente y Asia fueran intercambiados en los puertos de Caffa, Alejandría, Acre o Focea. Los tejidos, vinos y metales europeos eran intercambiados por especias, Marfiles, Alfombras o perlas orientales, eran trasladados en los Galerines Venecianos, así como también los productos rusos eran trasladados por barcos alemanes, flamencos o ingleses a sus respectivas costas.

Este resurgimiento del comercio estimuló la aparición de una nueva división en la estructura social feudalista, el Mercator o Mercader "Estos compraban a los artesanos sus artícu-

los para revenderlos luego en el mercado, es decir, el artesano no vendía ya él mismo en el mercado lo que había producido". - (4) Pág. 165).

Esta reventa no la consideraron justa el artesano y la Iglesia; por lo que la iglesia, que era la regidora de la vida - espiritual de los cristianos, fundamento dos premisas con las - cuales trataron de moldear el pensamiento económico de la época. "Primero, que todos los intereses económicos están subordinados al fin real de la vida, que es la salvación; segundo, que en la conducta económica y personal, las reglas morales son difinitivas. La usura está prohibida y las ganancias no debían exceder - al salario del artesano. Las riquezas, decía San Antonio, existen para el hombre, y no el hombre para las riquezas. De aquí el concepto del "precio justo", basado en el valor intrínseco de la - mercancía e independiente de factores tales como las preferencias individuales y la escasez material". (6) Pág. 29).

Estos pensamientos casi nunca se respetaron, por lo que en unos años los mercaderes se hacían ricos gracias a la diferencia entre los costos y sus precios de venta.

Esta tarea mercantil y financiera demandaba el uso de moneda o dinero, unidad de valor e instrumento de cambio indispen

sable para las operaciones y símbolo del creciente poder de estos mercaderes como la tierra lo era del sector feudal.

El aumento de circulación monetaria desarrolló la actividad bancaria y de bolsa, al mismo tiempo la actividad mercantil a largas distancias permitió la aparición de los seguros que amparaban estos envíos.

Todos estos aumentos de actividades y pobladores obligaban a las ciudades o Burgos a expandirse, la clase social principal de los Burgos se llamó Burguesía y fue tal la importancia que modificó la composición de la antigua estructura feudal.

La Burguesía con el crecimiento urbano se fue estratificando hasta llegar a una gran diferenciación.

El Patriciado se componía de los más poderosos comerciantes, banqueros y los propietarios de los grandes talleres (maestros), los cuales controlaban la producción artesanal. Otro grupo minoritario correspondiente al Patriciado, eran personas que ocupaban importantes cargos públicos o eclesiásticos.

Los Burgueses medianos que lo conformaban pequeños comerciantes y artesanos.

La demás población urbana la conformaban los asalariados, jornaleros, servidores domésticos, así como una capa "improductiva" como juglares, actores, mendigos y delincuentes.

La lucha entre los comerciantes y artesanos permitió la alianza de artesanos para poder combatir la desventaja que los grandes mercaderes ejercían, así como los mercaderes se agruparon para defenderse de los Señores Feudales. "La competencia de los siervos fugitivos que constantemente afluían a la ciudad, la guerra continua del campo contra los centros urbanos y, como consecuencia de ello, la necesidad de un poder militar organizado por parte de las ciudades, el nexo de disponer de lonjas comunes para vender las mercaderías, en una época en que los artesanos eran al mismo tiempo "commercants", y la consiguiente exclusión de estas lonjas de los individuos que no pertenecían a la profesión, el antagonismo de intereses entre unos y otros oficios, la necesidad de proteger un trabajo aprendido con mucho esfuerzo y la organización feudal de todo el país; tales fueron las causas que movieron a los trabajadores de cada oficio a agruparse en gremios". (7) Pág. 51).

El gremio se encargaba de reglamentar la producción, fijando la cantidad y dimensiones del producto, así como la - -

calidad de las materias primas.

En la Organización de los gremios existía una Jerarquía social: Cada maestro artesano, como regla podía tener no más de dos oficiales y otros tantos aprendices; los estatutos gremiales fijaban el salario de los oficiales y reglamentaban los precios de los artículos manufacturados, "El gremio artesanal era una asociación cuyos miembros poseían sus propias herramientas y equipo, y se dividían en dos clases: Los aprendices y los jornaleros. Aprendiz era el muchacho que aprendía un oficio, vivía con el Maestro artesano, ayudándolo en su taller, y recibía su instrucción en retribución. Cuando terminaba esta etapa, pasaba a ser Jornalero, y podía ofrecer sus servicios a cambio de un salario a otros maestros del oficio. En última instancia, confiaba en establecerse como Maestro artesano". (6) Pág. 27-28).

La posición del gremio era de tipo paternalista, velaba por la seguridad de sus miembros, pero también los agremiados contraían obligaciones con el gremio. "Al miembro de una corporación le estaba prohibido revelar todo secreto técnico de producción a cualquiera que no fuera miembro de la misma corporación y estaba obligado a dejar que sus compañeros de gremio participaran de toda compra ventajosa de materia prima". (5) - Pág. 69).

Los gremios se convirtieron en poderosas agrupaciones que limitaron totalmente el campo de trabajo a aquellos - que no fueran sus miembros. "En la mayoría de las ciudades, - los gremios eran obligatorios. Nadie tenía derecho a practicar un oficio sin formar parte del gremio correspondiente. Estaba prohibido vender en la ciudad los objetos producidos fuera de ella". (4) Pág. 170).

Aunque la burguesía se dividía en sus luchas de sector, supo mantenerse unida cuando buscó independizarse de la tutela feudal. Muchas veces negoció y obtuvo el respaldo de - los Reyes, las burguesías ganaron el gobierno interior, la administración de justicia y el control de los cuerpos armados que garantizaban la seguridad y el orden en sus ciudades, las comunas francesas, pese a su independencia seguían ligadas a la autoridad del monarca

En el final de la etapa del feudalismo se diferenció totalmente la forma de vida de la ciudad con el campo, - para el Señor Feudal su ideal era el de ser un héroe o santo y para el burgués era trabajar para enriquecerse.

Resumen.

El Sistema feudal se podría sintetizar en dos condiciones, el campo y la ciudad.

En el campo la selección de personal fue múltiple porque era toda la familia del campesino la que trabajaba para el Señor Feudal. La asignación de funciones fue única pues toda la producción se basaba en la explotación del campo, la inducción para este tipo de trabajo fue influencia total de la fe cristiana.

En la ciudad la selección de personal que se hizo, fue en base a los conocimientos que los aprendices mostraban para poder pasar a ser oficiales o jornaleros; la asignación de funciones fue en base a los oficios que se habían desarrollado. La inducción fue en base a la necesidad que cada trabajador trataba primeramente de independizarse del Señor Feudal y después de convertirse en rico y así poder escalar los peldaños sociales.



CAPITULO III

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1) Ribeiro Darcy, El Proceso Civilizatorio. Editorial Extemporáneos, México 1976.
- 2) Galván Escobedo J., Tratado de Administración General. - Editorial Trillas, México 1981.
- 3) Castell Hachette, Diccionario Enciclopédico. Tomo V, Ediciones Castell, España 1981.
- 4) Kuznetsov Marat, Compendio de Historia y Economía. Ediciones de Cultura Popular, México 1974.
- 5) Fromm Erich, El Miedo de la Libertad. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1971.
- 6) Brown J. A. C., La Psicología Social en la Industria. - Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1958.
- 7) Marx C. Engels F., Obras Escogidas. Tomo I, Editorial Progreso, Moscú 1978.

CAPITULO IV.  
EL CAPITALISMO.

*Introducción.*

*La caída de Constantinopla por parte de los Turcos en el año 1453, es considerada por algunos historiadores como el término del Feudalismo, y el inicio del Capitalismo; aunque se considera que la transición a esta etapa tardó siglos, en los cuales se dieron una serie de circunstancias que fueron consolidándolo, teniendo como principal motor la Revolución Industrial. Este Sistema se ha hecho predominante en Occidente, desde el siglo XVII hasta el actual siglo.*

*Debilitados los Señores Feudales, por la emigración de los campesinos a las ciudades, la crisis Agrícola en el siglo XIV, la gran peste que asoló a Europa a mediados del mismo siglo, permitió que la Monarquía adquiriera su antiguo poder, el factor principal fue la ayuda que recibieron de la Burguesía, integrada por comerciantes propietarios de talleres, y burócratas que a cambio de ese apoyo, fueron retribuidos con el derecho de gobernar las ciudades que habitaban.*

*El comercio que había empezado a desarrollarse por las nuevas técnicas náuticas, permitió la expansión ultramarina de Europa y consecuentemente la primera circunstancia de transi-*

ción al Capitalismo. Esta circunstancia fue el Mercantilismo. - "Sus desencadenantes fueron un complejo de sucesos y la adopción de nuevos procedimientos técnicos e institucionales, que al favorecer el restablecimiento del comercio exterior, permitieron reimplantar manufacturas en las ciudades italianas, francesas, flamencas y holandesas y, más tarde en Inglaterra y España, primero para el mercado interno y, posteriormente para los de ultramar.

A medida que crecían los mercados, esas manufacturas se transformaban, ascendiendo progresivamente de simples reuniones de artesanos poseedores de sus instrumentos de trabajo y financiados por un capitalista, a unidades mayores, con división interna del trabajo, en que el empresario ya era propietario de los medio de producción y pagaba salarios a los trabajadores, lucrando con el crecimiento de productividad de todos ellos". (1) Pág. 110).

#### 4.1 Origen Social de la Manufactura.

El origen de la manufactura tuvo como principal opositor a los gremios, pero la mala organización de los gremios y la falta de capital para expandirse permitió la deseintegración de éstos.

"Los gremios desempeñaron inicialmente un papel positivo al ayudar a los artesanos en la organización del proceso laboral y en la lucha por sus derechos. Pero más tarde empezaron a frenar el progreso económico. Los jefes gremiales se oponían a cualquier innovación o perfeccionamiento técnico. Por ejemplo, e los siglos XIII y XIV estuvo prohibido el uso del torno de hilar. El batán para enfurtir los paños, inventado en el siglo XI, fue prohibido hasta el siglo XV.

Cada gremio guardaba celosamente sus secretos de producción". (2) Pág. 170).

"Las viejas definiciones de "precio justo" y de justicia social se desintegraron al aumentar la riqueza y los gremios se disolvieron al aumentar también el capital necesario para adquirir complicados equipos y maquinarias". (3) Pág. 34).

Inicialmente estas manufacturas se instalaban en el campo, fuera de las ciudades para evadir el control de los gremios artesanales urbanos.

A principios del siglo XVIII, la producción fue un sistema doméstico, en conjunción con actividades agrícolas. "La evolución del Sistema doméstico condujo al Sistema de trabajo a domicilio. Ciertos empresarios actuaban como corredores, contra

taban a precio fijo la producción entera de familias. Posteriormente, dichos empresarios empezaron a proveer a las familias de la materia prima y a pagarles el monto contratado por el producto final a un precio por pieza, lo que desde el punto de vista administrativo significaba el cambio del estatus de los trabajadores, de manufactureros independientes a empleados. En este estadio de evolución surgen otros factores; los negociantes se comprometían a vender artículos en grandes cantidades, lo que los obligaba a controlar sus fuentes de oferta a fin de poder cumplir con sus compromisos. Por otro lado, introducían ciertas innovaciones en los procesos de manufacturas, ya sea herramientas o procedimientos para aumentar la eficiencia. El resultado neto fue la escasez de materia prima y el exceso de producción con respecto a la capacidad de absorción del mercado. Lo anterior, aunado a deficientes sistemas de control de los materiales que se proveían a las familias, daba origen a fraudes por parte de los trabajadores, lo que originó un quebramiento del sistema del trabajo a domicilio. La necesidad de supervisar a los trabajadores y controlar los materiales facilitó el desarrollo del sistema fabril". (4) Pág. 90).

#### 4.1.1 División de Trabajo y Manufactura.

La manufactura dió la forma a la división del trabajo; esta división surge de dos maneras: "Uno consiste en reunir en un solo taller bajo el mando del mismo capitalista a los obreros de diversos oficios independientes, por cuyas manos tiene que pasar el producto hasta su terminación. Así por ejemplo, un coche es el producto colectivo de los trabajadores de toda una serie de artesanos independientes: Carreros, talabarteros, costureros, cerrajeros, latoneros, torneros, tapiceros, vidrieros, pintores, barnizadores, doradores, etc. La manufactura de coches reúne en un taller todos estos oficios y los entrelaza. Es evidente que no se puede dorar un coche antes de montarlo. Pero si se construyen muchos al mismo tiempo, una parte de los obreros pueden dedicarse continuamente al dorado, mientras otros ejecutan una fase anterior del proceso de producción.

Hasta aquí seguimos moviéndonos dentro del terreno de la cooperación simple, que trabaja con el material de hombres y de cosas con que se encuentra. Más pronto se opera un cambio esencial. El sastre, el cerrajero, el latonero, etc., consagrados exclusivamente a trabajar en la fabricación de coches, van perdiendo poco a poco el hábito y la capacidad para desempeñar

su oficio en toda su extensión. Por otra parte, su trabajo parcial brinda ahora la forma más adecuada para una órbita restringida de acción. En un principio, la manufactura de coches no es más que una combinación de oficios independientes. Poco a poco se va convirtiendo en un sistema de división de la producción - de coches en las diversas operaciones especiales que la integran, cada una de las cuales se erige en función exclusiva de un obrero, siendo ejecutadas en conjunto por la colectividad de estos obreros parciales." (5) Pág. 272).

La segunda división del trabajo es la siguiente: -

"Cuando el mismo capital reúne simultáneamente en el mismo taller a muchos oficiales que ejecutan el mismo trabajo análogo, que hacen, por ejemplo, papel o tipos de imprenta o agujas. En un caso de cooperación en su forma más simple. Cada uno de estos artesanos (asistido si acaso por uno o dos oficiales) hace la mercancía en su totalidad, ejecutando, por tanto, todas las operaciones necesarias para su fabricación. Este artesano sigue trabajando lo mismo que trabajaba en su taller. Hasta que sobrevienen diversas causas externas, que obligan a utilizar de otro modo la concentración de los obreros en el mismo local y la simultaneidad de sus trabajos. Se quiere, por ejemplo, entregar

dentro de un plazo una cantidad más o menos grande de mercancías terminadas. Para lograrlo, se distribuye el trabajo. En vez de hacer que un mismo oficial ejecute, unas tras otras, todas las operaciones, éstas se desglosan, se aíslan y separan en el espacio, confiándose cada una de ellas a un oficial distinto, para que entre todos, en régimen de cooperación, fabriquen mercancía deseada. Esta distribución que comienza siendo casual, se repite, acredita ventajas especiales, y, poco a poco va cristalizando en sistema, bajo la forma de división del trabajo. De producto individual de un artesano independiente, que lo hace todo, la mercancía se convierte en producto social de una colectividad de artesanos, especializados cada uno de ellos en una operación parcial distinta. Las mismas operaciones que en la industria papelera alemana se empalmaban en el trabajo continuo e indistinto del fabricante gremial de papel, en la manufactura papelera holandesa se desglosan, para formar otras tantas operaciones parciales coordinadas de muchos obreros en régimen de cooperación. El fabricante gremial de agujas de Nuremberg es el elemento básico de la manufactura inglesa de agujas. Pero mientras que aquel ejecuta, unas tras otras 20 operaciones distintas, una más o una menos,



aquí concurren 20 operarios, cada uno de los cuales tiene a su cargo una de esas 20 operaciones, que luego sobre la base de la experiencia, se descomponen y ramifican todavía más, para asignarse como otras tantas funciones exclusivas, a operaciones independientes". (5) Pág. 273).

Todo esto trajo un desarraigo y reubicación de los artesanos vinculados a los gremios para convertirlos en trabajadores que se les pagaba un salario en estas empresas. Esta mano de obra calificada, por su destreza acumulada en años, agregaron al Mercado de trabajo, dos nuevos estratos, los técnicos y los especialistas. Cabe mencionar que existen dos tipos de división de trabajo, el social, y el de la manufactura. "Si nos fijamos en el trabajo mismo, podemos considerar la división de la producción social en sus grandes sectores, la agricultura, la industria, etc., como división del trabajo en general, la clasificación de estos sectores de producción en categorías y sub-categorías como división del trabajo y la división del trabajo establecido dentro de un taller como división del trabajo en el caso concreto". (5) Pág. 285).

#### 4.2 La Revolución Industrial.

La revolución Industrial fue un fenómeno que nació en Inglaterra, aproximadamente entre los años 1760 a 1820. "La Revolución Industrial surge en el cuerpo de las formaciones capitalista mercantiles por la acumulación de inventos mecánicos que permitirían multiplicar fantásticamente la productividad de trabajo humano; se implanta, primero, en las áreas en que se atiende más completamente las exigencias de renovación estructural impuesta por la revolución mercantil, removiendo resistencias oligárquicas a la alteración del status quo". (1) Pág. 122).

Las circunstancias propiciadoras para la Revolución Industrial fueron:

- 1) Un sostenido aumento de la población.
- 2) Alimentos abundantes.
- 3) Amplio mercado interno y externo.
- 4) Acumulación de riquezas (Capital), producto de un vigoroso comercio.
- 5) Estabilidad Política.

Pero sobre todo, por el espíritu de experimentación e iniciativa de un grupo de científicos Ingleses como Isaac Newton, Robert Boyle, así como un sinnúmero de Técnicos que traba-

jaron en el perfeccionamiento de mecanismos prácticos que aceleraron la producción manual; los éxitos más destacados fueron en la industria textil, así, John Kay introdujo la lanzadera - Volante, en la cual se obtenían tejidos más anchos que el alcance de los brazos, el telar mecánico creado por Cartwright, también surgieron sustancias químicas y tinturas que se utilizaron para el lavado, teñido y estampado de las telas. Muchos de estos primeros mecanismos inventados, fueron accionados - por ruedas hidráulicas y molinos, por lo que los primeros talleres se instalaron a orilla de ríos. Poco más tarde el hombre inventó un mecanismo independiente de la naturaleza que - podía controlarlo a voluntad: La máquina de vapor.

James Watt, perfeccionando la máquina de vapor, - inventó un mecanismo de biela y manivela que transformó el movimiento rectilíneo del pistón en movimiento giratorio, este mecanismo se convirtió en el alma de toda fábrica mecanizada, impulsando, a través de sistemas de transmisión, hiladoras, - telares, fuelles, molinos, laminadoras, etc. Este aprovechamiento de la mecanización en negocios productivos, dió lugar a una capa social llamada Burguesía Industrial, para diferenciarla de la burguesía formada por comerciantes, financieros y pro-

pietarios. "Las formaciones socio-culturales generadas por la Revolución Industrial, tienen como clase dirigente a una burguesía urbana que desde la etapa anterior se venía fortaleciendo y forzando el reordenamiento de la sociedad, según sus intereses. Inicialmente ese empresario actuaba, como los antiguos mercaderes, en la explotación de la usura, en la especulación comercial con la escasez de bienes, en la monopolización de ciertas mercaderías y en los riesgos marítimos. Con la Revolución Industrial tendrá oportunidad de dedicarse a nuevos sectores que le aseguraran tasas de lucro mucho mayores a corto plazo, sin los riesgos del capitalismo aventurero de la fase mercantil. Ahora se dedica principalmente, a la explotación de capitales en sistemas fabriles de producción en masa, movidos por nuevas fuentes de energía inanimada, cuya expansión demandaba un reordenamiento más radical en la estructura de la Sociedad". (1) Pág. 122-123).

A medida que las manufacturas se mecanizaban, las relaciones entre empresarios y operarios fueron cambiando.

Las complejas máquinas accionadas por fuerza motriz exigieron concentrarlas en un edificio, la fábrica.

"El auge del sistema fabril se inició con la invención de la máquina de combustión, que aumentaba la productividad, - pero que requería una mayor acumulación de capital, lo cual no estaba al alcance de los grupos familiares, y tampoco era posible distribuir una máquina a cada familia. Los trabajadores tendrían que ir a donde estaba la máquina, y surgió la factoría, - donde era más fácil controlar el uso económico de la máquina y supervisar a los trabajadores. Además, las fuentes disponibles de energía (vapor o agua) eran por lo general adecuados para - operar no una, sino varias máquinas mediante sistemas de transmisión; por lo que el sistema fabril, desde un punto de vista técnico-económico, surgió con la introducción de una costosa y pesada máquina movida por energía y desde el punto de vista administrativo, por la necesidad de controlar hombres, máquinas y materiales. El desarrollo del sistema fabril trajo como consecuencia una concentración de estos factores; a raíz de es to, se crearon problemas de coordinación y control que enfocaron la atención sobre las funciones y prácticas administrativas. Fue así como se desarrollaron conceptos tales como control de calidad, control de producción, salario por pieza en sustitución del salario por día, control financiero, etc. Se empezó

a reconocer el valor de una planificación explícita y cuidadosa, con elementos tales como localización de la planta y computación de la amortización, reemplazando de este modo la planificación al crecimiento casual. La función administrativa de dirección adquirió gran importancia, pues la amortización del capital invertido en maquinaria costosa reclamaba la utilización de la misma tan continuamente como fuera posible, lo que requería supervisión, concepto que fue utilizado como medio para asegurar la ejecución uniforme de órdenes e impulsar a los trabajadores a rendir el máximo". (4) - Pág. 90-91).

Muchos trabajadores que anteriormente laboraban en sus hogares con sus propios instrumentos, pasaron a las fábricas, donde manejaban las máquinas de la fábrica recibiendo en compensación un salario; cada trabajador cumplía una parte del proceso, donde el producto terminado era el resultado de las distintas operaciones.

Para ilustrar estas distintas operaciones o división de trabajo, el economista Adam Smith describió el funcionamiento de un establecimiento donde se producían alfileres, en la cual para fabricarlos tenían que pasar por 18

operaciones distintas, a cargo de 10 obreros especializados, - cada uno en una etapa distinta del proceso; Adam Smith en su libro "Ensayo acerca de la Riqueza" expuso su teoría del liberalismo económico en oposición a la teoría mercantilista; ésta se basaba en la producción como la principal causa de creación de riqueza dentro de un ordenamiento económico regido por la ley de la oferta y la demanda; cuanto mayor libertad se - ofreciera al juego de oferta y demanda, mejor funcionaría la economía, esto a la vez reducía al mínimo la intervención del Estado en el área económica. "La Revolución Industrial fue - asunto no sólo de tecnología sino también de economía: consistió en cambios en el volumen y en la distribución de la riqueza, a la vez que en los métodos por los cuales dicha riqueza se dirigió hacia fines específicos. Hubo, en realidad, una estrecha conexión entre los dos movimientos. Sin las invenciones la industria hubiese tal vez continuado su lento progreso - aumentando las compañías, extendiéndose el comercio, mejorándose la división de trabajo y haciendo de los transportes y - finanzas sistemas más especializados y eficaces-, pero no habría habido Revolución Industrial. Por otra parte, sin los - recursos recién descubiertos, las invenciones muy difícilmente se hubieran realizado, y su aplicación hubiese sido muy -

limitada. Fue, pues, el crecimiento de los ahorros y la facilidad con la cual se pusieron a disposición de la industria, lo que hizo posible a la Gran Bretaña recoger la cosecha debida a su ingenio". (6) Pág. 112).

Cuando el sistema fabril se expandió a los países europeos, aumentó el capital para su instalación, lo que produjo una transformación interna dentro de estas fábricas. "El propietario de una fábrica no podía ya reunir suficiente dinero para financiar su propio negocio, y empezaron a aparecer las compañías por acciones y las corporaciones, para que los inversionistas reunieran sus recursos en un fondo común. Los propietarios independientes empezaron a desaparecer en muchas industrias y surgió una clase de ejecutivos que dirigen empresas que no eran de su propiedad". (3) Pág. 37).

#### 4.3 Ideología del Capitalismo.

Todo el desarrollo en el campo productivo tuvo una repercusión en la ideología, que en feudalismo era regida por la Iglesia Cristiana, se tuvo que romper con ésta y crear una nueva ideología.



"En el siglo XIX cambia la actitud tradicionalista del siglo XVIII, primero lentamente, después con gran rapidez. El ser humano viviente, con sus deseos y sus dolores, va dejando cada vez más de ocupar el centro del sistema, y ese lugar lo van ocupando los negocios y la producción. El hombre deja de ser "la medida de todas las cosas" en la esfera económica. El elemento más característico del capitalismo del siglo XIX fue ante todo la explotación despiadada del trabajador; se creía una ley natural o social el que centenares de miles de trabajadores vivieran a punto de morir de hambre. Se suponía que el propietario de capital procedía en forma moralmente correcta si, en busca de ganancia, explotaba al máximo el trabajo que alquilaba. Difícilmente podría haber ningún sentimiento de solidaridad humana entre el capitalista y sus obreros. Regía como ley suprema en la esfera económica la ley de la selva. Atrás quedaban todas las ideas restrictivas de los siglos anteriores" (7) Pág. 77).

La teoría de Darwin expuesta en su obra "El origen de las especies" publicada en 1859, contribuyó a justificar esta ideología. "Se hizo aparecer como positivamente antisocial ayudar al débil o al pobre. Herbert Spencer, por ejemplo,

*afirmó que todo individuo tenía el derecho de velar por sí mismo si bien, en vista de que sólo sobrevivía el más apto, los menos aptos estaban condenados a perecer, por lo cual - los hombres deben ser libres para competir y así demostrar su aptitud para sobrevivir". (3) Pág. 38).*

*Reacción del hombre al Capitalismo.- Es inegable que en la transición del Feudalismo al capitalismo, el hombre se libró del encasillamiento social en el cual nacía; por lo que el hombre tuvo la oportunidad de ascender o descender en la escala social, sin importar el origen o la casta; esto en la realidad se reduce a un grupo muy reducido en la sociedad por que la mayoría de la gente cae en una explotación por parte del Capitalista. "El obrero, o más bien su trabajo, era una mercancía que compraba el propietario de capital, no diferente en esencia de cualquier otra mercancía de las usuales en el mercado, y el comprador la usaba a su máxima capacidad. Puesto que había sido comprada por su precio justo en el mercado de trabajo, no podía haber reciprocidad ni obligación de ninguna clase por parte del propietario de capital, aparte de pagar los salarios. Si quedaban sin trabajo centenares de miles de trabajadores y a punto de perecer de hambre, -*

aquello era mala suerte suya, consecuencia de la inferioridad de sus talentos, o simplemente de una ley social y natural que no podía ser modificada. La explotación ya no era personal, sino que se había hecho anónima, por decirlo así. Era la ley del mercado la que condenaba a un hombre a trabajar por un jornal de hambre, y no la intención o la avaricia de otro individuo. Nadie era responsable ni culpable, nadie podía hacer cambiar las circunstancias". (7) Pág. 82-83).

El trabajador ha resentido esta opresión y lo ha manifestado en diferentes conductas. "El trabajador era hostil y se sentía humillado. No se le conferían responsabilidades, pero no mostraba ninguna por su cuenta; se le trataba como a un autóma, y como tal se comportaba. Comenzó a convertir el servilismo en una virtud y se negó a intervenir en la vida social, ante la cual se mantenía pasivamente hostil. Trabajaba tan lentamente como fuese posible sin atraer la indeseable atención del supervisor y cometía equivocaciones deliberadas, ya fuese por sabotaje directo o interpretando las órdenes demasiado literalmente. Semejante conducta cerró un círculo vicioso en cuanto el director notó esta actitud irresponsable y redujo más aún las oportunidades de que disponía el operario para aplicar su pro-

pia iniciativa". (3) Pág. 43-44).

En el siglo XX desapareció gran parte de esta explotación capitalista tal como era habitual en el siglo XIX. "El industrial vanamente busca otros medios para convencer a los operarios de que deben trabajar, ofrece planes para el bienestar general, días de asueto con paga, bailes, excursiones, tratamiento médico gratuito y demás; algunas de estas ideas son excelentes, otras verdaderos insultos a la inteligencia. En suma, todas las necesidades, físicas posibles quedan satisfechas, pero las psicológicas - responsabilidad, orgullo por el oficio, respeto propio, condición y sentimiento de utilidad social - no se toman en cuenta". (3) Pág. 44).

#### 4.4 Algunas consideraciones sobre la Organización en el Siglo XX.

Las Escuelas de Organización surgieron, como una extensión del desarrollo de la máquina, para aumentar la productividad de las fábricas. "El maquinismo había logrado multiplicar rápida y substancialmente la productividad del trabajo industrial, pero aún así, la producción era insuficiente para cubrir la demanda interna y las posibles exportaciones". (8) - Pág. 44).

#### 4.4.1 La Organización Clásica.

Los ingenieros tuvieron un papel preponderante en el diseño, perfeccionamiento, y mantenimiento de las máquinas; de esta metodología ingenieril surgió la primera Organización Clásica. "La ingeniería seguía avanzando a pasos acelerados y por ende los procesos de producción y la maquinaria experimentaban notables innovaciones. En ese clima de perfeccionamiento tecnológico correspondió precisamente a los ingenieros dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra, a fin de incrementar las utilidades. Sin embargo, dado su origen este diseño de sistemas y métodos de trabajo corresponde precisamente a una concepción netamente ingenieril que visualiza el trabajo humano como extensión de la máquina". (9) Pág. 69).

Las condiciones que reinaban a finales del siglo - XIX en las fábricas, eran la concentración de los trabajadores en las fábricas, la imposición por parte de los capitalistas, de la duración de la jornada de trabajo, los días laborables, la fijación de políticas de comportamiento y disciplina laboral, y la supervisión sobre los trabajadores para la realización de las labores; pero la forma de controlar el trabajo en sí, todavía residía en los trabajadores. "Había muchas maneras de ejecutar el mismo trabajo y cada una de las operaciones; existían

También una gran variedad de útiles de trabajo cuyo uso era - alternativo. Pero la dirección no había podido aún controlar totalmente el proceso de trabajo, y dejaba a los trabajadores la responsabilidad de elegir las herramientas y el modo que les parecía más adecuado para ejecutar el trabajo". (8) Pág. 44).

Esta forma de controlar el trabajo por parte de los trabajadores se debía a la "sabiduría práctica" que el obrero había adquirido por los años de experiencia en el trabajo o - la transmitida por vía oral de generación en generación; esta "sabiduría práctica", la desconocían los capitalistas, por lo que el trabajador podía controlar la forma de hacer el trabajo, y el tiempo necesario para hacerlo. "Este monopolio del conocimiento técnico -acumulado en la cabeza, las manos y los sentidos de los artesanos de oficio- no había podido ser codificado ni transmitido por medios orales o escritos, y constituía la base de la resistencia obrera en su relación de - fuerzas con el capital". (8) Pág. 45).

Estas eran las condiciones ambientales, las cuales dieron nacimiento al Taylorismo.

4.4.1.1 Frederick Winslow Taylor. (La Gerencia Científica). Nació en Filadelfia, Estados Unidos en el año de 1856, y su desarrollo laboral lo llevó desde el puesto de simple obrero hasta ocupar el puesto de Ingeniero en un lapso de ocho años.

Taylor al paso de sus experiencias pudo determinar los defectos que adolecían los administradores: "No se tenía un concepto claro de las responsabilidades obrero-patronales; prácticamente no se efectuaba ninguna norma eficaz de trabajo; no se daban incentivos para mejorar la producción de los trabajadores; se adoptaban sistemas militarizados en las decisiones administrativas; se aplicaban la corazonada, la intuición, las experiencias anteriores; no se hacían estudios sobre el flujo del trabajo; no había una selección de personal basada en las habilidades de los trabajadores, etc. (4) Pág. 104).

Estos factores frenaban la productividad, por lo que Taylor pensó, que para aumentarla, se tendría que encontrar el único y mejor método de trabajo eficaz.

Para lograr aumentar esta productividad se necesitaba, por lo tanto, organizar científicamente el trabajo, para lo cual se deberían de realizar los siguientes puntos:

1) Las tareas deberían ser organizadas de un cierto modo, para lograr un máximo aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

2) Se debería aprovechar el uso del capital, optimizando las áreas de la instalación fabril.

3) Se deberían normalizar los insumos y las herramientas de trabajo, tomando en consideración cada segmento de trabajo.

4) Reducir el tiempo en que los obreros no tenían trabajo.

5) Renumerar el tiempo de trabajo "sobreaprovechado".

6) Descalificar el trabajo del obrero por medio de la especialización de éstos en tareas parciales y repetitivas.

Taylor enunció tres principios de los cuales emana la Organización Científica del trabajo:

1º "La Dirección debe encargarse de: Reunir todos los elementos del conocimiento tradicional que estaban en el pasado en posesión de los obreros, de clasificar estas informaciones, de hacer una síntesis y de extraer de estos conocimientos, reglas, leyes y fórmulas". (8) Pág. 47).



En este principio su "importancia" residía en apropiarse de la "sabiduría práctica" de los obreros por parte de los capitalistas.

2º Todo trabajo intelectual dese ser sacado del taller para ser concentrado en las oficinas de organización y de planificación". (8) Pág. 47).

La "importancia" de este principio fue el de abaratar la fuerza de trabajo por medio de la división entre el trabajo de concepción y el de ejecución, así disminuía la calificación del trabajador (pues éste no tendría que pensar como hacer el trabajo) y aumentarla su productividad, por medio de tareas segmentadas y repetitivas. Así mismo por este proceso se facilitaría el reemplazo de trabajadores.

Con esta división, el trabajo de Concepción residía en la Dirección de la empresa, y para el trabajo de ejecución, los obreros se limitarían a acatar las órdenes de la Dirección, mismas que se reducían a ejecutar tareas sin necesidad de razonar la metodología técnica del trabajo. "La Administración debe hacerse cargo de gran parte del trabajo que ahora se les deja a los obreros y ejecutarlo ella.

Esto último era refiriéndose a los sistemas "anti- - guos" en los que el trabajador podría intervenir en el diseño -

de sus métodos de trabajo". (9) Pág. 76).

3º "La tarea de cada obrero debe ser prevista en su integridad por la dirección, al menos un día antes, y cada obrero recibe instrucciones escritas completas describiendo en detalle las tareas que el debe cumplir, como habría de hacerlo, y cuál es el tiempo asignado para ello". (8) Pág. 48).

En este principio los obreros se reducían a sólo una fuerza de trabajo, que se podía adaptar, a cualquier tarea simple.

Taylor definió la organización científica de trabajo como "El conjunto de relaciones de producción internas al proceso de trabajo basado en el estudio organizado del trabajo, el análisis del trabajo en sus elementos más simples y el mejoramiento sistemático de la actualización del obrero en cada uno de dichos elementos". (8) Pág. 48).

Taylor formuló 4 principios que deben de regir en toda organización.

1º "Creación de una base científica capaz de sustituir los métodos de trabajo cristalizados prácticamente, viejos y tradicionales; investigaciones científicas de cada componente del mismo". (10) Pág. 199).

Estas formas para tratar de racionalizar el trabajo partían de: "que para todo tipo de trabajo podría y debería - llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería substituir a los métodos empíricos. Esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma". (9) Pág. 71).

Este principio dió origen a los llamados "estudios de tiempos y movimientos". Esto implicó un cambio en las relaciones de trabajo pues, permitió el control por parte de los capitalistas de aumentar la productividad y minimizar - el "tiempo muerto".

2º "Selección de los obreros a base de criterios científicos, entrenamiento y aprendizaje de los obreros". (10) Pág. 199).

Esta selección científica consistía en probar directamente al obrero en las tareas laborales, para poder determinar las habilidades que éste poseía, y adiestrarlo para el trabajo a desarrollar; esto con el fin de habilitarlo, para cumplir en los estadares de trabajo preestablecidos. "Después de estudiar al obrero y de conocer sus posibilidades, -

procedemos, como un amigo respecto a otro, a tratar de progresar a todo trabajador a nuestro cargo a descubrir sus mejores facultades y adiestrarle para realizar una clase de trabajo - más elevado, más interesante y más provechoso que el que realizaba en el pasado" (11) Pág. 90).

3º "Colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de organización del trabajo". (10) Pág. 199).

En este principio Taylor trató de que se hiciera una persuasión a los trabajadores para que aceptaran el medio científico y se olvidaran de los antiguos métodos.

El sistema salarial pensaba Taylor, era el medio para incentivar al trabajador por lo cual; "diseñó un sistema de pago que llenó de "Tarifas diferenciales". Este era un sistema de destajo tendiente a que el obrero tuviera salarios incentivos de acuerdo a su productividad". (9) Pág. 71).

4º "Distribución equitativa del trabajo y de la responsabilidad entre la administración y los obreros" (10) Pág. 199).

Con este principio se pretende la conciliación y cooperación en el trabajo entre los capitalistas y los obre-

ros. "El Taylorismo es también un sistema de autoridad, que adopta una forma piramidal y jerárquica, donde la delegación de poder y de responsabilidad se hacen en cascada, produciendo la importancia de las iniciativas y de las decisiones individuales, y que es completado con un sistema financiero (Multas) y represivo para asegurar la obediencia". (8) Pág. 49).

4.4.1.2 Henri Fayol (La Gerencia Administrativa). Ingeniero Francés nacido en el año de 1841 en la ciudad de Constantinopla. Prominente industrial francés, el cual estaba convencido de la necesidad de organizar a los trabajadores de las empresas de un modo racional. "Como Taylor, Fayol se percató que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que le tornaran más eficientes y menos empírica e improvisada; de ahí que su preocupación fuera la de integrar un cuerpo doctrinal: "La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías". A diferencia de su colega Norteamericano, no se lanza temerariamente a la creación de "ciencias" ni a pontificar sobre determinadas cuestiones, sino por el contrario propone un método científico para ir

acumulando conocimientos válidos que irían integrando la deseada doctrina. (9) Pág. 79).

Fayol es considerado como el padre de la Administración la cual definía como "Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar". (9) Pág. 81).

Estos cinco elementos que corresponden al primer modelo del proceso Administrativo, los define de la siguiente manera:

- Preveer.- "Significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo". (12) Pág. 185).
- Organizar.- "Constituir el doble organismo, material y social de la empresa" (9) Pág. 80).
- Dirección.- "Hacer funcionar el personal". (9) Pág. 80).
- Coordinación.- "Es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito". (12) Pág. 262).
- Controlar.- "Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos" (12) Pág. 267).

Determinó que se daban en todas las organizaciones industriales un conjunto de actividades de cuya eficiencia dependía el buen funcionamiento de la Organización.

"Todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse entre los seis grupos siguientes:

- 1º Operaciones Técnicas. (Producción, fabricación, - transformación);
- 2º Operaciones comerciales (compras, ventas, cambios);
- 3º Operaciones financieras (busca y gerencia de los - capitales);
- 4º Operaciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas);
- 5º Operaciones de contabilidad (Inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.);
- 6º Operaciones Administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Va sea la empresa simple o compleja, pequeña o grande, estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre". (12) Pág. 135).

Dotó a la Administración, de una serie de principios, los cuales creía que no eran los únicos, por lo que cualquier posibilidad podría adaptarse a estos principios. "Dice Fayol que la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones, a las que les dá indiferentemente el nombre de "principios", "leyes" o "reglas". Prefiere emplear la palabra principios para desembarazar el concepto de toda idea de rigidez pues no existe nada rígido en materia de administración. Todo en ella es cuestión de medida; casi nunca se ha aplicado dos veces el mismo principio en condiciones idénticas, porque es necesario tener en cuenta las diferentes circunstancias que envuelven un fenómeno social determinado, el material humano y todos los elementos variables. Además, las facultades humanas son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. El problema estriba en saber utilizar los principios, arte difícil que no solamente requiere, sino que exige inteligencia, experiencia, decisión, mesura" (4) Pag. - 150).

Los principios propuestos por Fayol son los siguientes:



a) *División del Trabajo.*

"La división del trabajo es el orden natural de las cosas y tiene lugar tanto en el reino animal como en el del hombre y en la sociedad. La finalidad que tiene es producir más y mejor con el mismo esfuerzo o producir lo mismo con menor esfuerzo." (4) Pág. 151).

La especialización de las funciones y la separación de los poderes es una consecuencia de la división del trabajo.

b) *Autoridad.*

"La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer". (12) Pág. 159).

Esta autoridad puede ser de dos tipos, estatutaria (oficial), y personal que se obtiene por la experiencia, inteligencia, aptitud, etc.

Un buen administrador debe de poseer ambas, y una cualidad más, la responsabilidad.

c) *Disciplina.*

"En esencia, la disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta, y muestras exteriores de respeto observadas de acuerdo con los convenios existentes entre la empresa y sus empleados". (11) Pág. 188).

La disciplina es un factor importante en una buena administración, el quebrantamiento de esta disciplina hace necesario la aplicación de una sanción, la cual debe de ser la adecuada para producir resultados satisfactorios.

d) Unidad de mando.

"Para cualquier acción, sea la que fuere, un empleado debe recibir órdenes de un superior únicamente" (11) Pág. 190).

Por lo que en la escala jerárquica, la unidad de mando es un aspecto fundamental; las líneas de autoridad (cadena de mando) deben de estar bien definidas, de manera tal, que cada trabajador sea responsable ante la cabeza de la Organización.

e) Unidad de Dirección.

"Un solo Jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". (12) Pág. 165).

f) Subordinación del interés individual al interés general.

"El interés de un individuo o de un grupo de individuos, no debe prevalecer en contra del interés de la empresa; que el interés de la familia siempre debe sobreponerse al de uno de sus miembros y que el interés del Estado debe estar antes que el interés del individuo o que el de un grupo particular de ciudadanos". (4) Pág. 154).

g) *Remuneración de Personal.*

"La remuneración de personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado". (13) Pág. 71).

"Fayol hace un reconocimiento, al tratar este principio y establece los distintos modos de retribución para el obrero -- (destajo, por tarea, por jornada) y adiciona elementos como son: el pago de primas, premios especiales e incluso la participación en los beneficios" (14) Pág. 16).

h) *Centralización.*

"El grado de centralización en un organismo administrativo depende de las circunstancias, y su finalidad última es la utilización eficiente de las facultades de todos los agentes que entran en el proceso". (4) Pág. 155).

i) *Jerarquía.*

Jerarquía es la serie de niveles de autoridad existentes desde el puesto más alto en la empresa hasta los puestos más bajos.

j) *Orden.*

"Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". (12) Pág. 178).

Este principio se deriva de la fórmula del orden de las cosas; si se conserva este orden se evitan pérdida de tiempo o pérdida de materiales, así este orden, debe ser de modo que facilite las operaciones.

k) Equidad.

"La equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia". (13) Pág. 85). La justicia consiste en ejecutar reglas de trabajo, pero estas necesitan ser interpretadas.

l) Estabilidad del personal.

Fayol en este principio recomendaba la permanencia total del trabajador en una actividad, pues el cambio frecuente, conduce, a pérdida de aprendizaje, tiempo, y energía; y por lo tanto el trabajo no se hará nunca como es debido.

m) Iniciativa.

"La libertad de proponer y de ejecutar son para Fayol iniciativa. Las buenas iniciativas son unas de las más importantes actividades de una organización, pues constituye la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto". (14) Pág. 86).

Este espíritu debe de fomentarlo el administrador.

n) Espiritu de grupo.

"Partiendo del proverbio "La unión hace la fuerza", - Fayol hace un elogio de las ventajas y puntos positivos que tiene la unión como fenómeno social y de la fuerza que presenta la misma en una empresa, así también como la obligación de los administradores de evitar las divisiones entre el personal, dado sus - efectos debilitantes" (14) Pág. 18).

Fayol no creía que solucionaría lo complejo de las relaciones de trabajo, pero postulaba que la administración podía ayudar; reconocía que los conocimientos administrativos no se - deberían reducir a las empresas, sino que podía extenderse al Estado, organizaciones militares, religiosas, y a la misma familia.

#### 4.4.1.3 Henry Ford. (El Trabajo en Cadena).

El trabajo en cadena trajo como consecuencia la técnica de la producción en masa, misma que elevó a escala insospechada la productividad, esta técnica fue popularizada por el prominente industrial Henry Ford, utilizándola para producir - los automóviles "Ford-Modelo T" en una fábrica de Detroit.

Ford partió de la premisa de que "los trabajadores mal dirigidos pasan más tiempo corriendo detrás de los materiales y de las herramientas, que en el trabajo, perciben un salario bajo, porque el andar no es una ocupación remuneradora". (8) Pág. 52); así también, como el de utilizar fuerza de trabajo poco calificada y reducir el costo de los obreros - calificados, encarecida por los sindicatos.

Ford introdujo, el sistema de cadena de montaje y la cinta transportadora, lo cual permitió el trabajo en cadena. La cadena de montaje consiste, en hacer circular por medio de la cinta transportadora, una pieza central, la cual pasa por lugares delante de los obreros fijos, donde le son incorporadas piezas auxiliares a la pieza central; en cada lugar que pasa, se le incorpora una pieza, por un grupo de obreros especializados en el ajuste de esta pieza, hasta que al final de la cadena, el producto debe de estar terminado; esto permitió a los capitalistas, determinar el tiempo de trabajo y evitar una supervisión constante, como anteriormente se realizaba.

"Mediante la cadena de montaje, Henry Ford, abre el paso a la producción masiva de grandes series. La división del -

trabajo y la parcelización de tareas, es llevada a su extremo y la especialización se reduce a una sola operación que se repite constantemente y con lo cual, el proceso de aprendizaje deviene más rápido y menos costoso. Por otra parte, la cadena de montaje transforma la función de los capataces y demás trabajadores indirectos en el taller. Su producción necesaria es ahora menor y las tareas de control son relativamente más fáciles de ejecutar, con lo cual, son también afectados por la descalificación y con siguientemente la desvalorización del trabajo los supervisores y capataces". (8) Pág. 53).

La cadena de montaje redujo el tiempo para realizar - las operaciones de trabajo, aniquilando el tiempo muerto. "Las piezas llegan al lugar de ensamblaje en el orden exacto en que deben ser montadas, con lo cual, los obreros no pueden "jugar" con ese tiempo como precedentemente". (8) Pág. 53). Esto se logró por medio de la parcelización de las operaciones de trabajo. "Los obreros son "fijados" a sus puestos de trabajo y no - tienen que desplazarse ni buscar cargar y transportar sus obje tos de trabajo. Su margen de autonomía es aún más reducido que en el período Taylorista". (8) Pág. 53).

Esta parcelización de las tareas diferenció más la -

división del trabajo, entre el trabajo de concepción y el trabajo de ejecución. "La división del trabajo es ahora extrema y no se refiere solamente a las tareas a realizar dentro del proceso de trabajo, sino que, refuerza la división entre, por un lado - el trabajo de concepción (originado en el "savoir faire" apropiado y acaparado por el capital y localizado en la oficinas de - estudios y métodos) y el trabajo de ejecución (concentrado en - los trabajadores y reducido a sus formas simples, elementales, que no requieren mayor calificación), y, por otro lado, entre - trabajo intelectual (propio de los ingenieros) y el trabajo manual (propio de los Obreros)". (8) Pág- 54).

Este sistema permitió volver al sistema de remuneración económica por horario, ya que el salario por pieza impuesto por Taylor ya no era necesario como incentivo para aumentar la producción, pues la productividad dependía de la velocidad de la cinta transportadora.

Este salario ganado en la fábrica de Ford era más elevado en aquella época, comparado con las demás fábricas, esto permitió a este sistema, reducir la tasa de ausentismo, y fue el factor fundamental para seleccionar la mano de obra y poderla mantener estable.



Ford trató de controlar la vida del obrero fuera de la fábrica, fomentando las actividades culturales, deportivas, y la estabilidad geográfica y familiar del obrero; promovía campañas contra el alcoholismo, con la finalidad de mantener en buena condición física a los trabajadores, y aumentar la eficacia en el trabajo.

El Fordismo no solo modificó las relaciones de trabajo, sino que además modificó las normas sociales de consumo.

#### 4.4.1.4 Max Weber (La Burocracia).

Sociólogo y Economista Alemán, fue uno de los fundadores de la escuela estructuralista y creador del modelo de organización administrativa, llamado burocracia, el cual lo definió de la siguiente manera: "La burocracia es el medio de transformar la "acción comunitaria" en una "acción societal" organizada racionalmente". (15) Pág. 79).

La burocracia tuvo su base, en los estudios que Weber hizo de antiguas organizaciones. "Pese a que la concepción se base, en lo fundamental, en métodos europeos de organización (principalmente el prusiano), su "tipo ideal" es, en términos generales, análogo a los modelos de la teoría "clásica" nortea-

mericana de la gestión". (10) Pág. 232).

Las características de toda burocracia deben de ser las siguientes:

1º "Toda la actividad necesaria para lograr los objetivos que se plantea la organización se descompone en operaciones elementales y simples, lo que a su vez, implica la rigurosa fijación formal de las tareas y deberes de cada eslabón de la organización". (10) Pág. 232).

Esta división permite reducir las actividades de trabajo en la cual están especialistas para realizar estos segmentos.

2º "Todo empleado inferior o todo eslabón están sujetos al control y a la supervisión del superior". (10) Pág. 232).

Esto permite responsabilizar ante un superior los actos de un Jefe y el de sus subalternos, por lo tanto este jefe - deberá tener autoridad sobre sus subalternos. "El punto de vista de la autoridad racional-legal era básico en el concepto de burocracia de Weber. Es el derecho de ejercer autoridad basada en el puesto". (4) Pág. 207).

3º "La labor de la organización viene regulada por un "sistema consecutivo de reglas abstractas" y consiste en la apli-

cación de estas reglas a cada caso particular". (10) Pág. 232).

Estas reglas tienen el fin de unificar las ejecuciones de las tareas, las reglas deben ser claras y precisas; esto no permite dejar pensar a los empleados para desempeñar el trabajo, sino solamente realizarlo mecánicamente de acuerdo a las reglas.

4º El dirigente debe administrar con un espíritu indiferente. Esto tiene como objetivo, que en el administrador no influyan sus emociones personales y prevalezca la imparcialidad en las decisiones oficiales "El administrador puede mostrarse con descendiente en la valoración del trabajo de unos subalternos y ser parcial respecto de otros". (10) Pág. 233).

Según Weber, esta imparcialidad valora el sistema. - "Precisamente los factores que hacen impopular al burócrata entre los clientes, o sea su conducta de observador imparcial y la ausencia de preocupación emocional por los problemas de aquéllos - son, en realidad, los factores que más responden a los auténticos intereses de los clientes". (10) Pág. 233).

"La imparcialidad impersonal contribuye al mantenimiento de una actitud igual respecto de todos y, por consiguiente al

progreso de los principios democráticos en la administración". - (10) Pág. 234).

5º "El empleo en una organización burocrática se asienta en la correspondencia de la calificación técnica al cargo que uno ocupa, y los empleados deben estar protegidos contro todo - despido arbitrario". (10) Pág. 234).

La oportunidad al empleado, de hacer una "carrera" por escalafón en la organización según Weber, fomentará la motivación entre los empleados, así como su integración a la organización.

6º "La experiencia confirma universalmente que el tipo puramente burocrático de organización administrativa... es desde el punto de vista estrictamente técnico, capaz de lograr el más alto grado de eficacia". (10) Pág. 235).

Weber vió a este modelo como el sistema más eficiente, principalmente para organizaciones grandes y complejas como el ejército gobierno, etc.

Y con respecto a la eficiencia dentro del mismo modelo, Weber comenta: "En cuanto a la eficiencia del trabajo de los componentes de la organización, se asegura merced a los hábitos de éstos y a su aplicación razonable y enérgica. Con ese fin se practica la especialización de la actividad en base a la calificación técnica". (10) Pág. 235).

#### 4.4.2 Escuela de las Relaciones Humanas.

El carácter mecanicista de la Escuela Científicista, - fue puesto en duda, por los representantes de la escuela de las relaciones humanas, por la gran aportación que Elton Mayo y sus colaboradores realizaron en la Compañía Western Electric en Hawthorne, Estados Unidos.

Esta investigación, cuyo objetivo era el de conocer - los posibles efectos de los cambios ambientales sobre el trabajo, permitió estructurar una nueva corriente, la cual trata de tomar en cuenta las relaciones, sociológicas y psicológicas del individuo en la organización, pero con el único fin de elevar la - producción. "La nueva corriente "se acuerda" del hombre "olvidado" en beneficio del negocio capitalista. Exige que se investigue el factor humano en el proceso de la producción, para impulsar al individuo a trabajar con más rendimiento a cuenta de la satisfacción de ciertas demandas personales dentro de los límites tolerables por la organización capitalista de la producción". (10) Pág. 243).

Se podría decir que las premisas en las cuales descansa esta teoría, son las siguientes:

"En oposición a la concepción Tayloriana del "hombre - económico", que se somete resignadamente a la administración au-

toritaria, la escuela de las "relaciones humanas" proclama que el hombre procura en primer lugar, un modo de vivir en relaciones sociales con los otros hombres y, en segundo lugar -como una parte de eso-, una función económica que el grupo necesita y aprecia". (10) Pág. 252).

A continuación se expondrán las teorías y aportaciones de los autores más representativos de la escuela de las Relaciones Humanas.

#### 4.4.2.1 Elton Mayo.

El surgimiento de las Relaciones Humanas guarda relación con el nombre de este Sociólogo Norteamericano; el cual - inició un experimento, para estudiar los efectos de la iluminación sobre el rendimiento en el trabajo. La compañía en la cual se inició la investigación fue la Western Electric establecida en Hawthorne. Se seleccionó un grupo control y un grupo experimental, al grupo control se le presentó una iluminación constante, y al otro grupo se aumentaba y disminuía la intensidad de la luz. En ambos grupos se presentó un incremento de la producción. Esto decidió efectuar un segundo experimento "En este segundo ex

perimento se pidió a un grupo de trabajadoras que opinara sobre las diferentes intencidades de iluminación. Diariamente se cambian las bombillas para aumentar la iluminación. Las trabajadoras hablaban en forma favorable de los cambios. Los experimentadores pidieron entonces que se hiciera como si se cambiaran las bombillas, pero que se dejaran las que estaban. Las jóvenes comentaron en forma igualmente favorable el cambio aparente". (16) Pág. 346).

Estos resultados permitieron a Elton Mayo replantear - una serie de factores. "En primer lugar, era patente que las muchachas se sentían muy "en forma" durante los experimentos y, - además muy motivadas a trabajar con eficacia y con intensidad. Las razones de esta moral elevada son las siguientes: 1.- Las - muchachas se sentían "seleccionadas"; el haber sido escogidas de entre sus compañeras les hacía pensar que la dirección las consideraba importantes; 2.- Las obreras llegaron a establecer unas relaciones óptimas entre sí y con su superior, porque gozaban de una gran libertad para organizar su propio ritmo de trabajo y - para dividirse las labores entre ellas mismas de una manera más cómoda; 3.- El contacto social y la facilidad de intercambios - entre ellas hacía que la tarea fuera más agradable". (17) Pág. 43).

La Western Electric, continuó con una serie de investi-

gaciones que duraron desde 1927 hasta 1939; estas investigaciones incluyeron la entrevista a 21,116 empleados de la compañía, se utilizó la técnica de entrevista directa al principio, pero por sus limitaciones se cambió a la entrevista libre, dejando al empleado la libertad de expresarse.

Este hecho, de dejar en libertad de expresarse al empleado en forma confidencial, permitió una catarsis benéfica, me jo ra nd o   s u   e s t a d o   a n i m o.

Esto dió la pauta para que en otras empresas establecieran "counsellor" permanentes para el personal, los cuales se dedicaban a escuchar a los empleados, para mejorar la comunicación en la organización. "El counsellor nunca intervenía dando su opinión personal. No discutía y aunque se llamaba "consejero", jamás daba consejos. Su función consistía en escuchar y mostrar un sincero interés por todo lo que decía el entrevistado y ayudarlo en su problema personal, sin interferir en su condición de empleado y sin considerar en absoluto sus relaciones con el equipo o el capataz". (18) Pág. 40).

En 1939 se publicó el informe principal de los resultados de las investigaciones con el título de "Management and the Worker"; estos resultados en forma general fueron los siguientes:



"la cantidad de trabajo efectuado por un trabajador no está determinada por sus capacidades físicas, sino por su capacidad social; las recompensas no económicas son más importantes en la motivación y satisfacción de los trabajadores, quienes reaccionan ante sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos; el líder no es necesariamente la persona contratada para estar a cargo del grupo, siempre pueden aparecer líderes informales con mayor poder; el supervisor efectivo es el que "se centra en el empleado" y no el que "se centra en el trabajo", esto es, el que considera que su cargo se relaciona más con seres humanos que con el trabajo mismo; la comunicación y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más significativas recompensas que puedan ofrecerse para obtener el compromiso por parte del individuo" (19) Pág. 29).

Miller y Form en su *Industrial Sociology* resumen en detalle las investigaciones de Elton Mayo:

- 1) El trabajo es una actividad de grupo.
- 2) El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
- 3) La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas del trabajo.

- 4) Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.
- 5) El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.
- 6) Los grupos informales dentro de la fábrica tienen - gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.
- 7) El paso de una sociedad establecida a una adaptativa, tiende continuamente a alterar la organización social de la factoría y de la industria en general.
- 8) La colaboración en los grupos no se produce por - accidente, debe planearse y desarrollarse. Si se - consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo dentro de una planta fabril pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de las sociedad adaptativa". (3) Pág. 101-102).

Después de los estudios Hawthorne hubo un cambio en - las relaciones de trabajo, de hecho se conoce con el nombre de -

"efecto Hawthorne" al aumento de la productividad de los empleados, debido al sentido de participar en algo nuevo.

Estos cambios en las relaciones de trabajo, tuvieron mayor énfasis en los problemas de tomar al hombre como parte de un grupo de trabajo, y los efectos que sobre su trabajo tiene él mismo. Lewin Lippitt, Bradford, fundan los laboratorios nacionales de adiestramiento que desde 1940, se dedican en entrenamiento en la sensibilidad y la interactuación en grupo. En los años siguientes, en esta escuela, se amplió el uso de pruebas psicológicas - con el fin de seleccionar al personal en las industrias. En esta misma escuela se empieza a utilizar el término de Ingeniería Humana para referirse a la adaptación de la máquina al operador y no inversamente, como en el cientificismo se realizaba.

En resumen a Elton Mayo se debe el redescubrimiento - del hombre en la Industria.

#### 4.4.2.2 Rensis Likert.

Este autor trata de compaginar la conducta de grupos pequeños con los objetivos comunes de la organización.

Expuso que la motivación a los empleados debe de estar relacionada con los procedimientos efectivos, pero la - -

importancia de éstos dos factores recaerá en la eficiencia del enfoque y coordinación de los empleados. Por lo cual se requiere de un sistema eficiente de interacción y coordinación, para realizar las actividades de la organización.

Este sistema, reside en la formación de grupos pequeños; esta formación de grupos se basa en los siguientes postulados:

Cada individuo trata de satisfacer sus propios anhelos, principalmente por la respuesta que obtiene de las personas que lo rodean, esto permite la cohesión del grupo de trabajo por las mismas metas de cada individuo y el reconocimiento y respaldo del grupo.

En consecuencia la organización debe deliberadamente de tratar de crear estos equipos, eslabonándolos en una estructura Piramidal por medio de personas miembros del mismo. "Los pequeños grupos poseen un poder efectivo sobre sus componentes, la "rivalidad entre los grupos" puede superarse mediante la inclusión de los dirigentes de las diversas subdivisiones a cada nivel en pequeños grupos para que trabajen juntos. En dichos grupos deben entrar varios dirigentes de igual nivel, así como el dirigente de los mismos, del que dependen todos los demás. En semejante situación, el esquema de organización viene a ser un sistema de "grupos concatenados" en los que los dirigentes hacen las veces de -

"eje de unión". (10) Pág. 258).

Las ventajas de esta estructura organizacional, es una *facilitación para las comunicaciones eficientes, la motivación de cada uno de los miembros para alcanzar las metas del grupo, la - ayuda entre los miembros del equipo, y la toma de decisiones en grupo.*

Likert es también creador del sistema 4, el cual es un sistema por medio del cual se detecta, el estado que la organización guarda con respecto a sus empleados, en forma muy general, el esquema es el siguiente; Likert define cuatro sistemas, por medio de los cuales, las empresas, están organizadas y dirigidas:

- A.- Autoritario explotador
- B.- Autoritario benevolente
- C.- De consulta
- D.- De participación.

Estos sistemas no están del todo separados, incluso se pueden mezclar.

Presupone esta teoría que mientras la dirección se mueva del 1 al 4 aumentará la moral, integración, y productividad en la empresa.

"Los sistemas 1, 2, 3 y 4 difieren entre sí según ocho - grande variables:

- 1.- Los procesos de liderazgo utilizados.
- 2.- El carácter de las fuerzas motivacionales en la organización.
- 3.- El carácter de los procesos de comunicación.
- 4.- El carácter del proceso interacción-influencia.
- 5.- El carácter del proceso de toma de decisiones.
- 6.- El carácter del proceso de establecimiento de metas.
- 7.- El carácter del proceso de control.
- 8.- Las metas de desempeño buscadas y el entrenamiento dado!" (16) Pág. 326).

Por ejemplo, en el sistema 1 los superiores no confían en sus subordinados, en el sistema 2 pueden confiar algo y en ocasiones piden sus ideas, en el 3 se tiene confianza en el subordinado y es frecuente la recepción de sus ideas, en el 4, se tiene absoluta confianza, y tratan de aprovechar la información obtenida de sus subordinados.

Para implantar este sistema, Likert propone la utilización de cuestionarios para investigar la situación de la empresa, estos cuestionarios deben de estar basados en las ocho varia-

bles, referidas a los 4 sistemas.

"Una vez que la gente de la organización ha terminado el cuestionario, los encargados de administrarlo combinan las respuestas y trazan un perfil de la empresa, el cual muestra su posición entre el sistema 1 y el 4 en cada pregunta". (16) Pág. 328).

#### 4.4.2.3 Robert Blake, Jane S. Mouton.

Son creadores de la *Rejilla Gerencial*, la cual se representa por medio de una gráfica, en la cual, tanto el eje de las X como el de las Y se dividen en una escala de 9. El eje de las X tiene el nombre de "preocupación por la producción"; y el eje de la Y, el nombre de "Interés en la gente". En la escala para los dos ejes el 0 representa Baja, y en el 9 representará Alta.

En esta representación se podrá proyectar la dirección de una empresa cualquiera.

Dentro de esta *Rejilla Gerencial* se representan los 5 tipos de Dirección que imperan en la empresa.

En la intersección  $X=1$ ,  $Y=1$ , se encuentra la "Dirección

empobrecida", en la cual la producción es baja y no existe interés en los empleados.

En la intersección  $X=1$ ,  $Y=9$ , la Dirección se preocupa demasiado por la gente, pero la producción es baja ("Dirección - Club Campestre"). En la intersección  $X=5$ ,  $Y=5$ , se encuentra la "Dirección Intermedia", es decir que existe un equilibrio entre el interés de la productividad y la moral de los empleados.

En la intersección  $X=9$ ,  $Y=1$ , está la "Dirección de Tarea", la cual se preocupa solamente por elevar la producción sin importar los empleados.

En la intersección  $X=9$ ,  $Y=9$ , está la "Dirección de Equipo", el trabajo se realiza por un interés común de los empleados y por lo tanto, la productividad es alta. Por supuesto el Gerente que lleva a su gente a la intersección 9, 9 será el ideal de una organización.

Blake y Mouton consideran que cualquier gerente puede llegar a la Dirección de Equipo, mediante el entrenamiento basado en las siguientes 6 fases:

- 1.- Entrenamiento básico en la teoría de la rejilla.
- 2.- Creación de equipos de trabajo en situaciones de trabajo.
- 3.- Establecimiento de cooperación entre los equipos de trabajo de la organización,



- 4.- Creación de un modelo estratégico de cambio organizacional.
- 5.- Creación de un plan y de métodos de implantación - respecto a cambios específicos en unidades particulares de la organización.
- 6.- Una crítica sistemática para revisar los progresos e iniciar nuevos planes". (16) Pág. 329).

#### 4.4.3 Neohumano-Relacionismo.

La evolución basada en los estudios de Elton Mayo, de las relaciones humanas, y la influencia entre la estructura social y la organización, consistió en una actualización de dichas teorías, por lo cual estas nuevas teorías, adolecen del mismo pragmatismo de las anteriores escuelas. "Todas estas teorías buscan en último término encontrar solución a problemas muy específicos que se presentan en la industria moderna. Y el común denominador de todas ellas es la búsqueda de la elevación del nivel de eficiencia básicamente, a través de lograr una mayor productividad de la fuerza de trabajo" (9) Pág. 125).

El objetivo principal de esta corriente es, el análisis de las relaciones humanas en la organización y la crea-

ción de una mayor estabilidad y armonía en ésta.

La base del neohumano-relacionismo consistía en rechazar, que la autoridad era el elemento apropiado para el control dentro de las empresas; el elemento apropiado en esta corriente era la participación por parte del trabajador. "Para los neohumanos-relacionistas, desde luego, la solución no se encuentra en desenajenar el trabajo productivo; ya que esto implicaría cuestionar la estructura misma de las relaciones productivas. Sus teorías se reducen por lo tanto, a encontrar cómo presentar el control con una apariencia de participación, en otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo.

De aquí surgen los términos: "Administración por objetivos", "Administración Participativa" y otros muchos que englobamos dentro de esta corriente neohumano-relacionista". (9) Pág. 126).

Esta "participación" se reduce a cuestiones secundarias y superficiales acerca del trabajo que realiza el trabajador, dejando a la gerencia administrativa las decisiones trascendentales.

La "participación" permitió presentar el control por parte de la organización de una manera disfrazada, la cual se considera un autocontrol por parte de cada empleado. "La motivación

de los neohumano-relacionistas se encuentra en hacer sentir al obrero que es copartícipe, corresponsable, coadministrador, en una palabra, hacer desaparecer explícitamente la autoridad y utilizar controles más sutiles que aparentan una toma conjunta de decisiones, una aparente desenajenación del trabajo" (9) Pág. - 128).

El humano-relacionismo, tuvo una gran influencia de la psicología Industrial, psicología social, y del conductismo.

#### 4.4.3.1 Douglas Mc. Gregor.

Profesor de la Universidad de Michigan se dedicó a demostrar las ideas erróneas que se tenían, sobre la conducta de los empleados que trabajan en la organización, y que al mismo tiempo frenaban el desarrollo de éstas; partió de tres razones para demostrar que los principios clásicos no eran los adecuados.

- 1.- Los principios se derivaron principalmente de modelos, como los militares y la iglesia, que difieren de las empresas modernas, ya que esos modelos estaban basados en una autoridad reconocida.
- 2.- La teoría clásica no tomó en cuenta el entorno en el cual se encuentran las organizaciones.

3.- Los principios de la organización clásica, se derivaban de prejuicios sobre la conducta humana - frente a la responsabilidad, esfuerzo y el trabajo.

De estas 3 críticas a la organización clásica, Mc Gregor se fundamenta para describir el punto de vista tradicional - sobre la Dirección y control en el modelo clásico, ésta la llamó "Teoría X"; y contenía los siguientes principios:

"La Teoría X, presupone que el hombre es naturalmente perezoso, tiene capacidades limitadas, no tiene mayor ambición y que procura evitar asumir responsabilidades. Por lo tanto, debe ser dirigido, tanto en su trabajo como fuera del mismo, y sus motivaciones serían solamente el dinero para recuperar su fuerza - de trabajo y el miedo para evitar sanciones.

De acuerdo con esta teoría, para responder a estos supuestos, se le deben determinar; el tiempo preciso para hacer su trabajo, definir claramente sus tareas y funciones y motivarlo - utilizando el miedo por intermedio de un sistema de calificaciones y evaluación que requiera una constante vigilancia y la previsión de sanciones.

Se le deben fijar objetivos limitados, y las normas - que deben alcanzar en su tarea. Para motivarlo, se debe recurrir

entonces a las primas monetarias y/o a las sanciones, según corresponda". (8) Pág. 91).

Ma Gregor critica los supuestos de esta teoría, ya que su aplicación, hará que el trabajador hiciera sin interés ni entusiasmo su trabajo, nunca podrá tener una responsabilidad; la autoridad a que está sujeto, es de tipo autocrática y paternalista, ya que a éste no se le considera capaz de conducirse por sí solo.

Mc Gregor propone una teoría, en la cual la dirección y el control debe ejercerse por la integración y auto control - del mismo individuo.

Esta teoría es conocida como "Teoría Y", y sus supuestos son los siguientes:

"La Teoría Y", propuesta por Mc Gregor, parte de los - supuestos contrarios: Los hombres desean trabajar, pueden superarse y son capaces de auto-controlarse a sí mismos. Si el acceso a ciertas responsabilidades le permite realizarse más plenamente, el trabajador está dispuesto a asumirlas. Los dirigentes de la empresa no son los únicos que poseen la verdad.

Finalmente, el dinero sólo sirve para satisfacer las necesidades planteadas fuera de la empresa, mientras que el trabajo en sí mismo, puede convertirse en fuente de satisfacciones" (8) Pág. 91).

De esta teoría se derivó el nuevo estilo de Dirección empresarial; en el cual, al trabajador se le debe de informar, tenerle confianza, tratar de integrarlo, es decir, compaginar los objetivos de la organización, con la necesidad de sus miembros, y lograr el auto control, y la auto-responsabilidad en los individuos.

Mc Gregor es considerado el principal representante del neohumano-relacionismo.

#### 4.4.3.2 Chris Argyris.

Este autor propone un modelo para comprender el comportamiento humano en las organizaciones formales.

Sus puntos básicos son los siguientes:

1) El desarrollo de la personalidad, se puede condicionar considerando los siguientes puntos.

a) Se puede desarrollar de un estado de pasividad como en el niño, a uno de aumento de actividad como el adulto.

b) Se puede desarrollar de un estado de dependencia a uno de libertad relativa.

- c) Se puede desarrollar de ser capaz de cambiar de un comportamiento limitado, a uno polifacético.
- d) Se puede desarrollar de tener intereses superficiales a más profundos.
- e) Se puede desarrollar de tener perspectiva de corto plazo a largo plazo.
- f) Se puede desarrollar de pasar de una posición subordinada a ocupar posiciones más elevadas.
- g) Se puede desarrollar de una falta de auto conocimiento a uno de conciencia.

2.- La mayoría de los problemas humanos en la organización se debe porque gente que se puede considerar independiente, son forzadas a relaciones de trabajo subordinado.

3.- Las tres variables que causan dependencia y subordinación son: la estructura de la organización formal, los controles administrativos y la guía directiva.

4.- El grado de dependencia o subordinación tiende a aumentar en la producción masiva.

5.- La dependencia y subordinación son frustrantes para los seres humanos. Esta frustración conduce a la agresión, regresión y tensión, lo que conlleva al conflicto.

6.- La forma de adaptarse, al conflicto, frustración o fracaso, es siguiendo las siguientes actividades:

- a) Dejar la situación de trabajo
- b) Escalar el Organigrama
- c) Volverse defensivo
- d) Volverse desinteresado
- e) Crear grupos informales
- f) Formalizar los grupos informales
- g) Enfatizar la importancia del auto crecimiento y las recompensas materiales.

7.- Se considera dañina a la organización formal la mayoría de actividades informales.

La importancia de estas proposiciones, es la guía al administrador para evaluar las variables que afectan el comporta-- miento en la organización.

#### 4.4.3.3 Frederick Herzberg.

Este investigador, realizó un estudio con ejecutivos de dirección, principalmente ingenieros y contadores. "Pidieron a - cada una de las personas entrevistadas que describieran qué es lo



que ocurría cuando se sentían especialmente bien o especialmente mal en sus puestos de trabajo" (17) Pág. 80).

Estas respuestas fueron clasificadas en categorías generales. En base a esto Herzberg crea su teoría de necesidades, en la cual existen los "factores de higiene" ligadas a las condiciones de trabajo y del medio ambiente; y los "factores de realización personal" que se encuentran ligados con el sentido de auto-realización. Así la autonomía, responsabilidad, etc., son unos poderosos motivadores que incrementan la satisfacción en el trabajo.

En los "factores de higiene", se necesitan aumentar o mantener para evitar el descontento, pero no se pueden considerar motivadores. "El dinero es uno de estos "factores de higiene". Algo de dinero impide que estemos descontentos; pero más dinero no nos satisface más". (16) Pág. 261).

#### 4.4.4 La Organización y la Teoría de Sistemas.

Esta teoría surge como una integración estructural entre los elementos, técnicos, materiales y humanos, existentes en una organización; y a la vez esta organización, como un siste

ma que está en constante interacción con su medio ambiente o entorno, convirtiendo a la organización en una unidad integral.

Un sistema puede definirse como, "Un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados". - (20) Pág. 13).

Es decir, que la organización es un sistema formado por varios subsistemas interrelacionados. "Entre dichos subsistemas - suelen incluir al individuo, la estructura formal, la estructura no formal, la organización no formal, los status y papeles, como también el ambiente físico. Todo eso se define en conjunto como sistema de organización". (10) Pág. 338).

En forma General los sistema se pueden dividir en dos grandes grupos: Probabilísticos y Determinísticos.

Sistemas Determinísticos son aquellos en los cuales su funcionamiento puede predecirse con toda exactitud.

Sistemas Probabilísticos son aquellos en los cuales - existe incertidumbre para predecir su funcionamiento.

"Las organizaciones son sistemas probabilísticos, aunque existen vertiginosas fuerzas internas que tiendan a convertirlos en determinísticos (por ejemplo, procedimientos reglamentos, y, en resumen, el aparato burocrático)". (20) Pág. 13).

Otro de los Principios Generales de la teoría de Sistemas, es el del concepto de Subsistemas y Suprasistemas.

El subsistema es un sistema que depende de otro mayor, por ejemplo en una organización, puede existir una gerencia administrativa y una de producción, cada una de éstas, será un subsistema de la organización.

Por otro lado, la Organización depende de un Suprasistema, que podría ser la Economía Nacional; por lo cual es necesario establecer los límites de un sistema.

Se consideran subsistemas abiertos a aquellos en los cuales existen nexos de influencia por parte de un suprasistema.

Son sistemas cerrados aquellos en los cuales no existen nexos entre el Suprasistema y el Sistema.

En forma general Boulding menciona que existen por lo menos nueve tipos de Sistemas.

- "1.- Estructura estática: La disposición de los planetas en el Sistema Solar.
- 2.- Sistema simple, dinámico: La mayoría de las máquinas y la mayor parte de la física newtoniana.
- 3.- Sistema de cibernética: Mecanismos de regulación - tales como el termostato.

- 4.- *Sistema Abierto*: La estructura que se perpetúa por sí misma, como la célula.
- 5.- *Sistema genético-social*: La división del trabajo, - incluidos los subsistemas, tales como la planta.
- 6.- *Sistema animal*: Comprende la percepción de sí mismo y la movilidad, así como subsistemas especializados para recibir y elaborar la información procedente del exterior.
- 7.- *Sistema Humano*: Comprende la capacidad para tener conciencia de sí mismo, la percepción de sí mismo y el uso del simbolismo para comunicar ideas.
- 8.- *Organizaciones Sociales*: Los seres humanos como - subsistemas dentro de una organización o sistema más grande.
- 9.- *Sistemas trascendentales*: Alternativos e incognoscibles que todavía han de ser descubiertos". (21) Pág. 36).

Por lo tanto, la Organización se considera como un sistema social abierto el cual es influenciado por un Suprasistema.

En la definición de Sistema encontramos, que los elementos del Sistema se interrelacionan, esta interrelación en las organizaciones, se destacan tres procesos fundamentales: -

Comunicación, Equilibrio, y Toma de decisiones.

"Se suele entender por comunicación el método empleado para poner en acción las diversas partes del Sistema. Ahora bien, el cometido de la comunicación no es sólo estimular la acción, sino servir también de medio de control y de coordinación. El equilibrio, en calidad de proceso de enlace, se considera como mecanismo de estabilización de todo el organismo, de adaptación de éste a las condiciones cambiantes. El destino de este mecanismo consiste igualmente en "armonizar" las demandas y las orientaciones de los individuos con las demandas de la organización. El proceso de toma de decisión lo considera la escuela de los "sistemas sociales" como el medio más importante de regulación de la "dirección estratégica". En consonancia con ello, la propia organización suele entenderse como instrumento de toma de decisiones". (10) Pág. 338).

Las Organizaciones tradicionales, parten de una estructura piramidal, en la cual, el vértice superior pertenece a una jerarquía suprema que va delegando autoridad en forma de cascada, en base a esto una organización puede analizarse.

En la teoría de Sistemas, las organizaciones son consideradas, por la producción que tengan, ya sea bienes de consumo o servicios.

"Quizá la descripción más generalizada que se pueda dar a una organización sería decir que su producción comprende bienes de consumo o servicios, (así como productos no deseados, tales como contaminación y substancias de desecho) que son el resultado del proceso de transformación a que se somete algún insumo". (22) Pág. 24).

La transformación se lleva a cabo por medio de una serie de actividades relacionadas con el insumo a procesar. Una Organización se basa en cinco entidades fundamentales para su funcionamiento.

- a) Subsistemas de producción, relacionados con el trabajo que se realiza;
- b) Subsistema de apoyo, para conseguir material, deshacerse del producto y mantener relaciones de institución a institución;
- c) Subsistema de mantenimiento, para vincular el personal a su cometido funcional;
- d) Subsistemas de adaptación, relacionados con el cambio organizativo;
- e) Subsistemas de administración, para dirigir, distribuir y controlar los muchos subsistemas y actividades de la estructura". (23) Pág. 49).

El tipo de transformación que las organizaciones realizan pueden ser del siguiente tipo.

- 1) Modificando la forma del insumo a procesar.
- 2) La distribución de insumos.
- 3) Transportar los insumos a procesar de un lugar a otro.

Para efectuar la transformación, se requiere realizar una serie de actividades, sobre el insumo a procesar. Para realizar estas actividades es necesario, la habilidad para realizarlas y una especificación de como hacerlo; por lo que la transformación depende de la tecnología escogida.

La manera de agrupar las actividades en la transformación, puede ser por asignación de funciones o por operaciones a realizar.

El subsistema de apoyo es el encargado de las transacciones ambientales, el cual incluye la importación de insumos para procesar y la exportación del producto terminado, apoyan al subsistema de producción, manteniendo un ambiente favorable para la transformación.

**Subsistema de Mantenimiento.**- Las actividades de este subsistema consisten en adquirir y mantener los recursos necesarios en condiciones adecuadas. "Las actividades de mantenimiento

no están dirigidas al material que se procesa, sino al equipo - que permite realizar el trabajo. En la mayoría de las organizaciones este equipo consiste de conducta humana adaptada a una - pauta". (23) Pág. 50).

Dentro del Subsistema de mantenimiento existen otros subsistemas que complementan la conducta humana dentro de la - organización.

1) Subsistema de búsqueda. En este Subsistema son tres las actividades que se desarrollan, la primera es, encontrar los recursos necesarios en el medio ambiente, como por ejemplo encontrar algún elemento con ciertas aptitudes que la organización requiere; segundo, seleccionar a los elementos más aptos de acuerdo a los requisitos de los puestos; tercero, es la inducción del elemento humano seleccionado, hasta la adaptación completa de éste.

2) Subsistema de recompensa y castigo. Este Subsistema se encarga de administrar los satisfactores o sanciones de acuerdo con el conjunto de reglas específicas.

El problema principal de un sistema es el de tratar de conservar a los miembros dentro de la organización, por lo cual se elabora un conjunto de recompensas para atraer y conservar -



a los miembros, estas recompensas no deben de ser solamente monetarias, también pueden ser de estatus, prestigio, realizar un trabajo interesante, identificación con los resultados del grupo, y satisfacciones por haber tomado decisiones.

En general el elemento humano en la teoría de sistemas es considerado como un subsistema.

"1.- El individuo. El individuo, como sistema por propio derecho, puede considerarse como un subsistema dentro de la organización. Como tal, tiene motivos, - necesidades y deseos. Pertenece también a los grupos (subsistemas más grandes) dentro del sistema social y ejerce un impacto no sólo sobre los grupos a los que pertenece sino también sobre la organización en conjunto.

2.- El grupo. Puesto que los grupos (subsistemas) están compuestos por individuos, el grupo está evidentemente a un nivel de complejidad más alto que el individuo. Además, el grupo facilita varios tipos de interacción (formal o informal) entre los individuos, de un individuo con el grupo o viceversa.

Finalmente el grupo ejerce un impacto sobre la organización total.

3.- *La organización.* Por último podemos contemplar la organización como un sistema humano total compuesto de subsistemas de individuos y grupos, cada uno de los cuales afecta a los otros y a la organización".

(21) Pág. 47).

Existen tres conductas que los empleados deben de mostrar para elevar la productividad:

"La gente debe unirse a la organización y permanecer en ella; ha de desempeñar de manera confiable los papeles que le asigne; ha de dedicarse, de vez en vez, a una actividad innovadora y de cooperación no incluida en el papel, pero que esté al servicio - de los objetivos organizacionales" (23) Pág. 427).

*Subsistemas de Adaptación.*- Las actividades dentro de este Subsistema consisten en el funcionamiento interno de la organización, esta funcionalidad deberá ser directamente proporcional al cambio en el mundo exterior que rodea a la organización. Es decir, este subsistema se encarga de ir adaptando la organización en base a los gustos, normas culturales, en la economía, etc., que se suceden en el mundo exterior.

Resumen.

El Sistema Capitalista predominante en la actualidad se podría resumir en las siguientes condiciones:

- 1) El hombre, política y jurídicamente libre.
- 2) El hecho de que el hombre (trabajadores) venda su trabajo, al capitalista, en el mercado de trabajo, mediante un contrato.
- 3) La existencia de un mercado como regulador de precios y de la producción.

Las distintas escuelas de Organización han ido modificando los procesos de Selección de personal. Asignación de Funciones e Inducción.

La Selección de personal se basaba primeramente en la realización objetiva del trabajo a desempeñar, hasta el surgimiento de las pruebas psicológicas en la escuela de las relaciones humanas.

La asignación de funciones después del abaratamiento de la mano de obra por la división de trabajo, permitió la despersonalización del trabajador que vio reducida su labor a ocupar un segmento de trabajo en toda la maquinaria productiva, condicionados por un conjunto de reglas, principios y recomendaciones obligatorias para todos los empleados, para realizar el trabajo.

La escuela de las Relaciones Humanas trató de reestablecer un reencuentro con el hombre y la organización, pero el fin de todas las escuelas fue el de aumentar la productividad.

La inducción no ha permitido la integración del trabajador por la misma despersonalización del trabajo.

CAPITULO IV  
CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1) Ribeiro Darcy, El Proceso Civilizatorio. Editorial Extemporáneos, México 1976.
- 2) Kuznetsov Marat, Compendio de Historia y Economía. Ediciones de Cultura Popular, México 1974.
- 3) Brown J.A.C., La Psicología Social en la Industria. Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1958.
- 4) Galván Escobedo J., Tratado de Administración General. Editorial Trillas, México 1981.
- 5) Marx C., El Capital. Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1946.
- 6) Ashton T. S., La Revolución Industrial. Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1981.
- 7) Fromm Erich, Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea. - Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1976.
- 8) Neffa Julio César, Proceso de Trabajo, División del Trabajo y Nuevas Formas de Organización del Trabajo. Memorias del - Seminario de INET, México 1981.
- 9) Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Aduana Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Edición Privada de la F. C.A. de la UNAM 1975.

- 10) Gvishiani D., Organización y Gestión. Editorial Progreso, - Moscú 1973.
- 11) Merril Harwood F., Clásicos en Administración. Editorial - Limusa, México 1980.
- 12) Fayol Henri, Administración Industrial y General. Editorial Impresos Nacionales, México 1982.
- 13) Paniagua Andrés ET., AI., Lecturas de Administración. Volumen II, Ediciones de la F.C.A., UNAM 1974.
- 14) González Corzo I.G., Márquez Muro M., Integración de Grupos de Trabajo en el Ambiente Laboral. Tesis profesional Fac. de Psicología, UNAM 1981.
- 15) Weber Max, ¿Qué es la Burocracia? Editorial La Pleyade, - Buenos Aires 1977.
- 16) Smith C. Henry, Wakeley H. John, Psicología de la Conducta-Industrial. Editorial Mc Graw Hill, México 1977.
- 17) Schein H. Edgard, Psicología de la Organización. Editorial Prentice - Hall, España 1972.
- 18) Fingermann Gregorio, Relaciones Humanas. Editorial El Ate- neo, Buenos Aires 1977.
- 19) Hall H. Richard, Organizaciones. Editorial Prentice-Hall, España 1973.
- 20) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México 1977.
- 21) Huse F. Edgar, Bowdith L. James, El comportamiento Humano en la Organización. Editorial Fondo Educativo Interamericano España 1976.

- 22) Litterer A. Joseph, Análisis de las Organizaciones. Editorial Limusa, México 1979.
- 23) Katz Daniel, Kahn L. Robert, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México 1977.

## C O N C L U S I O N E S

A través de la evolución histórica de la Organización, la cual hemos tratado de analizar en los capítulos anteriores, nos podemos dar cuenta que la organización, primeramente surgió, de una necesidad natural, por la evolución del hombre, la cual - trajo la posibilidad de unir la fuerza, habilidades o conocimientos de un grupo de hombres para realizar una tarea, que difícilmente podría realizar un solo hombre.

Las etapas históricas generales, por la cual ha pasado la organización, demuestra la influencia de diversas variables, como la política, economía, religión, tecnología, etc., las cuales han definido las estructuras y características de la organización en cada etapa histórica, esto ha desvirtuado la creación de la organización y consecuentemente el alejamiento de ésta con el hombre; ya que la organización es el puente que une al hombre con el trabajo.

El trabajo por lo tanto, ha fomentado una variedad de etapas productivas las cuales se han definido por la lucha constante de clases, unas que detentan el poder y otros que no lo tienen.

Las clases que detentan el poder han impuesto las relaciones de trabajo en todas las etapas históricas de producción,

por lo que estas relaciones han sido determinadas por un pequeño grupo que ha tomado las decisiones a su favor.

Esto lo podemos ver desde los brujos o Shamanes en la comunidad primitiva, hasta los grandes industriales en el Capitalismo, mismos que se han rodeado de una clase apoyadora para la explotación de los Recursos Humanos. Esta clase sustentadora en el caso de la Organización clásica, fueron los ingenieros, que por medio de sus estudios crearon principios y reglas, con las que lograron elevar el nivel de productividad, pero olvidaron por completo la satisfacción y necesidades de los trabajadores. Taylor anula la creatividad del obrero a través de la división del trabajo y toma al trabajador como "hombre máquina". Con Fayol, la organización se basa en los principios teóricos, por lo cual el trabajador debe de obedecerlos. Ford parcelizando las tareas, permite la monotonía del trabajo; Weber despersionaliza las relaciones dentro del trabajo.

En la escuela de Relaciones Humanas, se trata de tomar en cuenta al hombre, pero sólo para explotar las características conductuales de cada individuo para el aumento de la productividad.

En la teoría de sistemas existe el hombre dentro de la organización como una mínima parte de ésta. En este mismo contexto, la participación del trabajador con su trabajo, ha ido - -



"evolucionando" hasta llegar a una nulificación de esta participación; anteriormente el trabajador organizaba su trabajo y proponía la forma de realizarlo, y en la actualidad otras personas lo organizan y determinan la forma y los pasos que hay que seguir - para realizarlo, por medio de manuales de organización y procedimientos. Esto ha permitido terminar con la creatividad de los trabajadores y convertirlos en una máquina orgánica pero fría, la cual debe de reaccionar solamente a lo establecido por la Organización.

Actualmente el concepto de Organización se ha desvirtuado, ya que es tomado como un ente con una personalidad casi - definida pero que a la vez es anónima.

Por lo cual el trabajador se encuentra laborando, no con un patrón físico con el cual se puede dialogar, sino con un conjunto de principios y reglas que adquiere legalmente el nombre de "persona-moral". Esto hace que la relación del trabajador con esta persona moral sea una relación anónima, es decir, no existe una interacción humana.

Estos tres puntos generales (Lucha de clases, Participación del trabajador, y Anonimato en la Interacción Humana), pueden correlacionarse con el análisis que en los capítulos anteriores se ha desarrollado.

Va que el anonimato en las Interacciones Humanas se refleja en la inducción, dado que el trabajador al entrar a laborar, sólo se le habla de la historia de la organización, sus reglamentos y sus prestaciones.

La participación del trabajador está incluida en la -- asignación de funciones, la cual está predeterminada mucho antes que una persona empiece a laborar, es decir, que al contratar a un trabajador, la organización tiene ya especificado la forma y -- la labor que se va a realizar.

El antagonismo de las clases sociales ha permitido que la selección de personal se vea reducida a escoger el personal que la organización necesita de acuerdo a sus habilidades, sin importar las necesidades o requerimientos de estos trabajadores.

Es necesario por lo tanto, que el psicólogo trate de enfocar sus conocimientos, a este campo para tratar de reducir la fricción entre el trabajador y la organización, imposible es -- llegar a un cambio drástico para evitar la enajenación del hombre, pero tomando en consideración, la lucha de clases, la participa- ción y el anonimato, debe de partir un nuevo modelo, el cual -- puede satisfacer el reencuentro del hombre con el trabajo.

En estas condiciones se basa un nuevo modelo llamado --

"Interacción Humana".

Este modelo parte de una definición general de Hombre: "El hombre es un organismo biológico que acciona y reacciona en un medio ambiente de manera particular". (1).

"Accionar será toda manifestación del individuo que puede ser medida y observada objetivamente. Al hablar de reacción, implicamos la acción del organismo como resultante de un cambio en el medio ambiente que puede ser registrado y observado al igual que la acción". (1).

La acción será consecuencia de la historia conductual del sujeto, y ésta será moldeada por las acciones y reacciones de los eventos presentes en el momento de la emisión.

Esta definición de hombre por sus características conductuales, permite una relación bilateral entre el accionar y reaccionar y es lo que Alvaro Jiménez llama Interacción humana. Esta Interacción cuando es emitida en el escenario laboral, se denomina Interacción humana en el trabajo.

De estas aproximaciones de la Interacción Humana surge el modelo de Organización del trabajo, el cual intenta reducir la lucha de clases, incrementar la participación del trabajador, y anular el anonimato, por medio del equipo de trabajo,

en el cual el hombre negocie con el hombre, la forma de realizar el trabajo.

Los pasos del modelo para la formación de equipos de trabajo a continuación se detallan:

"PASO DE ENTRADA:

a) Determinar el objetivo general de los dueños y accionistas o representantes de un producto o servicio indicando claramente políticas a seguir y los resultados esperados a corto y largo plazo.

b) Determinar los objetivos generales de la gerencia, dirección y/o departamentos, especificando sus políticas y resultados.

PASO DE ADQUISICION:

a) Dar a conocer a los empleados los objetivos.

b) Señalar las políticas de operación con respecto a su puesto y departamento.

c) Discusión de objetivos operativos y políticas para cada uno de los encargados de llevarlas a cabo.

d) Remodelación de los objetivos operativos y políticos.

e) Elaboración de los procedimientos de ejecución que corresponden a cada unidad operativa.

f) Discusión de los procedimientos de ejecución con los responsables.

g) Remodelación de los procedimientos de ejecución.

h) Evaluar los procedimientos y objetivos, elaborando instrumentos de control.

i) Común acuerdo para con los sistemas de evaluación.

j) Diseño de programas para la entrega de premios de acuerdo con los empleados.

#### PASO DE EJECUCION:

a) Identificación del repertorio conductual indispensable para la ejecución de las tareas de cada empleado.

b) Señalar las conductas ausentes.

#### PASO DE EVALUACION:

a) Observación de la ejecución previa para llevar a cabo la verificación de los repertorios.

b) Evaluación de los objetivos logrados.

c) Aplicación del procedimiento acordado para administrar consecuencias.

d) Corrección del sistema haciendo las modificaciones pertinentes". (2) Pág. 121-123).

En este modelo se trata de aumentar la participación de los empleados dándoles a conocer los objetivos de trabajo, así como la discusión de los objetivos operativos y la elaboración y discusión de los procedimientos de ejecución por parte de los mismos.

El anonimato se reduce porque el empleado puede discutir con un ente físico, el trabajo que debe de realizar, y que corresponde a los incisos contemplados en el paso de Adquisición.

Este modelo también trata de conciliar los intereses entre dos clases antagónicas, esto sucede al conocerse los objetivos generales de los dueños o accionistas, y a través de esto negociarlo con los empleados.

#### Sugerencias:

La explicación breve del modelo de Organización del trabajo de Interacción Humana obedece al análisis que se ha hecho en los anteriores capítulos de la Organización, la cual ha llevado a la deshumanización del hombre. Por lo que es necesario que el Psicólogo Industrial oriente sus técnicas y conocimientos al problema de que tipo de Organización necesite el hombre.

*El modelo de Interacción humana es un intento por solu  
cionarlo, pero es importante dedicar más investigaciones al res-  
pecto.*

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Jiménez O. Alvaro, Interacción Humana en el Trabajo. -  
Próxima Edición.
  
- 2.- González Corzo I. G., Márquez Muro M., Integración de -  
Grupos de Trabajo en el Ambiente Laboral. Tesis profe-  
sional Fac. de Psicología UNAM 1981.



B I B L I O G R A F I A .

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos.

Editorial Trillas, México 1977.

Ashton T. S., La Revolución Industrial. Editorial Fondo de

Cultura Económica, México 1981.

Brown J.A.C., La Psicología Social en la Industria. Edito-

rial Fondo de Cultura Económica, México 1958.

Castell Hachette, Diccionario Enciclopédico. Tomo V, Edicio

nes Castell, España 1981.

Childe V. Gordon, Los Orígenes de la Civilización. Edito-

rial Fondo de Cultura Económica, México 1980.

Darwin Charles, El Origen de las Especies. Martín Casillas

Editores, México 1981.

Domínguez R. R., Curso Elemental de Física. Editorial Po-

rrúa. México 1955.

Fayol Henri, Administración Industrial y General. Editorial

Impresos Nacionales, México 1982.

Fingermann Gregorio, Relaciones Humanas. Editorial El Ateneo,

Buenos Aires 1977.

Fromm Erich, El Miedo a la Libertad. Editorial Paidós, Bue-

nos Aires 1971.

- Fromm Erich, Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea. Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1976.
- Galván Escobedo J., Tratado de Administración General. Editorial Trillas, México. 1981.
- González Corzo I. G., Márquez Muro M., Integración de Grupos de Trabajo en el Ambiente Laboral. Tesis Profesional Fac. de Psicología, UNAM 1981.
- Greer A. Scott, Organización Social. Editorial Paidós, Argentina 1966.
- Guerrero Omar, El Proceso Histórico de la Acción Gubernamental. Ediciones INAP, México 1982.
- Gvishiani D., Organización y Gestión. Editorial Progreso, Moscú 1973.
- Hall H. Richard, Organizaciones. Editorial Prentice-Hall España 1973.
- Huse F. Edgar, Bowdith L. James, El Comportamiento Humano en la Organización. Editorial Fondo Educativo Interamericano, España 1976.
- Jiménez O. Alvaro, Interacción Humana en el Trabajo. - Próxima Edición.
- Katz Daniel, Kahn L. Robert, Psicología Social de las Organizaciones, Editorial Trillas, México 1977.

- Kuznetsov Marat, Compendio de Historia y Economía. Ediciones de Cultura Popular, México 1974.
- Leakey E. Richard, El Origen del Hombre. Martín Casillas Editores, México 1981.
- Litterer A. Joseph, Análisis de las Organizaciones, Editorial Limusa, México 1979.
- Marx C., El Capital. Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1946.
- Marx C. Engels F., Obras Escogidas. Tomo I, Editorial - Progreso, Moscú 1978.
- Marx C., Engels F., Obras Escogidas. Tomo II, Editorial Progreso, Moscú 1971.
- Merril Harwood F., Clásicos en Administración. Editorial Limusa, México 1980.
- Monsivais S. Roberto, Et. Al., Sociología y Administración. Tomo I. Ediciones de la F.C.A., UNAM 1972.
- Neffa Julio César, Proceso de Trabajo, División del Trabajo y Nuevas Formas de Organización del Trabajo. Memorias del Seminario de INET, México 1981.
- Paniagua Andrés Et. Al., Lecturas de Administración. Volumen II Ediciones de la F.C.A., UNAM 1974.
- Ribeiro Darcy, El Proceso Civilizatorio. Editorial Extemporáneos, México 1976.

Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Aduna Andrés, Orígenes y Perspectivas de la Administración. Edición Privada de la FCA, UNAM 1975.

Schein H. Edgard, Psicología de la Organización. Editorial Prentice - Hall, España 1972.

Smith C. Henry, Wakeley H. John, Psicología de la Conducta Industrial. Editorial Mc Graw Hill, México 1977.

Weber Max, ¿Qué es la Burocracia? Editorial la Pleyade, - Buenos Aires 1977.

**Esta Tesis se imprimió en Marzo de 1983  
empleando el sistema de reproducción Foto-Offset  
en los Talleres de Impresos Offsali-G, S. A.,  
Av. Colonia del Valle No. 535 (Esq. Adolfo Prieto),  
Tels. 523-21-05 523-03-33 03100 México, D. F.**