

24
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA
SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA



ANALISIS DE LOS CONCEPTOS COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION EN CINCO ENFOQUES DE ADMINISTRACION

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
JUAN MANUEL CAMACHO ROSAS
Asesor de Tesis: Lic. Socorro Escandón

MEXICO, D. F.

1991

FALLA EN ORIGEN



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 está 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E.

	Fag.
Introducción.	4
Capítulo 1. Marco Teórico: Panorama General de los Conceptos Comportamiento Organizacional y Motivación.	13
Capítulo 2. Frederick Winslow Taylor y el Enfoque de la Administración Científica.	
2.1 Planteamiento General.	27
2.2 Taylor y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.	31
Capítulo 3. Elton Mayo y el Enfoque de las Relaciones Humanas.	
3.1 Planteamiento General.	41
3.2 Mayo y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.	44
Capítulo 4. Henry Fayol y el Enfoque Clásico o Universalista.	
4.1 Planteamiento General.	50

4.2 Fayol y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.	53
Capítulo 5. Herbert Alexander Simon y el Enfoque de la Teoría de la Organización.	
5.1 Planteamiento General.	58
5.2 Simon y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.	63
Capítulo 6. Amitai Etzioni y el Enfoque de los Sistemas Sociales.	
6.1 Planteamiento General.	69
6.2 Etzioni y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.	74
Capítulo 7. Resumen, Conclusiones y Sugerencias.	80
Bibliografía.	97
Glosario.	103

Introducción.

Al contemplar el ámbito de la organización como el espacio donde interactúan los seres humanos con el fin de obtener cada cual sus metas y objetivos, surge en nuestra mente la preocupación por encontrar una respuesta al problema que encierran los conceptos comportamiento organizacional y motivación. Tal preocupación tiene sus raíces en que estos dos conceptos nos ayudan a entender la dinámica que se vive en la organización. Por lo que respecta a la motivación detrás de cada pronunciamiento que se hace de ella subyace una concepción del ser humano que va a tener un impacto específico en las relaciones que se dan en los diferentes niveles de la organización como veremos en el desarrollo de esta tesis. Tocante al comportamiento organizacional, éste va a ser alimentado por un cierto tipo de racionalidad que determinará la orientación que la organización como un todo emprenderá tanto al interior de sí misma como al exterior o sea a su medio ambiente.

Ahora bien, son numerosos los autores que han teorizado acerca de estos conceptos. Esta evidencia nos obliga a puntualizar el por qué nos centramos en el estudio de cinco enfoques de administración tales como: La Administración Científica, Las Relaciones Humanas, Universalista, La Teoría

de la Organización y Los Sistemas Sociales, de los cuales retomamos como sus representantes principales a Frederick W. Taylor, Elton Mayo, Henry Fayol, Herbert A. Simon y Amitai Etzioni respectivamente. De hecho, hasta la fecha podemos percatarnos de que existe un relativo consenso entre los teóricos acerca de cuales son los representantes más destacados dentro de los principales enfoques de administración como los que más significativamente han impactado dentro del pensamiento administrativo y otras disciplinas como es el caso de la psicología del trabajo.¹

Ahora bien, un señalamiento de vital importancia que es necesario hacer -dado que estamos partiendo de la administración- es señalar la existencia de dos perspectivas teóricas acerca de ella. La primera, considerada como la visión tradicional que tiene como premisa básica el ver el surgimiento de ésta desde los orígenes mismos de la humanidad. Ya que el hombre al desarrollar las actividades que le permitieron sobrevivir establecía vínculos con sus semejantes llevando a cabo relaciones de cooperación, organización, liderazgo, etc., que de no llevarse a cabo o si se realizaban de manera individual o aislada hubiera

¹ "Al caracterizar en conjunto el desarrollo de la teoría [de la administración]... es importante subrayar el relativo consenso que existe en la identificación de [los enfoques]... y sus representantes más [importantes]... Taylor, Mayo, Fayol, Simon, Etzioni...". Cfr. D. Gvishiani, Organización y Gestión, Ediciones de Cultura Popular, México, s/f. Págs. 484-496, 507-510. Todos los corchetes son míos.

resultado imposible su evolución.² La segunda perspectiva, que concibe a la administración desde una visión materialista-histórica, reconoce la existencia de la división social del trabajo y plantea que el taylorismo marca un hito dentro de la historia de la humanidad al fragmentarizar el proceso de trabajo lo cual va a tener un impacto dentro de la conformación de tres disciplinas como son la Ingeniería Industrial, la Administración y la Psicología del Trabajo como se verá en el desarrollo de esta tesis.

Es importante señalar que si bien es cierto que a partir de esta tesis se generan una serie de inquietudes acerca de los conceptos arriba referidos no es menos cierto que dicho estudio tiene una serie de limitantes que van desde el tipo operativo hasta el teórico. Esto es, por el lado operativo limitaciones de tiempo, así como de contar con otras condiciones más favorables. Ahora bien, por el lado teórico este trabajo no pretende construir una concepción diferente a la existente de ambos conceptos, sino simplemente analizar la que se encuentra detrás de ellos.

En este contexto, el objetivo de nuestro trabajo será analizar la concepción teórica que subyace a los conceptos comportamiento organizacional y motivación en cinco enfoques

² Cfr. George Claude. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1969.

de administración: La Administración Científica (Taylor), Las Relaciones Humanas (Mayo), Universalista (Fayol), La Teoría de la Organización (Simon) y Los Sistemas Sociales (Etzioni) a partir de una análisis comparativo en los mismos.

Ahora bien, para poder llevar a cabo el objetivo aquí señalado resulta de importancia fundamental contar con un marco metodológico adecuado.

Es en este sentido que hemos elegido el método hipotético-deductivo para dilucidar en primer término el concepto comportamiento organizacional desde la perspectiva Simoniana de la Teoría de la Organización. En segundo término el concepto motivación desde una perspectiva psicológica de la motivación comprendida en el bagaje teórico que hace Pérez (1986) para explicar sus modelos mecanicista, transicional y psicosocial de la motivación, como veremos en esta tesis.³

Consideramos que estas perspectivas teóricas cumplen con nuestras necesidades en razón de los siguientes hechos:

1.- La Teoría de la Organización es la perspectiva teórica que pone de manifiesto los problemas que implican seguir una racionalidad ilimitada dada la imposibilidad que posee el ser

³ Juan Antonio Pérez L. "Las Motivaciones Humanas". Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis, Fasc. No. 33, Barcelona, 1986.

humano de conocer todas las alternativas y sus consecuencias.

2.- La Teoría de la Organización es un planteamiento teórico que posibilita la identificación de los límites de la racionalidad.

3.- Finalmente, retomamos los modelos de motivación propuestos por Pérez en virtud de que en ellos creemos que de una u otra manera queda comprendida una imagen del hombre que permite explicar el concepto motivación en los diferentes enfoques de administración tratados en este trabajo.

Habiendo pormenorizado el marco metodológico de nuestro estudio, toca ahora señalar la hipótesis contenida en el presente estudio.

En la medida que se analicen las ideas, estudios y teorías que subyacen a los conceptos comportamiento organizacional y motivación se estará en posibilidad de aportar un grano de arena orientado a la elaboración de una concepción teórica diferente de ambos conceptos.

Previendo la naturaleza y desarrollo del tema, consideramos pertinente dividir el mismo en siete capítulos con sus respectivos subcapítulos. Esta división nos permitirá una mejor comprensión e interpretación de esta tesis. En

relación a la secuencia a seguir en esta tesis, hay que hacer hincapie en que el orden de presentación de los capítulos parece que obedece a un criterio arbitrario más no es así.

El primer capítulo servirá como marco teórico ya que allí se disertará acerca de los dos conceptos y las bases a partir de las cuales se sustentan.

En el segundo capítulo se abordará el enfoque de La Administración Científica, cuyo principal representante es Taylor con quien se culmina una serie de intentos teóricos por explicar el problema de la organización del trabajo. Claro está que ello sólo fue posible -como veremos en este capítulo- cuando maduraron una serie de condiciones y fuerzas sociales y tecnológicas.

En el capítulo tres abordaremos el enfoque de Las Relaciones Humanas representado por Elton Mayo el cual realizó un planteamiento teórico contestatario del taylorismo.

El capítulo cuatro consiste en un análisis del enfoque Universalista representado por Henry Fayol. Aquí se parte- como veremos- de una visión de la organización "desde arriba" en contraste con la visión de Taylor que trata a la organización "desde abajo". Este capítulo se trata con posterioridad al de Mayo en virtud de dos razones. En primer

lugar, hay que tener en cuenta que Mayo es la respuesta inmediata a las problemáticas que el taylorismo deja sin respuesta. En segundo lugar, la influencia económica, política y social que privó en Norteamérica en la segunda década de este siglo se convierte en una limitante en el reconocimiento (tardío) del enfoque Clásico de Fayol representante francés.

Ahora bien, el capítulo siguiente representa un análisis del rompimiento con el enfoque de Fayol, quien es fuertemente criticado por Simon principal representante del enfoque de La Teoría de la Organización. Como veremos, dicho rompimiento tiene como sustento el cuestionamiento de toda una serie de principios que considera estériles.

Por lo que se refiere al capítulo seis, en él hemos realizado un análisis del enfoque de Los Sistemas Sociales, cuyo principal representante es Amitai Etzioni. El hecho de analizar este enfoque en la parte final de esta tesis no obedece a un objetivo a ultranza, sino que radica en que A. Etzioni ha centrado su análisis más en la crítica de los anteriores enfoques que en la formación de un enfoque en sí. De manera evidente, esto tiene dos ventajas para nosotros. En primer lugar nos presenta un punto de vista diferente de los enfoques analizados aquí. En segundo lugar, podemos observar el surgimiento de las aportaciones de Etzioni en cuanto a la

organización y ello nos lleva a completar más al estudio de los conceptos comportamiento organizacional y motivación.

En la parte final del trabajo antes de las conclusiones resumimos los puntos más relevantes de cada enfoque en torno a cada uno de los conceptos estudiados para posteriormente basados en las conclusiones, señalar lo que a nuestro juicio representan algunas sugerencias susceptibles de tomarse en cuenta para posteriores investigaciones.

En cuanto a las fuentes de información, se consultaron algunas obras originales, así como algunas revisiones posteriores, también varios artículos teóricos publicados en algunas revistas especializadas sobre el tema. Además, se localizaron algunos artículos con información actualizada que sirvieron como base analítica para la información recopilada.

Por lo que se refiere a los criterios de análisis es importante mencionar que cada referencia consultada se analizó críticamente de acuerdo al objetivo de este trabajo, procediendo posteriormente a determinar los aportes teóricos básicos encontrados en cada enfoque.

Así pues, el trabajo consistió en un análisis de la documentación, de lo cual se pasó a la síntesis, para obtener posteriormente las conclusiones de la investigación.

Finalmente, hemos considerado importante señalar que esta investigación, aunque seria, debe ser considerada como un acercamiento preliminar al problema, susceptible para ser ampliado y profundizado. En efecto, es preciso señalar que nuestro objetivo al desarrollar esta investigación, no fue elaborar un estudio exhaustivo sobre el problema, sino contribuir con un grano de arena en el conocimiento de este tema, que -como hemos visto- tiene importancia fundamental al interior tanto de la Administración como de la propia Psicología del Trabajo.

Cabe hacer mención el hecho de que para poder llevar a cabo este trabajo fue de gran importancia el apoyo y solidaridad brindados constante y permanentemente por Alejandra Reyes G. y Carola Conde B. a quienes mi agradecimiento no tiene límites.

Capítulo 1. Marco Teórico: Panorama General de los Conceptos Comportamiento Organizacional y Motivación.

Hoy día, es para todos los estudiosos de la Administración y de la Psicología del Trabajo un hecho bien conocido la variedad de investigaciones que en torno a los conceptos comportamiento organizacional y motivación se están realizando en estos momentos. Sin embargo, esto no quiere decir que dichos conceptos sean temas nuevos, sino al contrario, son el resultado de muchas décadas de trabajo. Las bases bajo las cuáles han evolucionado son varias. Veamos, en primer lugar se observa el comienzo -afines del S. XIX y principios del XX- del estudio teórico de los problemas de la organización del trabajo. En segundo lugar, se cuenta con lo que es propiamente la teoría pre-taylorista de la administración. Finalmente, puede observarse el surgimiento de la Administración Científica.[†]

Considero, que la importancia de estos dos conceptos radica en que vienen a representar elementos claves en el desarrollo general de un país, cualquiera que sea el sistema económico y político a través del cual se esté desarrollando.

[†] Cfr. D. Gvishiani. Organización y Gestión. Ediciones de Cultura Popular, México, s/f. Pág. 250.

En primer lugar, a través de la organización, a la que entendemos como un sistema abierto en continua interrelación con su medio ambiente², se intenta -en general- organizar mejor las actividades de la sociedad orientadas a la aceleración del desarrollo económico y social, de asegurar el más pleno aprovechamiento de las posibilidades y de incorporar a centenares de colectividades a los beneficios que puede proporcionar cualquier país a sus miembros.

En este contexto, la búsqueda de formas en que la organización como una totalidad desarrollará su accionar (englobadas en el concepto comportamiento organizacional como veremos más adelante) para la producción social en la etapa actual de desarrollo económico neoliberal, constituye una de las condiciones primordiales para la administración equilibrada de la economía.

Es por esto que considero que hoy día es un hecho común escuchar en conferencias y cursos, temas tales como "Organización y planificación", "La organización y la planificación en el contexto actual", "Organización estratégica", entre otros. Dentro de este contexto, no debe parecernos extraño la oleada de textos publicados con temas similares a los anteriores. Sin embargo, hay -a nuestro

² Cfr. Fremont Kast y James Rosensweig. Administración de las Organizaciones. Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1979. Pág. 135.

juicio, otro elemento más que nos da cuenta de la importancia que hoy día ha adquirido el tema: de manera concreta, nos estamos refiriendo a la reestructuración tanto económica como política que están experimentándose en un número importante de países. Dentro de esta reestructuración se manejan temas tan substanciales como la privatización y reprivatización de gran cantidad de empresas y/o instituciones que durante mucho tiempo han subsistido bajo la férula del Estado. De manera evidente, este es un hecho que requiere de la búsqueda y desentrañamiento del concepto comportamiento organizacional, desde diversos niveles de análisis y desde diferentes enfoques.

En un segundo lugar, a través del concepto motivación se intenta también contribuir al desarrollo económico de un país, si bien pareciera ser que dicho concepto tiene objetivos que son más inmediatos, más concretos. O bien, podría decirse que el área en la que se mueve resulta ser micro: esto es, considerando a la organización como un sistema dentro de un suprasistema, su medio ambiente³, Kast y Rosensweig señalan la existencia de tres niveles analíticos al interior del sistema: un nivel operativo, cuya tarea básica es el logro de los objetivos organizacionales

³ Puede entenderse el sistema como la empresa inserta dentro del suprasistema, el sector o rama de la economía en virtud de su carácter más global en ambos conceptos. Cfr. Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1988.

eficientemente: un nivel administrativo o coordinador, que tiene como tarea básica integrar las actividades internas de la organización; y un nivel estratégico o directivo, cuya actividad radica, en que relaciona a la organización con su medio ambiente, diseñando planes y sistemas integrales para la misma, tanto al interior como al exterior.⁴ Estos tres niveles o por lo menos los dos primeros -como veremos en este trabajo- son el área donde se mueve o se ha considerado a la motivación en la organización. Asimismo, ellos consideran que el suprasistema agrupa a infinidad de organizaciones focales o micro (sistemas).⁵ Dado lo cual es posible pensar que la organización puede contribuir al desarrollo de un país. Veamos pues, en un primer plano, se trata de motivar a los empleados de las fábricas, industrias, etc. para que realicen con eficiencia sus respectivas actividades. Esto se busca bajo las ideas de que los trabajadores cuentan con diferentes cantidades y clases de experiencias, así como también con distintas capacidades y habilidades. En este sentido se parte del supuesto de que existe una relación directa entre la motivación y la productividad del trabajador, entre mas motivado se encuentre éste se infiere la existencia de un mas

⁴ Cfr. Daniel Kast y James Rosensweig. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Ed. Limusa, México, 1987. Págs. 134-136.

⁵ Cfr. Fremont Kast y James Rosensweig. Administración ... Op. Cit. Pág. 127.

alto nivel de motivación.⁴

Ahora bien, no en todas las épocas se han tenido en cuenta estas ideas como un conjunto en sí. En realidad, se han ido adaptando a las necesidades de cada etapa en las distintas sociedades y al mismo tiempo, se han ido depurando, perfeccionando y retroalimentando, en razón de su propia evolución.

De hecho, son estos elementos -entre otros- los que han contribuido de manera importante al surgimiento de un sinnúmero de estudios y enfoques de administración, los cuales analizan entre otras cosas a los conceptos comportamiento organizacional y motivación. Tenemos por ejemplo: El enfoque de la Administración Científica (Taylor), de las Relaciones Humanas (Mayo), el Universalista (Fayol), de la Teoría de la Organización (Simon) y de los Sistemas Sociales (Etzioni). Así pues, todos estos enfoques han tratado desde diversas ópticas de proporcionar un acercamiento particular a dichos conceptos. Ahora bien, dentro de este contexto podrían surgir algunas preguntas como por ejemplo: ¿De qué forma se han desarrollado estos enfoques?, ¿Cuáles son las diversas ópticas que mencionamos líneas arriba?, etc.. Para dar respuesta a dichas preguntas

⁴ Cfr. Juan M. Camacho. Motivación y Estrategia. CIDE, Tesina de Maestría en Administración Pública, México, 1987. Cap. 2.

creemos que es importante remitirnos -de manera general- al tratamiento que se le ha venido dando a los conceptos, comportamiento organizacional y motivación.

Veamos, los cinco enfoques de administración de una u otra manera refieren de forma explícita o implícita dos aspectos fundamentales para la organización:

En primer lugar, del concepto motivación es notorio, la cantidad de estudiosos que teorizan acerca de éste desde puntos de vista y niveles analíticos diferentes, como es el caso de los estudios que tratan tanto de la motivación animal como de la motivación humana. Es precisamente de este último tipo de motivación que nos referiremos en esta tesis. Veamos por ejemplo, algunos la definen como "... el proceso: a) que suscita o inicia una conducta; b) de sostén de una actividad que progresa y c) de canalización de la actividad en un curso dado. En sentido amplio, el análisis de la motivación debe tener en cuenta todos los factores que suscitan, sostienen y dirigen la conducta ...".⁷ Otros la definen como una "Fuente interna de energía basada en la expectativa de recompensa por dar cierta respuesta".⁸ Asimismo, hay quien la define como un

⁷ P. T. Young. (en The Encyclopedia of Psychology, de Harryman y col.) en K. B. Madsen. Teorías de la Motivación. Ed Paidós. B. Aires, 1972. Pág. 49. El subrayado es mio.

⁸ Frank A. Logan. Fundamentos de Aprendizaje y Motivación. Ed. Trillas. México, 1976. Pág. 256. El subrayado es mio.

"... Impulso, fuerza o estado de tensión del organismo que le impole a actuar".⁹ Algunos más la definen como "... una capacidad peculiar de respuesta a la interiorización de acciones reales o simbólicas vivenciadas como praxis que se caracterizan bajo el rubro genérico de necesidad".¹⁰

Inclusive hay quienes nos hablan de tipos diferentes de motivación. "El uso común denomina motivación a la acción inicial de patrones de movimiento o conducta aprendida o habitual. La evocación de acciones con relación a estímulos reforzantes secundarios o incentivos se llamará motivación secundaria ...la evocación de acción, en conexión con las necesidades primarias, será llamada motivación primaria ...".¹¹ Sin embargo, estas definiciones nos reflejan, por un lado, lo confuso que es el concepto motivación como lo señala Nuttin. "Los psicólogos manifiestan grandes divergencias en lo que se refiere a la importancia [de los elementos que definen]... la motivación en el estudio y en la aplicación de la conducta ...Estas divergencias se originan en puntos de vista muy disímiles que señalan que el concepto motivación es muy confuso. Sin embargo, resultan aún más preocupantes las discusiones, la mayoría de las veces estériles, a que se

⁹ James O. Wittaker. Psicología. Ed. Interamericana. México, 1980. Pág. 785. El subrayado es mio.

¹⁰ César Cabral. Motivación: Teoría Clínica. Ed. Paidós. B. Aires, 1976. Pág. 32. El subrayado es mio.

¹¹ Richard C. Teevan y Robert C. Birnes. Teorías Sobre Motivación del Aprendizaje. Ed. Trillas. México, 1976. Pág. 20.

llega cuando se trata de ver qué definición es la más "objetiva" ...".¹² Por otro lado, nos dejan ver que muchos de esos estudios están referidos a determinadas condiciones específicas diferentes a la organización, lo cual es comprensible dada la diversidad de ámbitos en que el hombre interactúa y de la amplia gama de formas del comportamiento humano; "... los organismos muestran diversas formas de comportamiento relacionadas con la consecución de una meta particular ...".¹³ Por lo que siendo de nuestro interés el ámbito de la organización, consideramos que cuando se habla acerca de la motivación, nos parece suficiente entender a ésta como "una fuerza o energía que impele o impulsa a los individuos a adherirse a la organización y a permanecer en ella".¹⁴ Asimismo, se infiere en ésta la existencia de una concepción acerca del ser humano, esto es "... se incluyen ...[una serie de] ideas sobre la motivación que responden a una imagen del hombre ...[desde una perspectiva] psicológica"¹⁵. Esto tiene por fundamento el hecho de que en

¹² Joseph Nuttin. et. al. Motivación, Emoción y Personalidad. Ed. Paidós. B. Aires, 1973. Pág. 10. Los corchetes y el subrayado son míos.

¹³ Arturo Bouzas y Florenta López. "El estudio experimental de la motivación". Rev. Enseñanza e Investigación en Psicología. V. IX, número 2 (18) julio-diciembre, México, 1983. Págs. 241-245.

¹⁴ Juan Antonio Pérez L.. "Las Motivaciones Humanas". Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis, Fasc. No. 83, Barcelona, 1986. Pág. 150.

¹⁵ Ibidem. Los corchetes son míos.

"... el proceso de la integración y el conocimiento ... [éste] se lleva a cabo mediante codigos simbólicos que todos empleamos en nuestro pensamiento ..."¹⁶, y de los cuales derivamos nuevas ideas y orientaciones para accionar en la realidad.

En este sentido conviene recuperar parte de la recopilación que hace Pérez (1986) de los diversos estudios que se han elaborado en torno a la imagen del hombre y lo que él llama modelos de motivación¹⁷.

Veamos, en una primera instancia Pérez retoma la concepción del hombre considerado unilínealmente, respondiente al incremento o decremento de los incentivos pecuniarios y por tanto, sujeto de afectación en la satisfacción de sus necesidades (materiales) vía incentivos extrínsecos, es decir, devenidos de fuera de sí. Esta imagen cae dentro de lo que es el Modelo Mecanicista en su forma más pura.

En una segunda instancia Pérez recupera la idea manejada por algunos autores de la Administración, acerca del hombre

¹⁶ Jorge Barenstein. La Estructura de las Organizaciones. Ed. Macchi, B. Aires, 1975. Pág. 9. (Nota: Todos los corchetes insertos en las citas de todo este trabajo, son míos).

¹⁷ Juan Antonio Pérez L. ... Op. Cit. Pag. 151.

como un ser capaz de responder en una gama más amplia no sólo a incentivos económicos, sino que incluso éste llega a contraponer el peso sustancial que la situación social-ambiente en el grupo en y con quien el individuo interactúa en la organización- le proporciona en la satisfacción de sus necesidades afectivas. Sin embargo, Pérez considera que esta incentivación es devenida en gran parte extrínsecamente, ello sin menoscabo de la condición gratificante que la realización del trabajo en sí le proporciona. En este contexto, Pérez denota a este Modelo como Transicional debido a que por un lado, si bien rompe esencialmente con el anterior modelo aún conserva algunos vestigios de él, lo cual puede observarse en el hecho de continuar manipulando al trabajador sólo que ahora haciéndole creer lo importante que resulta la satisfacción de sus necesidades afectivas; las cuales son tratadas de la misma manera que las económicas sólo que de un modo velado dándole palmaditas en la espalda en lugar de dinero¹⁹ (el peso de los incentivos extrínsecos); por otro lado, sienta las bases teóricas que seguirán gran cantidad de estudios en torno a la afectividad y su relación con los aspectos psicosociales que el siguiente modelo recoge y trabaja como núcleo medular.

Finalmente, Pérez recupera la concepción que considera

¹⁹ Cfr. N.P.Mouzelis. Organización y Burocracia, Serie Universitaria, Historia, Ciencia y Sociedad. Ed. Peninsula, Barcelona, 1986. Págs. 95-104.

al hombre como un ser respondiente no solo a sus necesidades materiales y afectivas sino también a sus necesidades cognoscitivas vinculadas a la sensación de poder en el ámbito social cuya satisfacción dependerá de las decisiones que él tome y de su capacidad individual en el control e interacción con la realidad que le rodea, y cuya incentivación por tanto cae en aspectos o elementos intrínsecos al individuo en la gratificación sentida por hacer lo que está haciendo. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de incentivación desde su exterior mediante la creación de estructuras organizacionales ad-hoc. Esta imagen de hombre es el aspecto principal contenido en el Modelo Psicosocial.

En segundo lugar, en estos enfoques: de la Administración Científica, de las Relaciones Humanas, Universalista, de la Teoría de la Organización y de los Sistemas Sociales; se encuentra tanto implícita como explícitamente en sus planteamientos teóricos el concepto de comportamiento organizacional, entendido éste como "... la forma en que la organización como un todo desplegara su accionar ...",¹⁹ el cual es permeado por una racionalidad que lo orienta. Veamos: "... la racionalidad [organizacional] se ocupa de la elección de alternativas [medios] preferidas de

¹⁹ David Aralliano G. et al. Seminario de Gestión Estratégica de la Empresa Pública 1988-1989. CIDE/MAF., México, 1989. D. I.

actividad de acuerdo a un sistema de valores [fines] ..."²⁰.

En relación al tipo de racionalidad, dos son las líneas teóricas que han alimentado esta idea:

1.- Aquella proveniente de la economía neoclásica alimentada en los supuestos de Wilfredo Pareto²¹ que refiere una racionalidad ilimitada, donde se postula a un "hombre económico" al que se atribuye "... una racionalidad absurdamente omnisciente [que] dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permita elegir siempre entre las alternativas que se le presentan; [que] se da siempre perfecta cuenta de lo que son estas alternativas; [para el que] no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores ..."²².

2.- Aquella proveniente de la Administración, que refiere una racionalidad limitada, donde se postula un "hombre administrativo" que reconoce "... que el mundo sea percite es

²⁰ Herbert Simon. El Comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar, Madrid, 1970. Pág. 77.

²¹ Cfr. Luis Aquilar Villanueva. et al. Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública. Primera Edición. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A.C., México. Tomo III, Págs. 117-120.

²² Herbert Simon. Models of Man. Wiley, N. Y., U.S.A., 1957. (Traducción Español, CIDE, Mimeo).

un modelo drásticamente simplificado de la creciente y ruidosa confusión que constituye el mundo real ...".²³ En que si bien la racionalidad ilimitada exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección, en realidad el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario. En este sentido "dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarles valores ... [y] sólo es posible anticipar de manera imperfecta los valores".²⁴ Asimismo, la racionalidad ilimitada exige una elección entre todos los comportamientos alternativos, siendo que en el comportamiento real sólo se tienen presentes unas pocas de estas posibles alternativas.

Con base en lo anterior, el impacto que estos dos tipos de racionalidad tienen en relación al comportamiento organizacional se hace evidente al orientar a este, ya sea:

a.- En la búsqueda de la optimización²⁵ en términos de maximización de resultados -sustentado esto a partir de un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección- de acuerdo a la

²³ Herbert Simon. El Comportamiento ... Op. Cit. Pág. XXIV.

²⁴ Ibidem. Pág. 78.

²⁵ Cfr. Rusell L. Ackoff. Un Concepto de Planeación de Empresas. Ed. Limusa, México, 1989. Pág. 20.

racionalidad ilimitada.

b.- En la búsqueda de un cierto límite²⁶ satisfaciente en la obtención de resultados, dada la imposibilidad de tener un conocimiento perfecto en los términos de la racionalidad ilimitada según lo plantea la racionalidad limitada.

Ahora bien, a través de esta exposición creemos que se ha hecho patente la diversidad de alternativas que surgen al ir desentrañando los puntos centrales de estos enfoques. Evidentemente, dentro de esta variedad de enfoques las posibilidades de seguir creando alternativas diferentes se siguen haciendo presentes. Incluso nosotros creemos que las posibilidades hoy son mayores puesto que hoy día se cuentan con más y mejores herramientas. ¿Qué quiere decir todo esto?. De manera concreta, estamos hablando de los numerosos estudios que en torno a estas temáticas se han realizado hasta estos momentos, así como del incremento constante y permanente que éstos han tenido. Es en este contexto, que la posibilidad de construir -en un futuro cercano- una concepción teórica diferente de ambos conceptos está presente. Adentrémonos pues al análisis de los cinco enfoques mencionados.

²⁶ " ... Definido por quien toma la decisión ...".
Ibidem. Pág. 18.

Capítulo 2. Frederick Winslow Taylor y el Enfoque de la Administración Científica.

2.1 Planteamiento General.

Los primeros estudiosos que tuvieron interés en abordar teóricamente los problemas de la organización del trabajo en las relaciones capitalistas de producción, fueron los economistas clásicos, Adam Smith, W.S. Jevons, James Mill, etc.: Sin embargo, entre estos desarrollos teóricos y lo que fue propiamente la teoría de la administración, existía un espacio de tiempo de más de cincuenta años, durante los cuales se fueron gestando las condiciones y fuerzas que provocarían el movimiento de la Administración Científica; condiciones y fuerzas tales como "un enorme crecimiento en el tamaño de las empresas, [un más acentuado desarrollo de] los principios de la organización monopolista de la industria y la premeditada y sistemática aplicación de la ciencia de la producción [a la industria]".¹

Teniendo como base lo anterior podemos resumir brevemente lo que fue la Administración Científica:

¹ Harry Braverman. Trabajo y Capital Monopolista. Editorial Nuestro Tiempo, México, 1987. Pag. 106.

"La Administración Científica se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de la producción",² en que, de acuerdo con Taylor diríamos que bajo el tipo de administración que le precedió, el éxito en la producción dependía casi totalmente de obtener la "iniciativa" de los trabajadores, lo que ciertamente era raro lograr en realidad. Bajo la administración científica la "iniciativa" de los trabajadores (esto es, su trabajo, su buena voluntad y su ingenuidad) se obtenía con absoluta uniformidad y en mayor grado que mediante el viejo sistema. Además de esta mejoría por parte de los hombres, la administración asumía nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades que nunca antes se pensaron, "los administradores asumen la carga de recopilar todo el conocimiento tradicional que en el pasado han poseído los trabajadores, así como clasificar, tabular y reducir este conocimiento a reglas, leyes y fórmulas que son inmensamente útiles para los trabajadores a fin de desempeñar sus diarias tareas."³

Con base en lo anterior se puede decir que la administración científica quedó comprendida bajo cuatro

² George Claude. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1989. P. 139.

³ Cfr. Frederick W. Taylor, "The principles of scientific management". Scientific Management. Harper, 1947. Ps. 36-39, 100-101, 117-122 en Victor Vroom y Edward Deci. Motivación y Alta Dirección. Ed. Trillas, México, 1988. Cap. 20.

preceptos:

- 1.- El desarrollo de una verdadera ciencia.
- 2.- La selección científica del trabajador.
- 3.- La educación y desarrollo científico del obrero.
- 4.- La cooperación estrecha y comprensiva entre la dirección y el personal.*

De estos principios creemos que el último requiere de mayor profundización puesto que es parte clave del sistema de Taylor:

"La filosofía de la [antigua] administración hace necesario que cada trabajador cargue con la responsabilidad total del plan general, así como de cada detalle de su trabajo ... Además de esto, debe efectuar todo el trabajo físico. Por otro lado, el desarrollo de una ciencia implica el establecimiento de muchas reglas, leyes y fórmulas que reemplazan el juicio del trabajador individual y que pueden emplearse en forma efectiva sólo después de haber sido

* Luis Aguilar Villanueva. et al. Ensayo de un Diccionario de Política y administración Pública. Primera Edición. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A.C., México, Tomo III. Pag. 638.

registradas sistemáticamente. La aplicación práctica de los datos científicos también requiere un cuarto para guardar los libros, los registros, etc., y un escritorio para el planificador. En esta forma toda la planeación que el trabajador efectuaba bajo el antiguo sistema, como resultado de su experiencia personal, bajo el nuevo sistema debe hacerlo la administración de acuerdo con las leyes de la ciencia; porque, aun cuando el trabajador estuviera capacitado para desarrollar y emplear datos científicos, le sería físicamente imposible trabajar en su máquina y en un escritorio al mismo tiempo. También es obvio que en la mayoría de los casos, se necesita un tipo de hombre para planear y otro ... para ejecutar el trabajo".³

Hasta aquí, se hace notorio que el elemento singular más prominente de la administración científica era la idea de la tarea. El trabajo de cada obrero lo planeaba la administración por lo menos con un día de anticipación y cada hombre recibía -en la mayoría de los casos- instrucciones completas por escrito, que describían en detalle la tarea que debía desempeñar así como los medios que se emplearían para hacerla, ello con el fin de maximizar resultados. "Esta tarea específica no sólo lo que debe hacerse, sino además cómo debe hacerse y el tiempo exacto en que se hará".⁴

³ Victor Vroom ... Op. Cit. Cap. 20.

⁴ Ibidem. Cap. 20.

2.2 Taylor y los conceptos comportamiento organizacional
motivación.

A partir de lo anterior es factible percatarnos de la concepción que subyace en el taylorismo⁷ acerca del comportamiento organizacional, el cual en su afán de planificar exhaustivamente así como el controlar las tareas desempeñadas, está orientado hacia la búsqueda de la optimización en términos de maximizar resultados (como vimos en el primer capítulo cuando hablamos de la racionalidad ilimitada).

Cabe señalar que el giro dado en la administración científica llevaba además del cambio en los métodos de administración, organización del trabajo y en las herramientas, un cambio completo en la actitud mental de todos los trabajadores hacia su trabajo y hacia sus patrones.

En este sentido, al taylorismo se planteaba además como gran problemática "el estudio minucioso de los motivos que influyen en los hombres".⁸ Dentro de este contexto existen dos elementos a través de los cuales Taylor intenta explicar

⁷ "El término se puede decir es sinónimo de eficiencia: al ver los franceses la eficiencia y rapidez de las tropas norteamericanas en la construcción de muelles, caminos, etc. durante la primera guerra, lo identificaron con taylorismo". Cfr. George Claude ... Op. Cit. Pág. 105.

⁸ Ibidem. Cap. 20

13

esa gran problemática. Por un lado señala que "sin duda—
existen las leyes que se aplican a la inmensa mayoría de los
hombres [por lo que] cuando se definen claramente tienen un
gran valor como guías para el trato con el hombre".* Por otro
lado, consideraba que el efecto que la idea de tarea tenía
sobre la eficiencia del trabajador jugaba un papel central.
Veamos en palabras de Taylor:

"No hay absolutamente nada nuevo en la idea de la tarea.
Cada uno de nosotros recordará que, en su propio caso, esta
idea se aplicó con buenos resultados durante sus días de
escuela. Ningun maestro eficiente pensaría en impartir una
clase sin tener una lección definida que enseñar. A diario el
maestro fija una tarea definida y clara. Al decir a sus
alumnos que deben aprender cierta cantidad de una materia;
sólo por este medio los estudiantes pueden lograr progresos
adecuados y sistemáticos. El muchacho promedio avanzaría muy
lentamente si, en vez de que se le fijara una tarea, se le
dijera que aprendiera lo que pudiera, —análogamente— el
trabajador promedio trabajará con mayor satisfacción, tanto
para él como para su patrón, cuando se le dé cada día una
tarea definida que deberá cumplir en determinado tiempo y que
constituye un día de trabajo para un buen obrero. Esto le
dará un estándar definido, por medio del cual podrá medir su
propio progreso durante el día y cuyos logros le

* Ibidem. Cap. 20.

proporcionarán mayor satisfacción".¹⁰

Taylor creía que lo anterior permitiría al trabajador darse cuenta de sus incrementos económicos si rebasar el estándar de trabajo, situación que le dejaría a esta la posibilidad de incrementar su satisfacción. Redondeando esta idea diremos que en esa época se consideraba al trabajador como otro elemento del proceso de producción, el cual podría incrementar fácilmente su eficiencia si se le proporcionaba un mejor método para hacer su trabajo, además ello permitiría poder motivarlo para que incrementara sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo, "se supuso que los empleados estaban motivados uniformemente por el deseo de dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia".¹¹

Todo esto tiene su origen, básicamente, en dos fuentes. Veamos, en esta época, principios de siglo, se manejaba la idea devenida de la economía neoclásica del "hombre económico" al que se atribuye "... una racionalidad absurdamente omnisciente [que] dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir siempre entre las alternativas que se le presentan; [que] sea siempre perfecta cuenta de lo que son estas alternativas:

¹⁰ Ibidem, cap. 20. Nota: el subrayado es mío.

¹¹ Marvin Dunnette y Wayne Kirchner. Psicología Industrial. Ed. Trillas, México, 1962. Pags. 146-147.

[para el cual no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar "cuáles alternativas son mejores ...".¹² Sin embargo, esta racionalidad ilimitada, sólo era privilegio -así se pensaba- de los dirigentes. Es en este contexto que puede entenderse al porqué la administración científica consideraba al trabajador un ser deformado, carente de iniciativa, etc., por lo cual la administración científica debía crear y garantizar las condiciones en la organización que aseguraran: a.- el logro de resultados máximos para la organización y b.- la posibilidad de que el trabajador incrementara su satisfacción vía incremento en sus ingresos.¹³ Por lo que "es absolutamente necesario que día a día se dé a los trabajadores una tarea que requiera una gran velocidad y que se les asegure que se les otorgará una recompensa siempre que tengan éxito. Esto implica ... [además del pagarle un bono o prima cada vez que tenga éxito",¹⁴ "un castigo por no lograrlo".¹⁵

Estas ideas acerca del trabajador y de su motivación.

¹² Herbert Simon. Models of Man. Wiley, N. Y. U., U.S.A., 1957. (Traducción Español, CIDE, Mimeo).

¹³ " ... de ahí ... la importancia de establecer controles rígidos de selección con el fin de asegurar la incorporación de los individuos más adecuados para la organización". Luis Aguilar Villanueva ... Op. Cit. Págs. 638-640.

¹⁴ Victor Vroom ... Op. Cit. Cap. 20.

¹⁵ George Claude. ... Op. Cit. Pág. 140.

conducen al hombre unilínealmente respondiente al incremento o decremento de los incentivos pecuniarios o monetarios, así como un sujeto de afectación en la satisfacción de sus necesidades (materiales) a través de incentivos extrínsecos a él, por lo que a partir de esto es clara la concepción mecanicista que el taylorismo tiene del ser humano. Es además importante puntualizar que esta concepción mecanicista acerca del ser humano, manifestada en un énfasis por buscar y elaborar sistemas de incentivos salariales para motivar al trabajador ha impactado con mayor fuerza en la administración del personal de base; o visto de otra manera, considerando a la organización desde una perspectiva sistémica donde se va a "... la organización conformada por tres niveles: operativo, administrativo y estratégico o directivo"¹⁶, estaríamos hablando de un impacto de esta concepción en el nivel operativo, abordados " ... como problemas de gestión organizacional. ...[en la] actividad cotidiana de la organización".¹⁷

Otro aspecto que debemos tener claro del taylorismo es la idea del control como veremos más adelante, ya que éste ha sido el rasgo esencial de la administración a través de su

¹⁶ Cfr. Fremont Kast y James Rosenzweig, Teoría, Integración y Administración de Sistemas, Ed. Limusa, México, 1987, Pág. 127.

¹⁷ David Arellano G. et al. Seminario de Gestión Estratégica de la Empresa Pública, 1988-1989, CIDE/MAP, México. (D.I.).

historia, sin embargo con Taylor asumió dimensiones sin precedentes. Veamos, las etapas del control administrativo sobre el trabajo antes de Taylor, habían llegado a incluirse, en forma progresiva, esto es:

El aglutinamiento de los obreros en un taller y la imposición de la duración de la jornada de trabajo; la supervisión de los obreros para asegurar su aplicación diligente, intensa o ininterrumpida; el reforzamiento de las reglas contra las distracciones (platicar, fumar, etc.) que se pensaba interferían con la aplicación; el establecimiento de mínimos de producción; etc.. Tal como puede observarse un obrero estaba bajo control administrativo cuando estaba sujeto a estas reglas. Sin embargo, Taylor llevó el concepto de control a un plano enteramente nuevo cuando afirmó -como una necesidad absoluta para una adecuada administración- la imposición al obrero de la forma en que debe ser ejecutado el trabajo, de tal manera que ello permitiera incrementar resultados al máximo. Así pues, el que la gerencia tuviera el derecho de "controlar" al obrero era un hecho ya aceptado antes de Taylor, pero en la práctica este derecho usualmente significaba tan sólo el marco general en que se desarrollaban las tareas. Por lo que la contribución de Taylor fue destruir esta práctica y reemplazarla. "La administración, será tan sólo un malentendido frustrante mientras se deje al obrero cualquier decisión respecto ...[a la forma de realizar el]

trabajo",¹⁸ ya que ello tendería a obstaculizar la maximización de resultados.

Este aspecto del control encierra la supuesta idea de una búsqueda de cooperación estrecha y comprensiva entre la dirección y el personal. Sin embargo, lo que en esencia estaba planteándose era la división tajante entre el trabajo intelectual y el trabajo manual. Esto es, si bien es cierto que antes de Taylor se llevaba a cabo un riguroso control sobre el trabajador y las condiciones en que este desempeñaba su actividad, con Taylor se marca un hito en la administración que se plasma a partir de la fragmentarización del trabajo desempeñado por el obrero.

Lo anterior quedaría comprendido en gran medida en la siguiente expresión:

"La administración capitalista ... brota, ... de la separación del trabajo intelectual [de los tomadores de decisiones] con respecto del trabajo manual [realizado por los obreros]".¹⁹

En base a lo anterior también podemos decir que el

¹⁸ Harry Braverman... Op. Cit. Págs. 111-112.

¹⁹ César Guerrero. La Administración Pública del Estado Capitalista. Ed. Fontamara, México, 1968. Pag. 167.

taylorismo tuvo una influencia en tres disciplinas del conocimiento, la Ingeniería Industrial, la Administración y la Psicología del Trabajo, esto es:

1.- Dado que en el taylorismo se manejaban los fundamentos de la organización del proceso de trabajo y el control sobre ella, sus sucesores pueden ser encontrados entre los ingenieros industriales, diseñadores del trabajo y en las altas gerencias, ya que el trabajo está organizado de acuerdo a los principios de Taylor dominando con esto el mundo de la producción.²⁰ En este sentido el impacto del taylorismo consolidó la orientación futura de lo que es propiamente la Ingeniería Industrial.

2.- Por lo que a la administración respecta, ésta sufre un cambio cualitativo en cuanto a su concepción ya que por primera vez con Taylor da principio su estudio como una disciplina científica la cual va ha buscar con afán la cooperación de los trabajadores, pero un tipo de cooperación diferente como veremos: si bien la cooperación entre los hombres ha existido a lo largo de la historia, el cambio cualitativo en la concepción de la cooperación que se gesta con Taylor en el capitalismo, adquiere un carácter enmascarante, velado de una condición de explotación de la

²⁰ Harry Braverman. ... Op. Cit. Pag. 108.

la "maquinaria humana".²³

Cabe hacer una aclaración, ya que pareciera ser que la exposición anterior implica un dejo de elementos ideologizantes y sostenedores del status quo por parte de la psicología del trabajo. Sin embargo si así fuera, esto no está reñido con el reconocimiento del aporte sustancial que la propia psicología hace del estudio del comportamiento humano en la organización; ya que, qué ciencia escapa de la ideología.²⁴

²³ Harry Braverman. ... Op. Cit., Cap. 4.

²⁴ Cfr. el problema acerca de la ideología y el objeto de estudio en: Max Weber. Ensayos Sobre Metodología Sociológica. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1973. La introducción.

Capítulo 3. Elton Mayo y el Enfoque de las Relaciones Humanas.

3.1 Planteamiento General.

Los trabajos desarrollados por Elton Mayo vinieron a ser la respuesta a una serie de problemáticas acerca de la motivación del ser humano a las que el enfoque de la administración científica dejaba sin respuesta. En efecto, "Las falacias inherentes en las primeras suposiciones de la administración científica empezaron a ser demasiado evidentes; las verdaderas complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la administración científica llegó a tener un número creciente de fracasos".¹

Ello era consecuencia del tipo de suposiciones que el enfoque de la administración científica había considerado en torno a la motivación del ser humano. Dichas suposiciones eran por un lado, considerar "que el trabajador debe ser estudiado como una unidad aislada, semejante ... a una máquina cuya eficiencia podía medirse científicamente; y que los principales factores que afectaban su eficiencia eran los movimientos inútiles ... al hacer el trabajo, la fatiga y ...

¹ Marvin Dunnette y Wayne Kirchner. Psicología Industrial. Ed. Trillas, México, 1988. Pag. 147.

los inconvenientes del medio físico".²

Por otro lado, se consideraba a "la motivación de las personas ... como un problema acerca de lo que hay que darle a una persona y cuánto para que se decida a realizar un trabajo que la empresa le pide".³

Teniendo como escenario lo anterior, Mayo desarrolló su teoría buscando respuestas a los problemas en los cuales la administración científica había fracasado. En este entorno es importante tener en cuenta que los trabajos de Mayo se orientaron a tratar el problema de la motivación del trabajador en la organización -si consideramos a ésta sistémicamente- en el nivel operativo.⁴

Así pues, bajo esta perspectiva, él afirmaba que en los trabajadores existía una tendencia a conglomerarse en grupos -a los que llamo informales- con el fin de llenar un hueco en sus vidas, y que este hueco resultaba de una necesidad básica de cooperación y camaradería, el cual habían ignorado las organizaciones industriales.

² J.A.C. Brown. La Psicología Social en la Industria. Ed. Fondo de Cultura Económica, Breviario No. 137, México, 1986. Pag. 83.

³ Juan Antonio Pérez L. "Las Motivaciones Humanas". Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis, Fascículo No. 63, Barcelona, 1986. Pag. 144.

⁴ Véase Introducción.

Estos grupos informales, no contemplados en las estructuras organizacionales podrían ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores que toda la fuerza combinada del dinero, disciplina y hasta la misma seguridad de no ser despedidos del trabajo. De hecho, "la idea de Mayo se basaba en la consideración de que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva".³

Esto dio pie a que quedara bien sentado el hecho de que importantes estímulos que afectaban la satisfacción de los trabajadores y su motivación para trabajar no procedían de la propia empresa, esto es, no eran parte de los incentivos que manejaba la empresa. Estos estímulos surgían de la propia situación social que vivían los trabajadores en la organización y que el propio trabajo creaba y modificaba. Surgían "de la interacción entre los trabajadores, sin que la empresa pudiera controlar dichos factores motivantes más que muy limitadamente".⁴

Sustentado en lo anterior, la prescripción que Mayo proponía era: "Cultivar una mejor comunicación, de modo que

³ George Claude. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1967. Pág. 130.

⁴ Juan Antonio Pérez L. ... Op. Cit. Págs. 143-145.

la gerencia y los trabajadoras pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con naturalidad'.⁷ Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar la cooperación de sus subordinados. De hecho, lo que se buscaba era la formación de una especie de liderazgo frente a los trabajadores que pudieran tener a su cargo, cosa que constituía una divergencia total de la imagen existente, que veía al trabajador como simple subordinado del patrón.

3.2 Mayo y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.

Basados en lo anterior es factible percatarnos de la existencia de un énfasis sobre los aspectos emotivos, no planeados, no racionales que han venido influyendo en el comportamiento organizacional, lo cual no implica que la búsqueda en la maximización de resultados haya sido dejada de lado sino más bien es el reconocimiento de que la linealidad en la búsqueda de la optimización de resultados trató de orientar estos elementos emotivos, considerando para tal, la

⁷ Saul Gellerman. Motivación y Productividad. Ed. Diana, México, 1989. C.1.

importancia de la comunicación y el liderazgo informal.

La administración había funcionado bajo una política en la cual se esperaba que los trabajadores aceptaran incuestionablemente la disciplina laboral e intercambiaran su tedio y aislamiento por dinero.⁸ Sustentado en esto Mayo dedujo que la administración había contado con ciertas suposiciones básicas respecto a la índole del trabajador que distorsionaban la naturaleza del ser humano: "el trabajador se consideraba evidentemente sin aspiración a la dignidad, sin un deseo natural para trabajar, en cooperación o con diligencia, a menos que se le obligara a ello y sin renuencia alguna a un trabajo agotador y tedioso. Su única motivación era evidentemente el deseo de hacer tanto dinero como pudiera a cambio de tan poco trabajo como le fuera posible".⁹

Mayo denominó a tales suposiciones "hipótesis de la chusma"¹⁰ a las cuales dedicó la mayor parte de sus años de madurez atacándolas como falsas, ineficaces y destructivas:

Falsas, porque hacían generar la idea de trabajadores

⁸ "El dinero solo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas". Marvin Dunnette Op. Cit. Pág. 148.

⁹ Saul Gellerman Op. Cit. Cap. 1.

¹⁰ Ibidem. Cap. 1.

irresponsables siendo que sólo una minoría merecía ser calificada como tal.

Ineficaces, porque redundaban sólo en una producción restringida y otras formas de oposición y resistencia a la gerencia.

Destructivas, porque muchas personas eran llevadas directamente a una anomia desvitalizadora. (Anomia, actitud distorsionada hacia la vida en lo que todo lo que se puede hacer es someterse y aceptar la vida carente de sentido, insegura y hasta degradante en cierto modo).¹¹

El organismo humano, según lo veía Mayo, simplemente no estaba preparado para sobrevivir muy bien en un ambiente que hacía poca distinción entre él y la máquina. "El resultado de esta indiferencia masiva provocaba la necesidad individual de pertenecer y ser apreciado, [si este requisito no se cumplía se experimentaba] ... apatía, descuido y un creciente número de proscritos que gravitaban sobre la sociedad, sólo porque no encontraban un nicho donde ocultarse".¹²

Es importante señalar que lo anterior daba fuerza al ideal de Mayo de que los directivos inevitablemente dejarían

¹¹ Ibidem. Cap. 1.

¹² Ibidem. Cap. 1.

de seguir trabajando según la hipótesis de la "chusma", si se podía poner al descubierto su falsedad, lo que traería como consecuencia, el poder romper con la creencia de lo inevitable de la anomia. Una vez logrado esto, la creciente indiferencia de los trabajadores hacia sus actividades podría marchar en sentido inverso. Sin embargo, lo que se necesitaba para alcanzar esto, era el reconocimiento de que los hombres poseían un hambre natural de asociaciones íntimas entre sí en el trabajo y que cuando la misma organización del trabajo desalentaba esto, las propias metas administrativas se verían inevitablemente obstaculizadas.¹³ Por lo que en vez de tratar de refrenar el instinto innato a formar grupos la gerencia debería alentarlos¹⁴ y, lo que es más, "los directivos deberían procurar congraciarse con estos grupos, mostrando un activo y genuino interés¹⁵ hacia cada miembro individual y concediendo al grupo una razonable participación en el

¹³ En opinión de Claude "de todos los factores que afectan el comportamiento de los empleados, los más poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales". George Claude ... Op. Cit. Pag. 170.

¹⁴ En este sentido hay que reconocer que "los estudios realizados por E. Mayo ... introdujeron [por primera vez] el grupo de trabajo en el análisis de la industria". Victor Vroom y Edward Deci. Motivación y Alta Dirección. Ed. Trillas, México, 1988. Pag. 66.

¹⁵ Acerca de este "interés genuino", existe una crítica que señala lo alienante que resulta para el trabajador la doctrina de las relaciones humanas. N. Bogomolov, La Doctrina de las Relaciones Humanas. Ed. Progreso, Moscú, 1974. Cap. III.

control de su propio trabajo".¹⁶ Esto sin duda permitiría la existencia de una mejor comunicación, y sin duda la posibilidad de superar los problemas que frenaban la búsqueda de la optimización para el logro de resultados.

Mayo sin embargo, reconocía que esto no podría lograrse por un simple deseo o mandato. Ningún ejecutivo podría firmar un edicto obligando a que en lo sucesivo todo supervisor mostrara una genuina preocupación por cada uno de sus subordinados, tampoco existía ninguna fórmula lo suficientemente probada que pudiera servir de norma o como receta de cocina, para convencer a todo trabajador de que la gerencia se preocupaba en realidad por él y que lo respetaba. Es en este punto en particular donde Mouzelis señala, que si bien "... con la administración científica las formas seguidas para incentivar al trabajador dejaban claramente al descubierto la manipulación que de éste se hacía, en cambio ...[el enfoque] de las relaciones humanas, manejó de forma velada esta misma situación tratando de hacer creer [sic] al trabajador su preocupación por la satisfacción de sus necesidades afectivas, al igual que las económicas."¹⁷ Sin embargo a pesar de esto, "Mayo y sus seguidores previeron no sólo la utilidad de hacer la supervisión más tolerante, sino

¹⁶ Saul Bellerman Op. Cit. Cap. 1.

¹⁷ Nicos P. Mouzelis. Organización y Burocracia. Serie Universitaria, Historia, Ciencia y Sociedad. No. 58, Ed. Peninsula, Barcelona, 1986. Págs. 95-104.

a la vez mostraron el suficiente respeto por la propia madurez del trabajador para conferirle cierto grado de autoridad sobre sus propias operaciones".¹⁸

Basados en lo anterior se evidencian -a nuestro juicio- las características únicas del ser humano y "... la necesidad [y conveniencia] de estudiar las complejidades de la motivación humana en vez de confiar meramente en suposiciones sencillas acerca de la naturaleza del hombre"¹⁹, como lo contemplaba el enfoque de la administración científica. Es en este entorno en el que nosotros creemos que la contribución más importante de Mayo fue la de darle relevancia -en términos de motivación- a la satisfacción de las necesidades no económicas [sociales y psicológicas];²⁰ lo cual fue el punto [modelo] transicional entre lo que Pérez²¹ llama el modelo mecanicista y el modelo psicosocial, ya que sentó las bases teóricas que siguieron otros estudios posteriores en torno a los aspectos psicosociales del individuo dentro de la organización en sus niveles operativo, administrativo y estratégico o directivo.

¹⁸ Ibidem. Cap. 1.

¹⁹ Marvin Dunnette ... Op. Cit. Págs. 149-150.

²⁰ Jorge Barenstein. La Estructura de las Organizaciones. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1975. Cap.XIII.

²¹ Juan Antonio Pérez L. ... Op. Cit.

Capítulo 4. Henry Fayol y el Enfoque Clásico o Universalista.

4.1 Planteamiento General.

Henry Fayol, de origen francés, contemporáneo de Taylor tuvo como mérito indiscutible en su trabajo el planteamiento de la necesidad de hacer que la labor propiamente administrativa fuera objeto de investigaciones, sus resultados -asi pensaba- serian aplicables a todas las formas de organización. Sustentaba lo anterior a partir de considerar " ... que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, ya fuera en la casa, los negocios o el gobierno".¹ Sin embargo, a diferencia de Taylor, consideraba que estas investigaciones no debian basarse tanto en principios teóricos (cuya necesidad subrayaba contantemente Taylor) sino en la rica experiencia ya adquirida durante muchos años de haber desempeñado la actividad administrativa.²

Refleja lo anterior el hecho de que Fayol, en tanto alto dirigente de la industria (ocupó un cargo como dirigente

¹ George Claude. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1989. Pág. 105.

² Cfr. D. Gvishiani. Organización y Gestión. Ediciones de Cultura Popular, México. s/f. Cap. III.

aproximadamente por treinta años en una compañía minera (metalúrgica), veía a la administración "desde arriba" de la organización. Esto es, considerando a la organización sistemáticamente, centra su interés en el nivel estratégico o directivo de la organización,³ lo que le brindaba una perspectiva más amplia en relación a Taylor, el cual era en primer término, un especialista técnico y, por consiguiente centraba su interés en el nivel operativo de la organización dirigiéndose "desde abajo" de ésta para ver la alta dirección.⁴ Sin embargo, es importante tener en cuenta que aunque los dos diferían en cuanto a enfoque, ambos estaban trabajando sobre el mismo problema: Taylor, del taller hacia arriba; Fayol de la junta de directores hacia abajo. Los dos buscaban el comportamiento organizacional orientado a la búsqueda de la optimización en términos de poder maximizar resultados, como veremos más adelante. "El enfoque de Taylor se relacionaba con lo específico del análisis de puestos, movimientos de los trabajadores ...; Fayol, en cambio, veía la administración como una teoría enseñable".⁵ Evidentemente, el diferir en cuanto a enfoque proporciona a los trabajos de Fayol características diferentes. Veamos, viendo en la organización un tipo específico de actividad y a la vez, un sistema administrativo específico, Fayol fue uno de los

³ Véase introducción.

⁴ D. Gvishiani Op. Cit., Cap. III.

⁵ George Claude Op. Cit., Págs. 104-105.

primero que trató de elaborar un "marco" general de la administración y por consecuencia fue uno de los primeros en formular ciertos principios rigurosamente obligatorios de la teoría administrativa.⁶

Asimismo, fue el primero en dejar de considerar la gestión "privilegio exclusivo" y "responsabilidad particular" sólo de la alta dirección. Así en oposición a Taylor, Fayol prueba que las funciones administrativas existen en todos los niveles de la organización y que, en cierta medida, los cumplen hasta los obreros".⁷ Argumentando en este sentido que cuanto más alto es el nivel de la jerarquía en la organización tanto mayor es la responsabilidad administrativa, y viceversa.

Fayol estaba convencido además de que "el proceso de organización es la definición y la creación de la estructura general de la empresa en consonancia con fines concretos, [y] es por consiguiente una necesidad de dar forma [integral] a toda la estructura y de determinar el lugar y las funciones de cada uno de sus componentes".⁸ A ese todo integro lo

⁶ "él defendió el empleo del término principios", "principios generales para aplicarlos a la organización y prácticas administrativas". Cfr. Fred Luthans, Introducción a la Administración, un Enfoque de Contingencias. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1980. Págs. 35 y 108.

⁷ D. Gvishiani. ... Op. Cit. Págs. 205-210.

⁸ Ibidem. Cap. III.

llamaba organismo social el cual -estaba convencido- podría construirse (organizarse) de varias formas.

4.2 Fayol y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.

Con base en lo anterior nos resulta factible deducir que en Fayol se considera el comportamiento organizacional sustentado en una racionalidad ilimitada tendiente a la búsqueda de la optimización en términos de maximizar resultados.

Para lo cual atribuía especial importancia a la organización formal y a la estructura formal, las cuales determinaban la responsabilidad de los distintos eslabones y todo el sistema de subordinación en la jerarquía administrativa.

Respecto a la motivación, es importante señalar que en Fayol no se examinó especialmente el papel del obrero, lo cual es consecuencia del modo tan peculiar como él planteó

"... la forma en que la organización como un todo desplegara su accionar ...", el cual es permeado por una racionalidad que lo orienta, "... racionalidad [que] se ocupa de la elección de alternativas [medios preferidos de actividad de acuerdo a un sistema de valores [fines] ...". Cfr. David Arellano G. et al. Seminario de Gestión Estratégica de la Empresa Pública, 1988-1989. CIDE/INAF., México, (D.I.). Herbert Simon. El Comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar, Madrid, 1970. Pág. 77.

toda su teoría (de arriba hacia abajo). De hecho, "le interesa el "trabajador" en general, pero sobre todo el dirigente,¹⁰ en el que subraya con insistencia sus rasgos volitivos".¹¹ ¹² Sin embargo, esto no quiere decir que omita el papel del obrero, ya que considera su estructura general dentro del organismo social.

En este contexto, si bien es cierto que Fayol parte de considerar el nivel directivo de la organización como el más importante dentro de su teoría, no por ello olvida los otros niveles organizacionales, administrativo y operativo.¹³ Sin embargo, nos atrevemos a inferir de su teoría, una concepción del individuo que considera a este como un dato dado de lo cual "deducimos de Fayol una concepción mecanicista de la motivación. Sustentamos esto en el hecho de que se hace creer que si una organización cuenta con una estructura bien diseñada y las órdenes se dan correctamente en los sistemas jerárquicos, la motivación de un individuo ubicado en esta

¹⁰ "Fayol...propone...un esquema de organización gerencial del trabajo de dirección, que establece los criterios modernos de la administración como una expresión del trabajo intelectual...que acomete el trabajo de planificar, organizar, conducir y reprimir el trabajo material realizado por los obreros". Omar Guerrero. La Administración Pública del Estado Capitalista. Ed. Fontamara, México, 1988. Pag. 175.

¹¹ Véase acerca de los rasgos volitivos. George Claude Op. Cit. Pag. 106.

¹² D. Gvishiani Op. Cit. Cap. III.

¹³ Definidos en el marco teórico de este trabajo.

estructura no representa problema alguno.

Derivamos de lo anterior el que Fayol examinará la organización administrativa como tal en su aspecto más general, es decir, no circunscribiendo sus conclusiones solo al ámbito de la producción, sino haciendo énfasis en el carácter universal de los principios básicos de funcionamiento de la administración en toda la organización.¹⁴ Por lo que estamos de acuerdo que en su obra "intentó un conjunto de principios encaminados a lograr para la empresa el control total por medio de un enfoque sistemático de la administración".¹⁵

Una forma de ratificar nuestro análisis acerca del comportamiento organizacional y la motivación en el enfoque de Fayol es señalar los principios que él destacaba como centrales: la "unidad de mando" y la "unidad de dirección", en los cuáles se enfatizaba la importancia de que el trabajador debía recibir órdenes de un sólo jefe¹⁶, además, la necesidad de contar con un solo programa para la realización de un conjunto de operaciones orientadas hacia

¹⁴ Véase los principios básicos en George Claude Op. Cit. Pag. 107.

¹⁵ Harry Braverman. Trabajo y Capital Monopolista. Editorial Nuestro Tiempo, México, 1987. Pag. 110.

¹⁶ Idea que muestra su desacuerdo con Taylor, el cual consideraba que podía haber hasta ocho jefes. George Claude Op. Cit. Cap. VII.

una misma meta. Estos dos principios eran para Fayol la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas y de la convergencia de los esfuerzos.¹⁷

Dentro de este contexto, resulta fácil entender que para Fayol la "dualidad de mando" sólo podría surgir debido a una injustificada confusión de funciones y a una delimitación imperfecta de las mismas entre las subdivisiones. Para Fayol esta dualidad además de ser superflua era perjudicial.¹⁸

Ahora bien, el objetivo que perseguía Fayol a través de todo el desarrollo de su teoría fue encaminado a descubrir un cuerpo de principios básicos de funcionamiento de la administración que pudieran hacer al director de una organización ser capaz de construir y administrar una organización de modo racional, partiendo del supuesto básico de que, a pesar de la variedad de fines y medios ambientes en que las organizaciones operan, resultaba posible identificar semejanzas en materia de estructura y procesos que pudieran ser conceptualmente analizados y explicitados. De aquí la creencia de que pudieran ser descubiertos un cierto número de principios universales aplicables a todo tipo de

¹⁷ D. Gvishiani Op. Cit. Cap. III.

¹⁸ Ibidem. Cap. III.

Para finalizar, vale la pena señalar una crítica cartera a partir de la cual se pueden entender mejor los desarrollos teóricos del enfoque que revisaremos en el próximo capítulo. "Se critica este enfoque [de Fayol] por ser demasiado estático y porque ni la investigación ni la práctica confirman la existencia de principios [básicos] universales [acerca del funcionamiento de las organizaciones]".²⁰

¹⁷ Cfr. Nicos P. Mouzelis. Organización y Burocracia. Serie Universitaria, Historia, Ciencia y Sociedad. No. 98, Ediciones Peninsula, Barcelona, 1986. Pags. 95-104.

²⁰ Fred Luthans. ... Op. Cit. Pág. 25.

Capítulo 5. Herbert Alexander Simon y el Enfoque de la Teoría de la Organización.

5.1 Planteamiento General.

Herbert Simon, teórico norteamericano, principal exponente de la teoría de la organización vino a poner como centro de discusión el problema de la decisión dentro de la organización.

El consideraba que "las organizaciones son sistemas, en los que los hombres ... toman decisiones [de participar en la organización, por lo que]... la esencia de la labor de los gerentes y administradores y la de su poder sobre los subalternos consiste en crear las premisas axiológicas, en los que se basan las decisiones de cada miembro de la organización".¹

De acuerdo con lo anterior creemos que nos va a resultar de utilidad visualizar la decisión desde dos ámbitos:

Primero, Simon creía que las organizaciones se basaban no en uno, sino en dos modos de especialización y división

¹ D. Gvishiani. Organización y Gestión. Ediciones de Cultura Popular, México. s/f. Cap. VI.

del trabajo, esto es, además del tipo reconocido de especialización horizontal -división del trabajo según una tarea determinada- existía una especialización vertical, en la cual la división del trabajo estaba basada en el poder más que en el trabajo, siendo las tareas desempeñadas, principalmente tareas de decisión. Veamos, él señalaba que "cuanto más elevado es el rango, tanto más consiste su tarea en tomar decisiones, y menos actuaciones reales se desarrollaban ... la tarea del obrero es casi toda actuación; la ... del supervisor contiene ciertos deberes de actuación y ... toma de decisiones; y el administrador de alto nivel emplea casi todo su tiempo en tomar decisiones ... diciendo a sus inferiores lo que éstos han de decir a sus subordinados que hagan".²

Segundo, él decía que la primera decisión que tomaba todo miembro de una organización era la de participar en ella o no participar. "... cada miembro o participante de la organización recibe estímulos para su participación los cuales en el caso de los empleados, pueden incluir el pago de dinero, el reconocimiento, el prestigio, etc., el participante en correspondencia paga o aporta a la organización además del "costo" de su esfuerzo, el "costo" de las oportunidades perdidas por su participación en la

² Amitai Etzioni. Organizaciones Modernas. Ed. UTEHA, México, 1972. Pág. 54.

organización".³

Ahora bien, volviendo al punto acerca de la labor de los gerentes y su poder sobre sus subalternos -Simon pensaba- al examinar el problema de la participación de estos últimos en una organización, que en un primer momento el individuo se guiaba por sus razones personales. "Los individuos desean pertenecer a una organización cuando su actividad en ésta contribuya ... a alcanzar sus ... [propósitos] personales";⁴ pero después, en un segundo momento, luego de haber tomado la decisión y estando ya dentro de la organización, sus propósitos personales pasaban a un segundo plano, subordinándose éstos a los propósitos de la organización. Asimismo, Simon creía que una vez estando el individuo en la organización, si el mecanismo de influencia en la organización había sido establecido de modo que creara un equilibrio entre el nivel de alicientes y las aportaciones, en el que todos los miembros de la organización estarían dispuestos a participar activamente en su labor específica, entregando toda su energía personal al cumplimiento de las tareas de la organización, se estaría hablando -así creía- de un elevado nivel moral en la organización.⁵

El equilibrio señalado -decía Simon- era factible de

³ Victor Vroom y Edward Deci. Motivación y Alta Dirección. Ed. Trillas, México, 1968. Pag. 81.

⁴ Ibidem. Pag. 19.

⁵ D. Gvishiani. ... Op. Cit., Cap. VI.

lograr en el proceso de la identificación del individuo con la organización. Sin embargo, aunque tal identificación fuera siempre limitada por la experiencia del individuo y las influencias externas, se podría lograr e inclusive acelerar mediante, el estímulo de la lealtad de los hombres a la organización,⁶ ya que -según Simon- la función de identificación precisamente tenía como objeto crear las condiciones y los estímulos adecuados que impulsarían a los miembros de la organización a identificar sus intereses personales con los de la organización y, por lo tanto, a adoptar las decisiones necesarias en favor de la organización.

Así pues, Simon consideraba que el equilibrio era un reflejo organizacional, resultado de remunerar adecuadamente -con éxito- a sus integrantes en cantidades adecuadas (de dinero, oportunidades, de palmadas en la espalda o de satisfacciones no materiales) y motivarlos a que continuaran formando parte de la organización, garantizándose y garantizándose con ello, la supervivencia y eficacia de la organización. Luego entonces, "la organización ofrece

⁶ Una perspectiva teórica que tiende a explicar la aceptación a participar y la identificación con la organización, desde otra óptica, la encontramos en el planteamiento acerca de la especificación que se hace del "papel", lo que se espera que desempeñe el individuo, y su correlación con el contrato psicológico. Daniel Kast y Robert Kant. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, México, 1987. Cap. 8.

satisfacciones para inducir a un ritmo equivalente o mayor de contribuciones. Por lo tanto es importante y necesario que incentivos y contribuciones sean útiles a ambos".⁷

"En este contexto, Simon examinó detalladamente los mecanismos de influencia, tales como la autoridad, la comunicación, el plan de grupo, la auto-coordinación, etc., dentro de los cuales atribuía un lugar importante a la autoridad y la comunicación. Respecto a la autoridad, la entendía como:

"el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas ... la autoridad implica ciertos tipos de comportamiento tanto de los supervisores como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles puede decirse que existe la autoridad".⁸

Faciscaba con insistencia, que el hombre en la organización acataba de buen grado las ordenes que le daban no tanto por miedo a ser castigado sino por el deseo de cooperar a la finalidad de la organización, por su disposición a "seguir a los demás", por las sanciones que

⁷ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1988. Pag. 94.

⁸ Fernando Arias G.. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1988. Pag. 142.

43

pudieran imponerle el grupo a que pertenece, etc..

Respecto al otro mecanismo de influencia, la comunicación, la entiende como "... todo proceso mediante el cual las premisas para la toma de decisiones se transmiten de un miembro de la organización a otro ...[y dice además] que el proceso de transmisión de las decisiones no se produce sólo en línea vertical, sino también en dirección horizontal".⁹

Lo anterior nos lleva a comprender lo que sin duda fue la esencia de la concepción de Simon, la cual consistió en el señalamiento a los administradores, de la necesidad de utilizar eficazmente todas las formas de influencia para inducir al hombre hasta tal punto, que éste cumpliera lo que se le pidiera "más bien por impulso propio que bajo la influencia de instrucciones recibidas en un momento dado".¹⁰

5.2 Simon y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.

Basados en todo lo dicho hasta este momento, podemos darnos cuenta que la concepción de motivación en Simon dio

⁹ D. Gvishiani. ... Op. Cit. Cap. VI.

¹⁰ Ibidem. Pag. 353.

apertura a un nuevo campo de exploración teórica al considerar la importancia de los procesos cognoscitivos en la acción humana dentro de la organización. "...[en los enfoques anteriores a Simón] la materia que se trata de organizar o coordinar son las acciones y operaciones de las personas. En ...[Simón] esa materia son las decisiones humanas ...".¹¹ Esto es, los elementos de la organización (los sujetos) no son tan sólo considerados como individuos capaces de realizar una serie de operaciones físicas, sino que también se les incluyen procesos cognoscitivos, como algo que influye radicalmente en las acciones y operaciones que el individuo realiza, es el caso de reconocer la capacidad que el individuo tiene de elegir entre varias alternativas aquella que le permita el logro y satisfacción de sus metas personales incorporándose y permaneciendo en la organización; caso contrario el abandono de la misma al no lograrlo. Podemos deducir de esto que en Simón se introduce como factor básico de la motivación el interés individual, que a diferencia de los anteriores enfoques se excluye. No es lo mismo preocuparse por el contenido de las órdenes en términos motivacionales, que en su forma, como es el caso por ejemplo de Fayol. "Para la teoría de la organización el individuo analizaría el contenido de las informaciones que recibe en

¹¹ Juan Antonio Pérez L. "El Funcionamiento de las Organizaciones". Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis, Fasc. No. 48, Barcelona, 1986. Pág. 167.

términos de sus propios intereses. Está es la base de la teoría del equilibrio entre el individuo y la organización, que se rompe cuando aspectos negativos de la participación del individuo en la misma (sus contribuciones) no compensan los aspectos positivos (o compensaciones) de su participación".¹² Asimismo, podemos considerar la importancia que en Simon se da a factores intrínsecos en la motivación del individuo (de aspectos como el reconocimiento, el prestigio, el evitar sanciones por parte del grupo, etc.), así como a factores extrínsecos (formas de influencia a partir de la autoridad, la comunicación, el dinero, etc.) que la organización utilizará para influir desde fuera del individuo para la permanencia de éste en la organización (todo lo cual quedaría comprendido, dentro de lo que Pérez considera su modelo Psicosocial).¹³ Creemos también, que es importante señalar del análisis que Simon desarrolla acerca de la motivación del individuo en la organización, que este se orientó principalmente a considerar al trabajador en el nivel operativo de la misma, lo cual fue debido al interés que él manifestaba por la labor de los gerentes y los mecanismos de influencia que ellos podían utilizar.

Hasta aquí es claro que para Simon la toma de decisiones

¹² Jorge Barenstein. La Estructura de las Organizaciones. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1975. Pág. 94.

¹³ Juan Antonio Pérez L. "Las Motivaciones Humanas". Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis, Fasc. No. 80, Barcelona, 1966.

tuvo un lugar privilegiado; ve que el planteamiento básico de su teoría fue que, según la concepción de la racionalidad total en la toma de decisiones, debería que esta racionalidad se sustentaba en tres niveles: la teoría de la decisión en la empresa, la teoría de los juegos, y que el estudiante tenía que comprender el error de partir de "supuestos irrealistas".¹⁴

"La perfecta racionalidad supone la definición del arreglo de todos los objetivos de acuerdo con su prioridad, el listado completo de todas las alternativas posibles junto con sus consecuencias, la evaluación comparada de estas alternativas y consecuencias, de tal forma que se obtengan los resultados maximizados de acuerdo con los recursos empleados en términos de oportunidad y costos".¹⁵

En la práctica, estamos de acuerdo con Simon: la información completa es difícil de obtener; asimismo el hombre no es un ser del todo racional, por lo tanto las alternativas así como sus consecuencias no siempre son susceptibles de evaluarse cuantitativamente.

"... mientras el hombre económico maximiza (selecciona)

¹⁴ GVISHIANI, D. Op. Cit. Cap. VI.

¹⁵ Luis Aguilar Villanueva, et al. Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública, Primera Edición, Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A. C., México, s/f. Tomo III, Pág. 100.

la mejor alternativa), el hombre administrativo satisface (buscando una alternativa satisfactoria o lo suficientemente buena)¹⁶

Es con base en lo anterior que Simon decia, dado que la racionalidad es limitada la administraci3n debe crear un medio ambiente en que el individuo pueda llegar tan cerca y de una forma tan pr3ctica a la racionalidad de las decisiones.¹⁷

Es pues, debido a que la racionalidad del individuo est3 limitada y simplemente no tiene capacidad necesaria para llevar al m3ximo sus decisiones, debe contentarse con las soluciones satisfactorias. En ello reside -a juicio de Simon- el sentido de la existencia misma de la organizaci3n, una de cuyas funciones principales es compensar la racionalidad limitada de los individuos.¹⁸

En la medida en que el individuo en las b3squeadas de una alternativa ve que es f3cil encontrar la satisfactoria, se eleva el nivel de sus aspiraciones, y a medida que se convence que es dif3cil encontrarla, el nivel de sus

¹⁶ Ibidem. Simon, Herbert.

¹⁷ Luis Aguilar Villanueva. ... Op. Cit. Simon, Herbert.

¹⁸ D. Gvishiani. ... Op. Cit. Cap. VI.

aspiraciones baja.¹⁹

Para finalizar, vale la pena recalcar lo que en el capítulo anterior se señaló como crítica fundamental a ese enfoque, ya que fue Simon quien asestó un golpe frontal a sus planteamientos principales. Veamos. Simon critica acerbamente los principios que en el enfoque de Fayol se consideraban de vital importancia para la organización -es bastante escéptico en ese sentido- calificándolos de " ... proverbios domésticos, mitos, consignas y pomposas sandeces ... ".²⁰

" ... temo, sin embargo, que no es probable que los problemas de organización sean solucionados con frases hechas, sino mediante un análisis cuidadoso; y no veo razón, por consiguiente, para apartarme de mi valoración original de los "principios" como esencialmente inútiles ... ".²¹

¹⁹ Ibidem. Cap. VI.

²⁰ Ibidem. Cap. VI.

²¹ Herbert Simon. El Comportamiento Administrativo. Editorial Aguilar, Madrid, 1970. Pag. XXXII.

Capítulo 6. Amirai Etzioni y el Enfoque de los Sistemas Sociales.

6.1 Planteamiento General.

El trabajo de Etzioni ha sido considerado por algunos autores, como por ejemplo Barenstein, dentro de las llamadas tendencias "modernas", ya que según ellos se ha centrado más en la crítica de los anteriores enfoques que en su formación como enfoque en sí: "... el problema es que con la crítica no se construye una escuela, se puede destruir una escuela o se puede destruir una teoría, pero de allí a proponer una serie de hipótesis más o menos estructuradas que expliquen la organización y su funcionamiento falta aún mucho".¹ Sin embargo, es dentro de este mismo contexto, que podemos percatarnos de que en su trabajo Etzioni otorga singular importancia a la organización a la que define "... como importante y complejo conjunto social que reúne numerosos grupos sociales en interacción",² a través de la cual es posible percatarnos de la importancia que él confiere a los grupos sociales de los que señala que aunque ellos tengan ciertos intereses comunes como por ejemplo la viabilidad

¹ Jorge Barenstein. La Estructura de las Organizaciones. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1973. Pág. 87.

² D. Gvishiani. Organización y Gestión. Ediciones de Cultura Popular, México, s/f. Pág. 372.

70

económica de la organización, es decir una visión del ámbito de la organización como el espacio que permite el logro de sus objetivos, poseen también intereses incompatibles como por ejemplo, el problema de la distribución de la ganancia global de la organización.

"Los distintos grupos ...[al] interior [de la organización pueden cooperar en unas esferas y competir en otras, pero difícilmente constituirán una familia numerosa ...y feliz".³

En este sentido señala que tanto los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre las varias alternativas posibles. "Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos o por medio de ellos, alcanzar los objetivos organizacionales, (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, satisfacción de las necesidades de la clientela, etc.) .. [los individuos] una vez reclutados y seleccionados ... tienen objetivos personales que luchan para alcanzar y, muchas veces, se sirven de la organización para conseguirlos".⁴

³ Amitai Etzioni. Organizaciones Modernas. Ed. UTEHA, México, 1972. Pág. 73.

⁴ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1982. Pág. 95.

Asimismo, Etzioni señala acotando aún más lo anterior que los "dos grupos de una organización cuyos intereses entran frecuentemente en choque, son la administración y el obrero, ya que el objetivo de los esfuerzos de la primera es obligar al segundo a que trabaje y actúen fundamentalmente sobre él de modo enajenador...".³

Estas concepciones teóricas de Etzioni parten de la idea que el derecho de propiedad implica el derecho al control, dado lo cual los que aseguran los medios definen el uso de los mismos. Siendo por lo tanto que, "... todos los empleados de todas las organizaciones se ven decepcionados e insatisfechos, ya que no pueden determinar cuál será el uso de sus esfuerzos, pues no les pertenece el instrumento indispensable para llevar a cabo independientemente el trabajo que se necesita hacer".⁴

Es a partir de estas premisas que él va a cuestionar algunos enfoques de la administración, es el caso del enfoque de las relaciones humanas del cual dice tuvo como finalidad tratar de servir de paliativo a la monotonía del trabajo, esto es, "ha indicado nada más que algunos modos de debilitar la sensación de decepción, pero no está en condiciones de resolver cardinalmente el problema. La jornada que el obrero

³ Amitai Etzioni ... Op. Cit. Pág. 75.

⁴ Ibidem. Pág. 76.

objetivos que posibilita cumplir paralelamente varios fines, por lo que él la considera más eficaz que aquella donde se plantean metas rigurosamente más especializadas. Así, colocando en el vértice el factor de la racionalidad, deduce dos modelos de esta última, aplicados a distintos elementos del sistema de organización.

1.- El Modelo de Supervivencia.- Que "determina el conjunto de condiciones y exigencias para asegurar la existencia del sistema. El incumplimiento ...desorganiza el sistema. El modelo divide todas las acciones de organización de modo dicotómico -funcional o disfuncional-, según el significado que tiene cada cuál para la organización".¹⁰

2.- El Modelo de Eficacia.- "Implica toda una gama de apreciaciones -más eficaz, menos eficaz- desde el punto de vista del cumplimiento del objetivo planteado".¹¹

En fin éstos son los dos modelos planteados por Etzioni en cuanto a la organización con metas rigurosamente especializadas.

¹⁰ D. Gvishiani ... Op. Cit. Pag. 374.

¹¹ Ibidem. Pag. 374.

6.3 Etzioni y los conceptos comportamiento organizacional y motivación.

De lo dicho hasta aquí cabe hacer en este enfoque en particular una serie de observaciones que nos permitan tratar de esclarecer los conceptos comportamiento organizacional y motivación.

Este enfoque o "tendencia" sin lugar a dudas aporta el concepto de alienación para el tratamiento no sólo de la motivación sino de toda la conducta del individuo en la organización, que tendría como expresión máxima: el extrañamiento que el individuo sufre de los productos de su propio trabajo.

El concepto de alienación apunta a lo que pasa con la mente del individuo, que por estar ubicado en un sector muy limitado -debido a la gran división del trabajo- no tiene siquiera noción de qué es, para qué sirve, ni cómo es el producto final al que él está contribuyendo.¹²

¹² En torno al problema de la enajenación considerase las tres formas (la relación entre el obrero y el producto del trabajo; la relación entre el trabajo y el acto de producción; y del hombre con respecto del hombre) planteadas en: Cipriano Flores Cruz. La Administración Capitalista del Trabajo. Ed. Fontamara, México, 1988. Cap. 1 "El Trabajo como Célula Elemental de la Administración".

Este problema sin embargo no se subsana fácilmente, ni aún -como se ha hecho- tratando de ver este problema reduccionistamente y en forma material "no se supera reuniendo obreros y dándoles una clase todas las semanas para mostrarles que están haciendo una heladera".¹³ No es tan simple la cuestión, este problema llega a estamentos más profundos de la personalidad de los individuos ya que "el meollo de la alienación no reside ... en la repetición de movimientos, no es cosa de tipo externo, físico, sino que ... [reside en] la falta de control [por parte] del individuo que hace algo sobre el ritmo de su trabajo y sobre el producto de su trabajo".¹⁴ Por lo tanto el ritmo y el producto de su trabajo son las dos cosas fundamentales.

Esto es válido también para el trabajo intelectual donde por más comodidades, lujos que se tengan en una oficina es muy poco el control que se tiene sobre el ritmo y la velocidad del trabajo.

Un aspecto que resulta además de suma importancia para nosotros es el de las disfunciones. "Podría ser que una estructura ... formal sea eficiente o funcional pero ¿cuáles

¹³ Véase la crítica a la escuela de las relaciones humanas en: Amitai Etzioni ... Op. Cit. Cap. IV "De las Relaciones Humanas a los Estructuralistas".

¹⁴ Jorge Barenstein ... Op. Cit. Pág. 96.

son sus efectos sobre el individuo?".¹³ Una, las deformaciones de todo tipo, físico y psíquico causadas por la superespecialización, por la división y fragmentarización del trabajo. Otra disfunción "... la deformación profesional, que ya no es resultado de la división del trabajo, sino que se da a nivel profesional ... Se trata de la especial óptica que invade al individuo por el hecho de estar metido dentro de determinada metodología, de un punto de vista parcializado de una profesión ...".¹⁴ Caso típico sería el vendedor que vende como vendedor pero que también duerme como vendedor, cria a sus hijos como vendedor, trata a sus amigos como vendedor, etc..

Estos tipos de disfunciones sin duda son generadas a partir del tipo de racionalidad que existe al interior de la organización y que serían los ámbitos en que convive el individuo.

Para finalizar, nos atrevemos a aventurar que en Etzioni si bien pareciera que propiamente no se expresa una concepción de la motivación como en los otros enfoques revisados, esto no es así, ya que podemos inferir en su planteamiento una concepción acerca de la misma, orientada principalmente hacia la defensa del trabajador en el nivel

¹³ Ibidem. Cap. XI.

¹⁴ Ibidem. Pág. 97.

operativo de la organización, donde se rescata la importancia que tienen los grupos formales e informales en la organización, las relaciones entre estos grupos informales, las capas inferiores y superiores de la organización, la importancia de las retribuciones, etc.. Es a partir de esto, que podemos percatarnos de la importancia que él da a algunos aspectos ya considerados, por ejemplo, en el enfoque de las relaciones humanas, la organización informal o del enfoque de la teoría de la organización en cuanto a la retribución. Sin embargo, él reconoce la importancia de estos elementos, sólo que censura la finalidad con que éstos han sido tomados. Esto es, hace un señalamiento acerca de la función que la motivación ha tenido en las diferentes concepciones teóricas que le anteceden (concepciones que destacan -como ya dijimos- la importancia de aspectos sociales, afectivos, cognoscitivos, etc. que creemos importante no minimizar ni considerar que expreso fueron construidas con un fin maquiavélico), las cuales -a su juicio- han contribuido a alienar al individuo. En base a lo anterior, creemos factible deducir de lo dicho por Etzioni la necesidad de concebir al hombre y por tanto las necesidades que lo motivan desde una óptica diferente, que supere el problema de la alienación del mismo; claro está que de aceptar esto quedaría en el aire la pregunta o las preguntas acerca de cómo construir esta concepción.

De manera similar, creemos que en Etzioni la primera vista no es posible encontrar la concepción que tiene acerca del comportamiento organizacional. Sin embargo, podemos llegar a ella, si consideramos que él reconoce de otros enfoques la imposibilidad de considerar metas rigurosamente especializadas en la organización, las cuales -creemos- tienen de fondo la finalidad de maximizar resultados en la organización a partir del control de las decisiones que pudieran llevar a elecciones adversas, para lo cual la manera más adecuada a seguir en la organización para evitarlas, es contar con metas rigurosamente definidas. Asimismo, si consideramos que los dos modelos derivados de la organización con metas rigurosamente más especializadas son insuficientes para Etzioni, él en su concepción de organización con objetivos múltiples, en la cual existen grupos sociales en interacción, el conflicto entre éstos es perenne. Esto es, dada la existencia de grupos al interior de la organización, éstos valorativamente conciben su realidad desde diferentes niveles axiológicos, situación que implica el reconocimiento de la imposibilidad de contar con un conocimiento perfecto de la realidad (la heterogeneidad valorativa) que la organización pueda controlar, para lo cual Etzioni plantea como medida a seguir la búsqueda del acuerdo, respecto al cual dice " ... que el principal problema de este acuerdo es la relación entre el tipo de autoridad empleado para asegurar el control y las orientaciones, los intereses y los motivos

de los miembros de la organización'.¹⁷ Es a partir de esto, que creemos factible inferir su concepción del comportamiento organizacional con un matiz sustentado en la racionalidad limitada.

Para finalizar, creemos que es importante recalcar un aspecto que puede ayudar a comprender mejor todo el planteamiento de Etzioni: el hecho de que él centra su crítica de los enfoques considerando que ellos parten de un comportamiento organizacional orientado por la idea -como vimos al inicio de este capítulo- de que el derecho a la propiedad implica el derecho al control dado lo cual los que aseguran los medios definen el uso de los mismos. Esta consideración de Etzioni deja claramente al descubierto la función cumplida tanto por la administración como por la psicología del trabajo dentro del proceso productivo en el modo de producción capitalista como vimos en el enfoque de la administración científica.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

¹⁷ D. Gvishiani. ... Op. Cit. Págs. 372-374.

Capítulo 7. Resumen, Conclusiones y Sugencias.

El análisis desarrollado a lo largo de los capítulos que comprenden esta tesis acerca de los conceptos comportamiento organizacional y motivación en cinco enfoques de administración: de la administración científica (Taylor), de las relaciones humanas (Mayo), clásico o universalista (Fayol), de la teoría de la organización (Simon) y de los sistemas sociales (Etcioni). Necesariamente nos lleva a plantear una serie de conclusiones. Para lo cual consideramos conveniente resumir brevemente cada enfoque haciendo una serie de señalamientos en relación a los conceptos referidos en cada uno de los enfoques (véase cuadros anexos) para posteriormente llegar a las conclusiones y sugencias de esta tesis.

En primer lugar, del enfoque de la administración científica (Taylor), se infiere en torno a la motivación:

- Una concepción mecanicista del individuo, el cual ha de responder con un incremento de su esfuerzo (trabajo) con el fin de obtener mayores recompensas; ello sin duda, nos lleva a entender que se consideran como elementos motivantes del comportamiento, elementos extrínsecos al individuo, los cuales son aquellos de tipo pecuniario que se otorgan por la

acción realizada, tendientes a satisfacer las necesidades materiales del individuo que se cubren a través de su interacción con el mundo físico (necesidades económicas).

- Como punto central de su análisis acerca del trabajador y su motivación, centra su interés en el nivel operativo de la organización -concebida ésta sistemáticamente- dado el énfasis que él hace en el logro de la eficiencia. Por lo tanto sus aportes y concepción acerca de la motivación se orientaron hacia acciones de gestión en el nivel operativo de la organización.

En relación al concepto comportamiento organizacional:

- Se infiere una concepción sustentada en la racionalidad ilimitada del hombre económico. Cabe señalar que ésta era considerada privilegio de los dirigentes, no así del trabajador al cual se consideraba un ser deformado, carente de iniciativa, etc.. Por lo cual la administración científica debió crear y garantizar las condiciones en la organización que aseguraran: a.- el logro de resultados óptimos para la organización y b.- la posibilidad de que el trabajador incrementará su satisfacción vía incremento en sus ingresos.

En segundo lugar, del enfoque de las relaciones humanas (Mayo), se infiere:

- Un giro sustancial en la concepción de la motivación del individuo en la organización, señalándose que muchos de los elementos que lo motivan escapan al control de la organización y devienen del propio grupo y ámbito donde interactúa el individuo, esto implica considerar que en gran medida se evita el mecanicismo en la concepción del hombre. Sin embargo, quedan resabios del mecanicismo (como lo señalan Pérez y Mouzelis) que se manifiestan en la forma tan peculiar en que son tratadas las necesidades afectivas: de manera análoga a las económicas, sólo que de un modo velado. Dado lo cual este enfoque se considera transicional entre los modelos que Pérez llama mecanicista y psicosocial.

- Que este enfoque de las relaciones humanas va más allá del representado por Taylor, ya que si bien reconoce la importancia de los incentivos económicos, da un paso mayor a la satisfacción de las necesidades afectivas del trabajador, siendo sus aportes y concepciones acerca de la motivación al igual que Taylor, orientadas hacia acciones de gestión en el nivel operativo de la organización.

En relación al concepto comportamiento organizacional, el enfoque de las relaciones humanas:

- Tiende a incorporar en la concepción del hombre económico, algunos elementos emotivos, esto es, la

optimización no es que deje de ser buscada, sino que la linealidad en la consecución de la misma tiene como premisa el reconocimiento de la importancia que tienen las necesidades afectivas de los individuos, la comunicación y la existencia de liderazgos informales que afectan la productividad y eficiencia de los individuos. Buscándose por lo tanto, orientar estos elementos en el logro de la optimización de resultados.

Respecto al enfoque clásico o universalista (Fayol), inferimos su concepción de la motivación a partir de lo siguiente:

- El Fayolismo, debido a su forma tan peculiar de considerar en la organización la delimitación de estructuras y funciones en la misma, no escapa del mecanicismo. Respecto a la motivación, esto se infiere, debido a que -como se mencionó en el capítulo cuatro- si la organización está bien diseñada y se dan las órdenes correctamente en el sistema jerárquico, la motivación está dada a partir de la delimitación de funciones en la estructura formal. Por lo tanto suponemos en este enfoque, una concepción del hombre que ve a éste de manera impersonal, como un dato, el cual sólo hay que ubicarlo en la estructura.

- Este enfoque parte de considerar a la administración

"desde arriba" de la organización, lo cual implica que considera a diferencia del enfoque anterior la motivación en los tres niveles de la organización propuestos por Fayol y Folsomweig. Esto es, a diferencia del enfoque de las relaciones humanas, el cual da especial importancia a la organización informal y por tanto a la necesidad de emprender acciones de gestión en torno a la motivación de los individuos; con Fayol el foco de interés es la organización formal, para lo cual enuncia una serie de principios indispensables en la administración y por tanto indispensables para el funcionamiento eficiente de una organización. A partir de lo cual nosotros inferimos que en este enfoque se asume de hecho que la motivación de los individuos está presente concibiéndola de una manera estática en los niveles operativo, administrativo y directivo de la organización.

En cuanto a la concepción del comportamiento organizacional en este enfoque:

- Este se circunscribe, en última instancia a la necesidad de establecer una delimitación específica de funciones en toda la estructura formal de la organización, de manera que ésta sea consecuente con los fines de la misma (tendientes a la búsqueda en la optimización de resultados). En este sentido, el enfoque clásico sustentado en la racionalidad

ilimitada consideraría como desviaciones a corregir, fallas en el diseño de la estructura formal, que entorpecieran la consecución de sus fines. A partir de lo anterior, nosotros consideramos el énfasis que en este enfoque se hace acerca de la importancia de seguir ciertos principios, los cuales van a permitir evitar y en su caso minimizar o corregir las fallas surgidas en la estructura formal de la organización.

En cuarto lugar, del enfoque de la teoría de la organización (Simon), podemos señalar acerca de su concepción de motivación lo siguiente:;

- Considera importantes en la motivación del individuo, tanto "factores intrínsecos" (como el reconocimiento, el prestigio, evitar sanciones por parte del grupo, etc.) como factores extrínsecos (el dinero, las formas de influencia a partir de la autoridad, la comunicación, etc.), debido a que ambos influyen en las decisiones que toma el individuo. De lo cual es factible percatarnos de lo siguiente: Respecto a los factores intrínsecos que este enfoque maneja, vamos que él recupera muchos aportes hechos por el enfoque de las relaciones humanas como por ejemplo, la importancia del grupo para el individuo. Asimismo, respecto a los factores extrínsecos, es importante señalar que no deja de lado la importancia que el dinero tiene en la motivación del individuo y que en el enfoque de la administración científica

es clave para la elaboración de sistemas de incentivos. Sin embargo, va mucho más allá, ya que toma en cuenta muchas otras formas de influencia. Por último debe destacarse la importancia que da a los procesos cognoscitivos específicamente aquellos reflejados en la decisión, a partir de la cual un individuo decide pertenecer y participar en la organización o desprenderse de ella, entendiéndose de esto la importancia de no quedarse en el nivel de la acción en sí, sino en la decisión que antecede a la acción y los factores que determinan el que ésta sea o no tomada. Basados en lo anterior, todos estos planteamientos sin duda alguna se circunscriben dentro de lo que Pérez denomina su modelo psicosocial.

- El análisis que Simon desarrolla acerca de la motivación del individuo en la organización, si bien está orientado a emprender acciones de gestión en torno al trabajador en el nivel operativo de la misma, creemos que también es extensivo a los trabajadores de los otros dos niveles de la organización (administrativo y estratégico), ya que los elementos que van a determinar la decisión del individuo de permanecer y participar en la organización son similares. Esto es, tanto factores extrínsecos, como factores intrínsecos van a estar presentes a la hora de tomar la decisión. Sin embargo, las diferencias individuales les otorgan valores diferentes.

De su concepción del comportamiento organizacional, podemos considerar que en este enfoque de la teoría de la organización:

- Es claro el rompimiento con el esquema del hombre económico, con el de la optimización y por tanto con la racionalidad ilimitada seguida en los anteriores enfoques. En este sentido, este enfoque va a orientar su accionar organizacional a partir de concebir la existencia de una racionalidad limitada, en la cual se busca no un óptimo sino lo únicamente satisfaciente. Es decir, no se va a tener como finalidad la búsqueda en la maximización de resultados, sino la de resultados lo suficientemente aceptables dada la imperfección en el conocimiento por ejemplo, no la máxima eficiencia sino la suficiente que posibilite a una firma seguir o continuar con vida en el mercado.

Finalmente, del enfoque de los sistemas sociales (Etzioni), se infiere acerca del concepto motivación:

- Una concepción (de la motivación) que recupera algunos elementos vertidos por otros enfoques. La importancia de los grupos informales del enfoque de las relaciones humanas, la importancia de los aspectos cognoscitivos y de la retribución del enfoque de la teoría de la organización. Sin embargo, va más allá de éstos cuando señala. Por un lado, la existencia

del conflicto entre grupos en interacción como algo immanente a la organización; la función del trabajo; la importancia que tienen para el individuo, el grupo, sus intereses, etc.; en suma, la importancia de los aspectos psicosociales para el individuo desde una óptica no alienante. Por otro lado, el delicado papel que han tenido otros enfoques en la alienación a que se ha llevado al individuo. Todo lo anterior, nos permite considerar a su enfoque en una óptica psicosociológica, orientado a la defensa del trabajador ubicado en el nivel operativo de la organización en su interacción con los grupos, de los otros niveles de la misma. Cabe señalar, que las críticas que Etzioni aporta, dejan claro la necesidad de concebir la motivación y por tanto concebir y tratar al hombre de manera diferente a como se ha estado haciendo (como un ser enajenado o a enajenar). En este sentido es claro que ello implicaría una concepción totalmente diferente del hombre y por lo tanto de la organización. Para lo cual nos preguntaríamos cómo y por dónde empezar a construir ambas concepciones.

- En Etzioni, se hace un reconocimiento acerca de los modelos de motivación seguidos en las organizaciones, que posibilita ver la manera en que estos impactan en lo que es el hombre y el cómo es el hombre, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

Respecto a lo que sería su concepción del comportamiento organizacional, inferimos que:

- Este cae en aquel sustentado en la racionalidad limitada y la búsqueda de resultados lo suficientemente satisfactorios, que aseguren la existencia del sistema, como se pudo ver en su crítica a la organización con metas rigurosamente especializadas. Asimismo, en su reconocimiento de la existencia de objetivos múltiples en la organización que lleva a la imposibilidad de un conocimiento perfecto dada la existencia de diferentes escalas valorativas y por tanto de intereses en los grupos que interaccionan en el sistema.

Sustentados en el anterior resumen podemos establecer las siguientes conclusiones en torno a los conceptos comportamiento organizacional y motivación, dando con ello respuesta a nuestra hipótesis inicial.

Por el lado del concepto comportamiento organizacional, podemos darnos cuenta de que éste ha estado orientado por dos tipos de racionalidad en que es significativo el paso de una racionalidad ilimitada a una racionalidad limitada, el paso en la búsqueda de la maximización de resultados a la búsqueda de resultados lo suficientemente satisfactorios. Sin embargo, creemos que la dinámica que viven hoy las organizaciones requiere no caer en ninguno de estos dos tipos -vistas como

extremos- sino más bien en buscar una combinación de ambos que posibilite a la organización el cumplimiento de sus objetivos y porque no, el de su sobrevivencia en medios ambientes organizacionales cada vez más y más cambiantes y competitivos. Consideramos lo anterior en virtud de que en la actualidad en las economías de muchos países se está emprendiendo un retorno a los modelos de desarrollo económicos sustentados en concepciones teóricas de corte neoliberal en que su orientación cae en el libre juego de las fuerzas del mercado con su consecuente efecto en la competitividad. Lo anterior pareciera en este sentido un retorno lineal a la racionalidad ilimitada y la maximización de resultados. Si lo es en virtud de que la búsqueda en la maximización de resultados es una condición necesaria para la sobrevivencia de la organización en mercados altamente competitivos pero no lo es en virtud de que el contexto económico, político y social en que fueron creados los modelos económicos neoclásicos dista mucho del contexto medioambiental en que se mueven las organizaciones en la actualidad. Es considerando lo anterior que creemos viable la búsqueda de una combinación entre los dos tipos de racionalidad que permita encontrar un punto de equilibrio y la teorización del concepto comportamiento organizacional en las condiciones actuales.

Por el lado del concepto motivación podemos percatarnos

que el bien se ha teorizado en torno a este concepto diferente en cada enfoque también podemos ver como se ha ido produciendo un enriquecimiento teórico parietino en torno a ella a medida que se incorporan más y más elementos para tratar de explicar el concepto, como lo constatan de una u otra manera las diferentes concepciones acerca del ser humano comprendidas en los tres modelos de motivación de Perez. Lo anterior creemos que es importante señalarlo en virtud de que ello nos ha dejado ver con más claridad el hecho de que el concepto motivación se ha trabajado tratando de entender el comportamiento humano en los niveles operativo, administrativo y directivo o estratégico de la organización. Asimismo, ello da pie para señalar la importancia que tiene el hecho de que todas estas teorizaciones se encuentran circunscritas dentro de un modo de producción específico, el capitalista, donde las concepciones acerca del ser humano están orientadas por la lógica de tratar de incorporar al individuo dentro de los procesos productivos, donde unos pocos individuos son los propietarios de los medios de producción y una gran mayoría son propietarios de su fuerza de trabajo solamente, donde existe una división tajante entre el trabajo intelectual y el trabajo manual y donde en última instancia rige la lógica de obtener plusvalía. En este sentido creemos necesario tratar de ser lo suficientemente objetivos para poder entender el problema de como las diferentes concepciones del ser humano que subyacen en el

concepto motivación manejado por cada enfoque de administración han contribuido en lo que Etzioni señala como enajenación del individuo y es por qué de la necesidad de buscar un camino alternativo. Ya que si bien podríamos señalar en última o en primera instancia como el causante de todos los males "habidos y por haber" el sistema capitalista ello no nos resuelve nada ni nos permite avanzar en la comprensión de nuestra realidad. Cambiar un sistema sin ser pesimistas es un acontecimiento histórico que no se logra ni por el simple deseo ni tampoco se logra "de la noche a la mañana".

Basados en lo anterior creemos que estos enfoques de administración han tratado de cumplir con su función de incorporar al individuo a los procesos productivos, no con un fin maquiavélico elaborado exprofeso, que se entienda, sino como resultado de la misma dinámica histórico-social que se vive. En este sentido creemos que existe la urgente necesidad de seguir teorizando acerca del concepto motivación pero ahora desde una concepción diferente del individuo, donde se sopesen la importancia que tendría una visión humanista del individuo encauzada dentro de los ámbitos laborales en la organización.

Es apoyados en todo lo anterior que creemos necesario continuar el estudio de ambos conceptos el comportamiento

organizacional y la motivación, de tal modo que ello posibilite en un futuro cercano iniciar la construcción de una concepción diferente de ambos, hecho en que la psicología del trabajo contribuiría enormemente.

Pues bien, bajo estos lineamientos hemos llegado a la parte final de nuestro trabajo, la cual corresponde a las sugerencias. De acuerdo al análisis de este trabajo nosotros creemos que una colaboración importante que puede hacerse en torno a la temática aquí tratada, sería el continuar con un análisis minucioso de la concepción teórica que subyace a los conceptos comportamiento organizacional y motivación pues creemos sólo en esa medida se encontrarán aun más virtudes y más deficiencias al tratamiento de los conceptos comportamiento organizacional y motivación con lo cual estaremos clarificando en mayor medida dichos conceptos. Es precisamente de esta sugerencia que se desprende la segunda. En realidad lo que queremos decir es que nosotros a través del análisis de la concepción teórica señalada hemos encontrado una serie de alternativas, que por su importancia son a nuestro parecer susceptibles de posteriores investigaciones. Así pues, en segundo lugar se sugiere, por el lado del comportamiento organizacional, que se profundice aún más en el estudio o análisis de los medios ambientes tan variables que hoy día se experimentan en casi todas las organizaciones. Ahora bien, nuestra sugerencia va encaminada

en el sentido de que dicho estudio y análisis se realice teniendo en cuenta la existencia de una racionalidad limitada y una racionalidad ilimitada, no como elementos separados, sino más bien como una área intermedia de la que pueden tomarse experiencias diversas.

Finalmente, por el lado de la motivación se sugiere considerar aquellos motivos que el individuo puede poseer en torno a la satisfacción que le produce el desarrollar acciones encaminadas a lograr el bienestar de sus semejantes y que quedarían comprendidas dentro de lo que se conoce como humanismo.¹

¹ Cfr. Erich Fromm. Ética y Psicoanálisis. Ed. F.C.E., Breviario No. 166, México, 1988. y Juan Antonio Pérez López. "El Funcionamiento de las Organizaciones: Necesidad de un Paradigma Completo". Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis No. 26, Barcelona, 1986.

CONCEPTO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CUADRO No. 1
TIPO DE RACIONALIDAD

TIPO DE RACIONALIDAD	E N F O Q U E				
	ADMINISTRACION CIENTIFICA	RELACIONES HUMANAS	UNIVERSALISTA	TEORIA DE LA ORGANIZACION	SISTEMAS SOCIALES
ILIMITADA	X	X	X		
LIMITADA				X	X

CUADRO No. 2
TIPO DE RESULTADOS BUSCADOS

TIPO DE RESULTADOS BUSCADOS	E N F O Q U E				
	ADMINISTRACION CIENTIFICA	RELACIONES HUMANAS	UNIVERSALISTA	TEORIA DE LA ORGANIZACION	SISTEMAS SOCIALES
OPTIMIZACION	X	X	X		
SATISFACIENTES				X	X

CONCEPTO MOTIVACION

CUADRO No. 1
MODELO DE MOTIVACION

MODELO DE MOTIVACION	E N F O Q U E				
	ADMINISTRACION CIENTIFICA	RELACIONES HUMANAS	UNIVERSALISTA	TEORIA DE LA ORGANIZACION	SISTEMAS SOCIALES
MECANICISTA	X		X		
TRANSICIONAL		X			
PSICOSOCIAL				X	X

CUADRO No. 2
NIVEL ORGANIZACIONAL

NIVEL ORGANIZACIONAL	E N F O Q U E				
	ADMINISTRACION CIENTIFICA	RELACIONES HUMANAS	UNIVERSALISTA	TEORIA DE LA ORGANIZACION	SISTEMAS SOCIALES
OPERATIVO	X	X	X	X	X
ADMINISTRATIVO			X	X	
DIRECTIVO O ESTRATEGICO			X	X	

BIBLIOGRAFIA:

ACMOFF, R. L.. Un concepto de Planeación de Empresas. Ed. Litusa, México, 1989.

AGUILAR, L. et al.. Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública. Primera Edición. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. México. s/f.

ARELLANO G. D. et al.. Seminario de Gestión Estratégica de la Empresa Pública, 1988-1989. CIDE/MAP. México, 1989.

ARELLANO, G. D. et al.. Notas Sobre el Proceso Administrativo Visto Desde el Esquema Conceptual de la Administración (E.C.A.). CIDE, Material Docente, Serie Administración Pública (M.D. No. 12). México, 1988.

ARIAS, G. F.. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1988.

BARENSTEIN, J. La Estructura de las Organizaciones. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1975.

BOGDANOLOVA, N.. La Doctrina de las Relaciones Humanas. Ed.

Progreso, Moscú, 1974.

BOUZAS, A. y LOPEZ, F.. "El estudio Experimental de la Motivación" en Revista Enseñanza e Investigación en Psicología. V. IX, número 2 (18) julio-diciembre, México, 1987.

BRAVERMAN, H. Trabajo y Capital Monopolista. Ed. Nuestro Tiempo, México, 1987.

BROWN, J.A.C.. La Psicología Social en la Industria. Ed. Fondo de Cultura Económica, Breviario No. 137, México, 1986.

CAERAL, C.: Motivación: Teoría Clínica. Ed. Paidós. B. Aires, 1976.

CAMACHO, R.J.M.. Motivación y Estrategia. CIDE, Tesina de Maestria en Administración Pública, México, 1989.

CLAUDE, G. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1989.

COFER, C. N. y APPLEY, M. H.. Psicología de la Motivación. Ed. Trillas. México, 1981.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc.

Graw-Hill, México, 1988.

DUNNETTE, M. y FISCHNER, W. Psicología Industrial, Ed. Trillas, México, 1988.

ETZIONI, A. Organizaciones Modernas, Ed. UTEHA, México, 1972.

FROMM, E. Ética y Psicoanálisis, Ed. F.C.E., Breviario No. 166, México, 1968.

FLORES, C. La Administración Capitalista del Trabajo, Ed. Fontamara, México, 1988.

GELLERMAN, S. Motivación y Productividad, Ed. Diana, México, 1989.

GUERRERO, D. La Administración Pública del Estado Capitalista, Ed. Fontamara, México, 1988.

GVISHIANI, D. Organización y Gestión, Ediciones de Cultura Popular, México, s/f.

JIMENEZ, W. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

KAST, D. y KAHN, R. Psicología Social de las Organizaciones.

Ed. Trillas, México, 1987.

VAST, D. y ROSENZWEIG, J.. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Ed. Limusa, México, 1987.

KAST, F.. y ROSENZWEIG, J.. Administración de las Organizaciones. Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1979.

LOGAN, F. A.. Fundamentos de Aprendizaje y Motivación. Ed. Trillas, México, 1976.

LUTHANS, F.. Introducción a la Administración un Enfoque de Contingencias. Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1980.

MADSEN, K. B.. Teorías de la Motivación. Ed. Paidós. B. Aires, 1972.

MASLOW, A. H.. La Amplitud Potencial de la Naturaleza Humana. Ed. Trillas, México, 1982.

MC. GREGOR, D.. Mando y Motivación. Ed. Diana, México, 1984.

MOUZELIS, N. P.. Organización y Burocracia. Serie Universitaria, Historia, Ciencia y Sociedad, Ediciones Península, Barcelona, 1986.

NUTTIN, J.. et al.. Motivación Emoción y Personalidad. Ed.

Paidós, S. Liras, 1977.

PEREZ, J. A.. "El Funcionamiento de las Organizaciones: Primeros Modelos Explicativos" en Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis. Fasc. No. 81. Barcelona, 1986.

PEREZ, J. A.. "El Funcionamiento de las Organizaciones: Necesidad de un Paradigma Completo" en Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis. Fasc. No. 86. Barcelona, 1986.

PEREZ, J. A.. "Las Motivaciones Humanas" en Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis. Fascículo No. 83. Barcelona, 1986.

SIMON, H.. Models of Man. Wiley, N.Y. E.U.A., 1957.
(Traducción Español, CIDE, Mimeo).

SIMON, H.. El Comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar, Madrid, 1970.

SMITH, H. y WANEKEY, J.. Psicología de la Conducta Industrial. Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1988.

TEEVAN, R. C. y BIRNES, R. C.. Teorías Sobre Motivación del

Scrandisale. Ed. Trillas. México, 1976.

VRGOM, V. y DEOL, E.. Narración de Alta Maracajón. Ed. Trillas, México, 1988.

WEBER, M.. Ensayos Sobre Metodología Sociológica. Arco y Editoriales, Buenos Aires, 1973.

WOLF, W.. Introducción a la Psicología. Ed. F.C.E. Breviario No. 82. México, 1988.

GLOSARIO

ALIENABLE.- Conversión de los productos de la actividad humana, al igual que de las propiedades y capacidades del hombre, en algo independiente y ajeno a éste y que lo domina.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.- Forma en que desplegara su acción la organización como un todo.

CONTESTATARIO.- Impugnador, que responde.

DESPLEGAR.- Desdoblar, emprender, pasar del orden compacto al abierto.

DESPECTIVO.- Despreciativo.

DILUCIDAR.- Aclarar, explicar.

DISIMIL.- Desemejante, diferente.

ESTERIL.- Que no da fruto, infructuoso.

FALACIA.- Engaño, argumento falso.

FERULA.- Estar bajo su dominación, bajo dominación del Estado.

IMPULSO.- Empujar, incitar o estimular hacia algo.

MOTIVACION EN LA ORGANIZACION.- Fuerza o energia que impulsa o impulsa a los individuos a adherirse a la organizacion y permanecer en ella.

OMNISCIENTE.- Que todo lo sabe, que no hay limites en el conocimiento.

OPTIMIZACION.- Aquello que maximiza resultados, la búsqueda de los mejores resultados.

PECUNIARIO.- Relativo al dinero, que consiste en dinero.

PERMEADO.- Penetrable, cubierto con algo, influido en la totalidad, que es atravesado su limite o frontera.

PRAXIS.- Conjunto de actividades orientadas por la teoria para transformar una realidad.

RACIONALIDAD.- Es el conjunto de alternativas elegidas de actividad de acuerdo a un sistema de valores.

SATISFACIENTE.- Aquello que resulta lo suficientemente bueno y satisface el nivel de aspiración de un individuo.

SUBYACE.- Que yace debajo. oculto.

TRANSICIONAL.- Paso de un estado a otro. fase intermedia.

VELADO.- Oculto. no visible.