

168



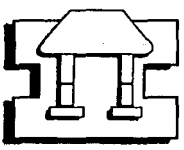
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**LA TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES:
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS DIRIGIDA A
PROFESIONALES DE PSICOLOGIA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
LAURA BERENICE AYDEE PRINA CASTILLO

DIRECTOR: LIC. JOSE MIGUEL VELAZQUEZ CERVANTES



LOS REYES IZTACALA

2002.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

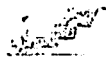
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



A mis padres Sergio Prina Alvaradejo y Emma Castillo Escalante:

La vida es la luz, ustedes me iluminaron..... la
Oscuridad el reto y no tengo miedo
Soy esa semilla que una vez sembraron;

Amor fue siempre lo que recibí
Mejor herencia no recibo.....
Oraciones al cielo para ustedes.



INDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCION	3
CAPITULO 1	<u>Teorías Fundamentales sobre la Organización</u>
1.1 Organización Científica del Trabajo (O.C.T.)	9
1.2 El Movimiento Humano-Relacionista	12
1.3 Etapa Estructuralista	16
1.4 Teoría General de los Sistemas	20
CAPITULO 2	<u>Estudio de la Organización</u>
2.1 Comportamiento Organizacional	32
2.2 Desarrollo Organizacional	41
2.3 Efectividad Organizacional	49
CAPITULO 3	<u>Psicología Organizacional</u>
3.1 La Organización en el proceso administrativo	57
3.2 Conceptos y tipos de Organización	58
3.3 Principios de la Organización	60
3.4 Psicología Organizacional	63
3.5 Disciplinas afines y aportaciones a la Psicología Organizacional	67
3.6 Funciones de la Psicología Organizacional	69
CAPITULO 4	<u>Modelos de Organización</u>
4.1 Crisis del Modelo Fordista	72
4.2 Nuevo Modelo Toyotista	86
4.3 Modelos de Organización – Teorías administrativas	93
CONCLUSIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	103

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



RESUMEN

Se percibe claramente que la Psicología en general como ciencia de la conducta y en particular, en su aplicación Organizacional debe constituirse en todo su contexto para contribuir en la planeación estratégica de los recursos humanos, para elevar su potencial de desarrollo y así cumplir con éxito los objetivos corporativos y la misión social encomendada a la organización.

Por esta razón, la aplicación de la Psicología en la industria ha cobrado mucha importancia en las organizaciones, ya que nació como reacción ante la gran complejidad de los fenómenos que componen a las empresas. Sin embargo, el rol del Psicólogo en la Industria no se limita a las funciones de selección de personal, aplicación de pruebas psicométricas o capacitación del personal, sino que su participación se enriquece más en la medida en que éste se involucra en los diferentes procesos de la Organización, analizando, evaluando, creando y aplicando diferentes propuestas desde su visión humana.

Para llegar a comprender esta aplicación, es importante para el profesional de Psicología contar con bases teóricas acerca de las organizaciones y su naturaleza por lo que en el presente trabajo y a través del primer capítulo se analizarán las diferentes posturas de la Teoría de las Organizaciones como un antecedente a la administración de recursos humanos.

Siguiendo con el estudio de las organizaciones, en el segundo capítulo se analizarán tres aspectos fundamentales del estudio de las mismas; su comportamiento, desarrollo y efectividad. El capítulo tercero definirá el concepto de organización a través de diferentes autores y describirá la participación del Psicólogo en las Organizaciones.

Como parte final del trabajo, el capítulo cuatro describirá los diferentes Modelos de Organización, cuya trascendencia es la base y forma de organización en la industria actual. Se enunciarán antecedentes y características, así como los principales conceptos que sustentan a cada una y constituyen un antecedente para la aplicación de la Psicología en este ramo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



INTRODUCCION

El interés por el hombre en el trabajo tiene origen en sus motivaciones, actitudes, capacidades, destrezas y asimismo, en los factores medio-ambientales que lo rodean y que normalmente le condicionan el desempeño de sus funciones, dicho interés surge desde hace muchos años, pero no fue hasta que esta preocupación se tradujo en la creación de teorías, métodos y técnicas que buscaran de una forma sistemática la explicación de la relación del ser humano con la empresa.

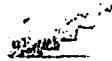
Los primeros intentos por desentrañar las ideas acerca del concepto de individuo dentro de las teorías administrativas se deben a McGregor quien refiere la existencia de suposiciones acerca de la motivación humana en relación con el trabajo:

- 1) El ser humano ordinario siente rechazo al trabajo y lo evitará siempre que pueda. (Reyes, 1979)
- 2) Debido a este rechazo, la mayor parte de los individuos se ven obligados a trabajar por la fuerza, controlados, dirigidos y muchas veces amenazados con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado. (Reyes, 1979)
- 3) El ser humano común prefiere que lo dirijan, evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad. (Reyes, 1979)

El método de la simplificación de la tarea fomenta las premisas arriba señaladas atribuyendo al hombre una naturaleza apática y pasiva, y de esta manera justifica la propuesta de Taylor acerca del concepto de "bajo rendimiento sistemático" para descalificar el oficio y avanzar en el control del proceso de trabajo.

A la sombra del Taylorismo, la organización se sustenta dando a un grupo el mando para planear y controlar la actividad de un grupo más numeroso y subordinado, con el fin de incrementar las retribuciones económicas. Así, la organización se manifiesta como mecánica e inmutable, procura el bienestar material (monetario) de sus integrantes, siendo ésta la justificación para dar a un grupo autoridad, toma de decisiones, poder para asignar tareas y suprimir la iniciativa de los individuos.

Por esta razón surge la aparición de grupos encargados del trabajo mental, supervisión y control, ya que el individuo es considerado como un ente pasivo, limitado a recibir y actuar conforme a instrucciones, se niega su capacidad creativa, su poder para



transformar el modo de producción y se convierte, así en solo un engranaje más en el proceso de manufactura.

Es importante observar que el ser humano interactúa con otros y no puede permanecer aislado para satisfacer sus necesidades tales como alimentación, habitación, vestido, herramientas, servicios, etc. Aceptar tales premisas, sería un grave error ya que los defectos organizacionales serían imputables al individuo dada su naturaleza humana, sin considerar los métodos empleados por la organización desde sus inicios y ser seguramente la misma organización la causante de ellos por su naturaleza; esto es, métodos de producción que conducen a las tareas repetitivas y rutinarias coartando toda creatividad.

Carlos Marx en 1844, en una de sus primeras obras analizó el trabajo humano, es decir, la forma en que se habían organizado las fábricas para producir, en este análisis no sólo lo realizó desde el punto de vista económico, sino también desde una perspectiva filosófica y social. Para Marx el trabajo representa la creatividad esencial del hombre a través del cual va evolucionando su forma de ser o su manera de relacionarse. Sin embargo, paradójicamente para Marx el trabajo representa la más tremenda forma de enajenación del hombre al ser éste explotado por el hombre mismo. Esta concepción Marxista ha sido aplicada a diversas etapas del desarrollo histórico social del sistema capitalista, porque según él, esto se agudiza bajo dicho sistema. Marx observó con mucha claridad la búsqueda de la ganancia del capitalista sin importar la explotación humana y sin límites hacia el hombre, debemos recordar, que el capitalismo que se vivió en la época de Marx fue quizás en donde las condiciones de vida de la clase trabajadora eran de miseria inconcebible y que en la actualidad son distintas.

Por su parte, Adam Smith mostró su especial preocupación por el fenómeno de la división del trabajo acompañado de la especialización del trabajador, ambos factores que nacieron con la Revolución Industrial y que son esenciales en la nueva forma de organizarse para asegurar altos niveles de producción.

Gracias a las luchas gremiales y a los cambios socio-políticos posteriores del inicio de la Revolución Industrial, las condiciones laborales cambiaron a través de la creación de sistemas de protección, seguridad y bienestar social, que se hicieron presentes en las



organizaciones. Sin embargo, aún en estos tiempos no se ha podido desterrar totalmente esta visión de explotación en algunos empresarios, lo que impide que las formas de organización y el individuo tengan una relación real y efectiva con su trabajo.

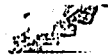
Esto indica que falta bastante para que el trabajador pueda realmente utilizar su verdadero potencial y sentirse auto-realizado por el trabajo mismo. Este punto seguramente se ha convertido en uno de los más grandes retos que tiene el empresario de nuestro tiempo: "Lograr que el trabajo sea cada vez más digno y liberador del individuo, de la sociedad y de todas las inmensas potencialidades de la naturaleza humana".

Desde la Segunda Guerra Mundial, los cambios que han afectado al mundo se han sucedido con una rapidez jamás vista en la historia de la humanidad, lo que ha traído consecuencias relevantes entre las que se encuentran los cambios tecnológicos que han sido las causas, en gran parte de la complejidad que se vive en todas las esferas del mundo actual.

La especialización se hace cada vez más patente, y la complejidad tecnológica y económica, requieren de profesionales y técnicos que se responsabilicen de los detalles del engranaje productivo heredado por la Revolución Industrial para su funcionamiento adecuado.

La organización entonces, se convierte en una máquina donde los individuos son engranajes de los cuales se requiere obediencia y habilidad para desempeñarse en la repetición de las actividades.

Con las relaciones humanas y el desarrollo organizacional, el individuo adquiere un nuevo valor a los ojos del grupo encargado de ejercer control y administración, promueve el trato cordial entre los integrantes para atenuar los conflictos de clase al dejar de considerar al hombre como una pieza más del engranaje y el individuo (trabajador) se convierte ahora en un ser con necesidades, afecto y productivo, siempre y cuando como individuo gane satisfacciones al interactuar y desempeñarse en la organización con filiación grupal y estima.



Con esto, entonces ahora en la organización se deben mediar los conflictos de clase y ceder pequeñas ventajas a los individuos en busca del reconocimiento y sobrevivencia de la organización en relación con la competencia o el mercado. Permite así, la modificación de la estructura organizativa y permite mayor participación de los individuos.

Con la contribución de Hugo Mustemberg en 1913, a la administración industrial en el análisis de puestos desde una visión mental y emocional atribuye dichos factores a los ideales personales. De forma paralela se desarrolla el concepto de "validez estadística" a través de la aplicación de una serie de pruebas psicométricas aplicadas a los soldados que participarían en la Primera Guerra Mundial por Edison Woods en 1917 dando inicio a la necesidad de contar con los recursos humanos más eficientes, contribuyendo así al inicio de la aplicación de la Psicología en la Industria.

La Psicología aplicada a la Industria ha producido una serie de información relevante, en la que claramente se observa como el hombre es una parte importante de la empresa y por lo tanto eleva el valor de su participación en ella en todos los aspectos pero sobre todo en el crecimiento de la misma organización. De esta manera, la empresa adquiere una responsabilidad social importante, pues debe procurar la integración de todos sus recursos pero sobre todo de sus recursos humanos, para lograr un compromiso permanente de mejora del nivel de vida psicológico, social, cultural y económico de los trabajadores y de la sociedad.

Por esta razón se percibe claramente la necesidad de considerar a la Psicología en general como ciencia de la conducta, una herramienta necesaria en el quehacer interdisciplinario para coadyuvar al desarrollo de una organización y ante este quehacer interdisciplinario se da inicio a la Administración de Recursos Humanos.

El principal movimiento que contribuyó a la administración de personal fue el denominado "Administración Científica" el cual afirmaba que a través de la planeación por parte de los empleadores y la cooperación de los trabajadores, se daría un incremento de la eficacia en la empresa, sin embargo de manera general podemos identificar 8 principales movimientos que han influido en la administración de los recursos humanos: 1) la revolución industrial, 2) el sindicalismo, 3) el movimiento de la administración científica, 4) el surgimiento de la Psicología Industrial, 5) el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



surgimiento de especialistas en personal, 6) el movimiento de las relaciones humanas, 7) las ciencias de la conducta y 8) la teoría general de los sistemas.

Los profesionales que laboran en el ámbito industrial enfrentan diariamente los cambios que demandan las necesidades de producción y el profesional en Psicología ha tenido que desempeñar un papel importante como "administrador" de este "proceso", adquiriendo conocimientos y trabajando de forma interdisciplinaria junto con otros profesionales para transmitir técnicas y habilidades en la modificación e interpretación de la conducta humana, ya que este crecimiento y desarrollo empresarial pretende lograr que su personal satisfaga sus necesidades de crecimiento a través de los objetivos trazados por la misma organización.

Se vuelve necesario que el Psicólogo que incursiona en el ámbito industrial cuente con información respecto a la historia del surgimiento de las organizaciones, este cambio de visión se hace imperativo no sólo desde la perspectiva de la Psicología, sino por parte de toda la estructura organizacional, debido a los cambios mundiales actuales y sobre todo por la inserción de México en nuevos mercados comunes que traen consigo competencia y por lo tanto presión a nivel nacional como internacional.

La complejidad que se presenta en las empresas actualmente ha hecho necesaria la adopción de conceptos para su abordaje y análisis. Ante esto, en el presente proyecto se pretende describir las bases teóricas sobre las organizaciones y su naturaleza a través del análisis de la Teoría de las Organizaciones como antecedente en la aplicación de la Psicología en la Industria. Definir los diferentes conceptos de organización y analizar la participación del Psicólogo Organizacional, así como describir los diferentes Modelos de Organización como antecedente en la administración de Recursos Humanos.

Hoy, las empresas que contratan especialistas que los asesoren en el cambio de estructuras organizacionales, recurren a especialistas que pueden ser Psicólogos, especialistas de la conducta humana para ayudar a fomentar los cambios necesarios y guiar a los miembros de la organización en la aceptación de los mismos, sin embargo la postura del profesionista en Psicología debe contar con una preparación acerca de las organizaciones y su naturaleza para incidir en todas y cada una de las estructuras



de la misma, para lo cual deberá contar con los fundamentos de la teoría de las organizaciones y la administración de recursos humanos.

Para llegar a comprender esta aplicación, es importante para el profesional de Psicología contar con bases teóricas acerca de las organizaciones y su naturaleza por lo que en el presente trabajo y a través del primer capítulo se analizarán las diferentes posturas de la Teoría de las Organizaciones como un antecedente a la administración de recursos humanos.

Siguiendo con el estudio de las organizaciones, en el segundo capítulo se analizarán tres aspectos fundamentales del estudio de las mismas; su comportamiento, desarrollo y efectividad. El capítulo tercero definirá el concepto de organización a través de diferentes autores y describirá la participación del Psicólogo en las Organizaciones.

Como parte final del trabajo, el capítulo cuatro describirá los diferentes Modelos de Organización, cuya trascendencia es la base y forma de organización en la industria actual. Se enunciarán antecedentes y características, así como los principales conceptos que sustentan a cada una y constituyen un antecedente para la aplicación de la Psicología en este ramo.



CAPITULO 1

TEORIAS FUNDAMENTALES SOBRE LA ORGANIZACION

1.1 ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO (O.C.T.)

A fines del siglo XIX, los progresos realizados por el "Mundo Industrial" adquieren dimensiones inimaginables y sin precedentes en Estados Unidos. La proliferación de las industrias y la importancia que éstas adquieren, demandan soluciones concretas a los problemas científicos que se van presentando en el control del proceso y en la organización del trabajo.

La Organización Científica del Trabajo (O.C.T.) intenta dar respuesta a estas preocupaciones a través de la introducción de técnicas que permitan por una parte controlar el proceso productivo, pero también por otra, incrementar las utilidades de los empresarios, de esta forma y de manera encubierta se busca legitimar el poder de la organización como vía de desarrollo de una sociedad.

La O.C.T. propone la búsqueda de la "Eficiencia Productiva" es decir, la formalización y la puesta en marcha de procedimientos, técnicas y estructuras que permitan la institucionalización de mecanismos a través de los cuales se llegue más rápido al objetivo deseado, Braverman (1974) afirma respecto a la Administración Científica que es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas complejos del control del trabajo en las empresas que están creciendo rápidamente. En este sentido, el mejor camino, el One Best Way que describe Taylor puede resultar una modalidad para controlar el proceso de trabajo.

El One Best Way, consiste en descomponer las labores de los obreros en sus actividades más simples, cuantificarlas y reorganizarlas. Por tanto, el objetivo que plantea la teoría Tayloriana es luchar contra el bajo rendimiento sistemático del hombre al desempeñar sus labores y este se obtiene por la desorganización misma con la que se trabaja.



Entonces, Taylor propone darle al trabajador una forma más "fácil y organizada" de realizar sus actividades y, de esta manera combatir el "bajo rendimiento sistemático", por lo que decide atacar el problema a través de tres fundamentos:

- 1.- El ya mencionado One Best Way que su propósito es asegurar el control del proceso de trabajo utilizando como recurso el cronometraje.
- 2.- El Thinking Department, Taylor propone que este departamento realice cuatro funciones y/o actividades "pensantes" que son: Distribución, Fabricación, Salarios y Personal.
- 3.- La Máxima Prosperidad, una vez que se han instalado los mecanismos de trabajo a través de los cuales se controlan los procesos productivos, es necesario ubicar en la órbita social una forma de pensamiento que garantice las "bondades" de organizar el trabajo por lo cual Taylor argumenta: "Es la forma segura de obtener la máxima prosperidad para cada uno de los empleados". (Taylor, 1973)

Desde este punto de vista podemos observar como los cimientos de la O.C.T. están en la firme convicción de que los verdaderos intereses del patrón y sus trabajadores son únicos y los mismos, es decir, no puede haber "prosperidad" para el patrón sin no va acompañada a la "prosperidad" de su trabajador y viceversa.

Esta visión de relación entre el patrón y trabajador propone la existencia de una estrecha "colaboración" en términos individuales de la Dirección y el trabajador, lo cual implica que el primero puede demandar y requerir al segundo en términos de su relación y también lo puede recompensar y/o castigar en términos de su actividad.

La O.C.T. propone que la entrega de la recompensa sea a través de un salario que se traduce éste en un bienestar económico y de prosperidad para el trabajador, lo anterior implica que dicha recompensa dependa siempre del progreso económico de la organización, por lo que la relación de explotador y explotado solo se ve reforzada.

Henry Ford, en 1914 retoma este modelo de recompensar a sus trabajadores y aumenta sus salarios de 2.5 dólares a 5 dólares diarios y contrata una serie de investigadores para saber con certeza a donde va a parar el salario de sus trabajadores, el objetivo de esta investigación que realiza la empresa es adaptar a los trabajadores a su vida social de acuerdo con el salario que perciben. Gramsci (1975)



analiza este intento de Ford y lo describe como "una "iniciativa puritana" que tenia como fin último conservar fuera del trabajo un equilibrio psico-físico que pretende adecuar al trabajador al nuevo método de producción".

Como se observa el control del capital sobre el trabajo, se encuentra dado por la relación de propiedad del patrón sobre los bienes, pero además para mantener este control es necesario implantar un proceso que descalifica al obrero con la idea de disciplinar y organizar el trabajo, lo que significa despojarlo del conocimiento general de la elaboración de un producto.

Fayol, (1841 – 1925) discípulo de Taylor también analizó el principio de la recompensa a la que denominó "Remuneración Personal" anteponiendo en todo momento que ésta satisfaga los intereses del patrón y las expectativas del empleado.

La justificación que apoya la idea de Fayol está en la concepción de que la organización se desarrolla de manera natural de acuerdo a las necesidades de la sociedad por lo que la división de trabajo y la especialización de las actividades es necesaria por los objetivos primordiales de la empresa.

Por lo tanto, se acepta a los puestos, a la estructura y a la jerarquía de las organizaciones de manera natural. Así como el respeto y el orden que regulan las instituciones son fundamentales, todos los problemas que aparezcan pueden ser tratados como "fallas" que se imputan a los principios de la organización por no haber sido correctamente aplicados.

Sin embargo, esta justificación resulta incompleta porque seguían existiendo problemas entre patrones y subordinados, ya que la propuesta de la O.C.T. solamente alcanza a manejar la relación Patrón-Trabajador de forma "científica". Aún cuando la justificación de la existencia de las organizaciones se encontraba instalada en las sociedades, era necesario que los trabajadores y la misma sociedad la percibieran como la esencia misma del ser humano, es decir, se requiere que la organización se humanice.



1.2 EL MOVIMIENTO HUMANO-RELACIONISTA

El estudio del Movimiento Humano Relacionista (M.H.R.), se representa generalmente a través de uno de sus principales organizadores Elton Mayo (1880-1949) sin embargo, el punto de vista de este movimiento abarca una diversidad de autores con diferentes enfoques alrededor de la creación de un proyecto que consistía en diseñar y desarrollar la Psico-Sociología Industrial. Para poder analizar el nacimiento y la evolución del movimiento denominado Humano-Relacionista es necesario dividirlo en dos grandes etapas.

a) Etapa Experimental

Que corresponde básicamente a ocho años de investigaciones realizadas en Hawthorne (1924-1932) teniendo como características principales el estudio de variables que intervenían en el desarrollo de la producción así como, la introducción de variables que se insertaron al proceso productivo como son horas de descanso, distribución de horarios para comer, más adelante se inicia la utilización de pruebas psicológicas para tratar de encontrar qué produce la satisfacción e insatisfacción del personal, finalmente la observación y el registro conductual del trabajador sin manejar alguna variable.

b) Etapa de la Abstracción Teórica

Esta segunda etapa se caracteriza por la generación de postulados e investigaciones escritas por autores como Elton Mayo, Follet y Homans, figuras relevantes de la Universidad de Harvard.

Ahora bien, la corriente Humano-Relacionista nace por la crítica constante que hace a la O.C.T. ya que para lograr la productividad no sólo es necesario contar con un control del proceso, por lo que el Movimiento Humano Relacionista (M.H.R.) propone dividir la habilidad y destreza que se requiere para realizar una tarea en dos partes: La Habilidad Técnica (Control del Proceso) que había sido analizada por la O.C.T. y la "Habilidad Cognitiva" propuesta ahora por el M.H.R.



Uno de los precursores de este movimiento es Hugo Munstemberg (1863-1916), quien a través de la introducción de la Psicología a las organizaciones analiza el desarrollo de las habilidades psicológicas de los trabajadores, él propone la búsqueda constante de la satisfacción de los trabajadores en la realización de su actividad, por lo tanto, la Psicología aplicada "científicamente" puede producir en los trabajadores la más completa satisfacción al desarrollar su trabajo. Lo anterior implica observar como la Psicología es tomada como un mecanismo práctico de "poder" para determinarla y de "control" al ser extrapolados métodos clínicos al servicio de las organizaciones.

Otro eje conductor importante del M.H.R. es Parker Follet (1868-1933), cuyo objetivo principal al trabajar en las organizaciones es crear un clima auténtico de comunidad de interés. Si bien por un lado la O.C.T. habla ya legitimado su poder y su control hacia la realización de las actividades del individuo al organizar y ordenar las mismas a través de una organización formal, surge la necesidad de poder controlar las relaciones humanas informales que existen por la actividad misma que se desarrolla en el trabajo. Follet propone el control de esta variable pero no de manera coercitiva, ordenada e impuesta como lo hace la O.C.T. a partir de su declaración de tomar el camino más fácil, sino a través de encontrar un sistema de equilibrio en el cual los individuos y la organización se sientan satisfechos de su relación laboral, de esta manera las organizaciones no solamente pueden ser vistas desde el plano económico o técnico, sino que también pueden ser observadas como "Organizaciones Humanas", porque finalmente éstas se componen de individuos.

A la luz de estos comentarios se concluye que la organización formal propuesta por la O.C.T. es la encargada de moldear y determinar el comportamiento de los trabajadores de acuerdo a las exigencias productivas, mientras que el análisis que propone el M.H.R. esta dirigido a la organización informal, es decir a la relación humana que surge de manera espontánea y gradual en las organizaciones y que hasta ahora no había sido abordada.

Elton Mayo (1927), retoma este concepto del Movimiento Humano-Relacionista y realiza sus investigaciones en el centro de los grupos informales y trata de conocer y controlar su comportamiento con el fin de acrecentar la efectividad en el trabajo.



Para Mayo existen tres problemas fundamentales en la organización:

- A) La aplicación de la ciencia y la habilidad técnica enfocada a las organizaciones.
- B) El ordenamiento sistemático de las operaciones.
- C) La organización del trabajo en equipo

Los primeros dos problemas fueron abordados por la O.C.T. y había en los trabajadores la pérdida de valores que rigen a la sociedad como la efectividad, la seguridad y la armonía.

Por lo tanto, Mayo se propone analizar a las organizaciones como un grupo social o como una "Micro-Sociedad", donde el grupo informal tiene una labor importante en la vida social de cualquier individuo y asegura que el grupo informal enfatiza y refuerza la personalidad del individuo, así como los miembros del grupo.

Esta afirmación resulta fundamental en el análisis de las organizaciones. Ya que los "ejercicios grupales" y el "trabajo en equipo" se vuelve imprescindible en el desarrollo de las organizaciones. De esta manera el control informal adquiere un matiz político y de control que no es observado por los trabajadores y que apoya de manera oculta a las propuestas de la O.C.T.

Es decir, dichas teorías sustentadas en enfoques aparentemente contradictorios, surgen y se desarrollan para responder a condiciones históricas-sociales específicas y cumplen en su momento con un papel relevante a favor del capital. La primera diseñando mecanismos técnicos eficientes que eliminaran tiempos muertos y movimientos inútiles para incrementar las ganancias, y la segunda proporcionando y justificando la creencia de un bienestar común a través de la organización y minimizando los problemas que ahí se presentan en soluciones psicológicas de carácter individual o social.

El siguiente paso del M.H.R. es desarrollado por Homans (1932) investigador de la Universidad de Harvard quien retoma los conceptos y afirmaciones de Elton Mayo y hace una distinción de entre las relaciones humanas que existen dentro de una organización y las que están fuera de ella. Para Homans existe un sistema interno que está compuesto por las "actividades interrelaciones y sentimientos de los miembros de



la Organización" y un sistema externo que define como: "los elementos que conjuntan el ambiente fuera de la organización" (Homans, 1963).

Así pues, Homans decide trabajar con los grupos y sus relaciones de manera interna, por lo que su investigación se basa fundamentalmente al trabajo en equipo. Propone la utilización de norma y reglamentos traídos de los sistemas externos que son aplicables a la relación del sistema interno, en este sentido ya no es el Jefe quien premia o castiga, sino el grupo mismo quien aprueba o sanciona el comportamiento del individuo. Es decir, se busca premiar las acciones positivas que van a favor de la Organización y reprimir todas aquellas que están en contra de la colectividad a las que Homans llama "Justicia Redistribuida", que significa que son reglas y normas determinadas por la sociedad (Homans, 1963).

Hasta aquí se han analizado los conceptos fundamentales que se presentan en primera instancia la aplicación científica y técnica al trabajo, y por otro lado el carácter "humanitario" y social que se da en las organizaciones como un sistema social, como un grupo en búsqueda de un equilibrio, lo que da entrada a una amplia posibilidad de análisis y estudio de las organizaciones como son:

- a) Generar la tecnología administrativa a través del diseño de procesos y estructuras más eficientes en beneficio del capital y,
- b) Proporcionar una base ideológica que legitime la racionalidad del sistema capitalista.



1.3 ETAPA ESTRUCTURALISTA

Es necesario hablar de Max Weber (1864-1920), ya que se ha considerado como el punto de partida del estudio sistemático de las organizaciones, y quien estableció el concepto de "racionalidad" como elemento explicativo de las organizaciones.

Weber menciona que la "racionalidad implica el diseño y la construcción de un sistema administrativo mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades sobre la base de estudio exacto de las relaciones del hombre con otros hombres con el propósito ambos de obtener mayor productividad".

Este concepto de racionalidad es parte de una serie de conceptos con los cuales Max Weber teje su teoría racional y estructuralista de las organizaciones.

Dado que la intención de este trabajo es presentar los distintos movimientos que marcan las diferentes etapas, que caracterizan la teoría de las organizaciones, será necesario internarse en el análisis de los conceptos expresados por Weber, ya que, su aporte fundamental a la teorización de las organizaciones se basa en la creación y aceptación de sistemas administrativos perfectamente bien estructurados que no habían sido reconocidos por sus antecesores.

El punto de partida de este análisis lo encontramos al definir el concepto Weberiano "Asociación de la Empresa" al que, el propio Weber lo entiende como una sociedad con un cuadro administrativo continuamente activo en la consecuencia de determinados fines. (Weber, 1973)

Este concepto de Asociación de Empresa se deriva de conceptos elementales propuestos también por el mismo Weber, entendiendo como asociación una relación social con una limitación regulada por la conducta de determinados hombres destinados a un propósito. (Weber, 1973)

La segunda idea corresponde al término de empresa que se refiere a "una acción que persigue fines de una determinada clase de un modo continuo". Por lo tanto, la Asociación de Empresa debe ser entendida como una sociedad limitada hacia fuera,



regulada por un órgano administrativo que desarrolla una acción permanente y constante. (Weber, 1973)

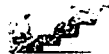
Es claro que esta limitación que tiene la empresa está sometida a las condiciones establecidas en ordenamientos que se basan en un acuerdo racional tanto de la empresa como del trabajador, y estos acuerdos se basan o se supone que se basan en un órgano administrativo superior que permite legitimar reglas, normas, leyes, etc. es decir, la sociedad.

He aquí una de las grandes contribuciones que hace Max Weber a las empresas al concebir la asociación de los individuos de manera "contractual" y "utilitaria". Lo contractual significa que asume el hombre una libertad tanto intrínseca como extrínseca en términos de su decisión de participar de acuerdo a las reglas establecidas por quienes se involucran en esta relación y utilitaria, en tanto que la acción y actividades que se desempeñen por la relación quedan establecidas y orientadas de manera racional para los propósitos y fines de la asociación.

Estos conceptos marcan aspectos importantes y trascendentales que más adelante sociólogos que estudian las organizaciones retoman y hacen válidos en sus discursos.

En primera instancia Weber asignó un papel primordial al sentido de la acción individual considerándolo como la fuente constitutiva de toda realidad social y objeto de estudio de la sociología a partir de que este punto se estableció como válido podemos observar como la realidad social tiene la misma dirección que señala una acción, por lo tanto el hombre tiene plena libertad de "omitir o permitir" de acuerdo con el sentido subjetivo que se otorga a la acción, es decir, puede decidir actuar o no actuar, participar o no participar, en las normas o reglas establecidas y que están orientadas al desarrollo. En síntesis los hombres deciden asociarse en empresas a través del establecimiento de contratos que les otorga compromisos que se realizan para fines utilitarios determinados racionalmente.

A la luz de estos comentarios es claro que Weber olvida que las relaciones sociales se determinan por las condiciones materiales y por la lucha de clases, para dar paso a una relación donde el hombre puede decidir con "libertad" y a través de su



"conciencia" el futuro que más conviene. En este sentido la historia queda atrás, ahora sólo existe el "hombre y su conciencia".

Por otra parte, existe una visión más clara de la Sociología de Weber, que se basa fundamentalmente en el poder de decidir, en el poder de trabajar. Dicho poder no se centra en la fuerza física, si no en la habilidad que se tenga para manejar una relación social. Esta relación social se denominará competencia pero si además, se ejecuta en una asociación de empresa que supone un orden determinado y legítimo se denominará competencia regulada.

Este proceso de racionalización y relación social implica a todas luces la selección de los hombres "mejor dotados" y asegurará la racionalidad del sistema social. Así cada hombre va ocupando de manera natural su lugar en la sociedad, unos que pueden "mandar" y otros que obedecen. En este sentido, Weber oculta y niega la lucha de clases surgida por la división del trabajo y por el contrario explica que esta desigualdad es consecuencia directa de la evolución racional de la sociedad, es decir, es un producto de las relaciones sociales de la producción.

Al orientar este análisis a este tipo de organización legal, como la forma característica de la asociación de empresa, Weber señalará la existencia de un "cuadro administrativo" cuya responsabilidad apunta a los distintos ámbitos que constituyen la sociedad. Weber (1973), apunta que la administración burocrática es la forma más racional de encontrar la obediencia a un mandato determinado contraído por las personas, aplicado universalmente a todo tipo de tareas y susceptibilidad técnica para alcanzar un óptimo resultado.

Lo que significa que la racionalidad implica observar a la autoridad burocrática como el medio a través del cual puede ejercer el control de la asociación de empresas donde los más aptos y capaces de acuerdo al proceso evolutivo de la sociedad determina quienes son los dirigentes.

Se infiere que como resultado de este proceso natural los dirigentes son los más eficientes para realizar el ejercicio de la denominación, lo que asegura el bienestar social. En última instancia solamente los más eficaces toman la dirección de la sociedad de una manera justa, objetiva y necesaria.

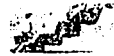


Este pensamiento muestra con claridad la tendencia que marca Weber al atacar y terminar con la idea Técnico-Científica y tratar de instalar el pensamiento del progreso y justicia a partir del conocimiento y la racionalidad, dejando por un lado el sentido coercitivo de las cosas. Ya que en última instancia si el poder que ejercen las organizaciones es necesario, entonces, que sea racional.

Así, se otorga una racionalidad universal al sistema como resultado de una evolución natural humana, pero se deja de lado la consideración histórica de la lucha de clases y se sientan las bases de la justificación y permanencia del sistema capitalista como de acceso al desarrollo y bienestar social.

Esto da pie a decir, que lo verdaderamente importante de la administración burocrática Weberiana no es la justificación de los fundamentos al orden implícito y explícito que da a las organizaciones, sino, a la búsqueda del máximo provecho propio e individual de cada hombre que contribuye en la construcción de un sistema que de forma sutil pero efectiva, se instala en la sociedad.

En conclusión, el desarrollo Weberiano se caracteriza por tratar de despojar de su carácter opresivo y quizá violento al capitalismo, sin embargo, lo que en realidad fomenta es la dominación de manera oculta ya que ésta se instala en la conciencia de los hombres debido a la legitimidad en términos de productividad, bienestar y orden aparente de la sociedad en busca de un desarrollo común.



1.4 TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS

Generalmente cuando se requiere analizar un evento o un fenómeno físico y/o social se recomienda utilizar la teoría de los sistemas, por su metodología, por sus herramientas y por los resultados que se generan.

En el caso particular de las organizaciones no existe una teoría que influya más en la evolución histórica de la teoría de las organizaciones que la teoría general de sistemas. Talcott Parsons (1902-1979), marcó las diferencias entre los estudios anteriores realizados a las organizaciones, con una visión diferente, funcionalista, esquematizadora a través de distintas investigaciones fundamentadas en su teoría general de sistemas o teoría general de la acción.

Esta teoría se construyó a través de la adopción y adaptación de una serie de conceptos, es la de mayor auge de su época bajo la creencia de que los valores de una sociedad pueden ser aprehendidos de una manera sistemática determinado por un grupo social. La clave de esta teoría se fundamenta en explicar lo que ocurre en una sociedad de manera empírica tratando de encontrar similitudes, componentes e interrelaciones entre sus hechos. En este sentido, la teoría Parsoniana trata de elaborar una teoría conceptual y clara que intente explicar un tipo de sistema social específico.

Las investigaciones realizadas por Parsons son muchas y muy diversas, diferentes investigadores han intentado realizar réplicas de las mismas, sin poder salvar los problemas que se presentan de claridad explicativa a nivel empírico.

Sin embargo, como se había mencionado los trabajos realizados por Parsons y sus seguidores han repercutido fuertemente en el desarrollo posterior de la teoría de las organizaciones, aunque su influencia ha sido más de nivel operativo que teórico, se apoya en las bases estructural-funcionalista como modelo y paradigma dominante del estudio de las organizaciones.

Parsons construye su teoría de las organizaciones, a partir de la teoría general de sistemas, por lo tanto un punto de suma importancia que se requiere considerar es que las organizaciones se ubican dentro de una sociedad capitalista, considerada, hasta entonces como moderna, en virtud que este sistema social permite "que las cosas se



realicen de la mejor manera", es decir, eficientemente. Cabe mencionar que Parsons define al sistema social como un sistema orientado al logro de un fin relativamente específico, que contribuye a una función más importante de un sistema más amplio, usualmente la sociedad.

Es claro para Parsons, que los sistemas sociales tienen una razón de ser, de existir y que pertenecen a un sistema mayor. Ahora bien, como característica definitoria de esta teoría es necesario entender el fin por lo cual se constituyen las organizaciones, esto para poder en principio distinguirla de otros sistemas, y en segunda instancia para poder observar la forma en que se vincula con el sistema mayor y así ubicar su importancia en el sistema.

Al iniciar el análisis de la teoría Parsoniana debemos aclarar que al referirnos al fin de las organizaciones se hablará como su razón de ser y de existir, desde el punto de vista el fin de las organizaciones sólo es primario. Dicho enlace primario se establece de la relación que guarda la organización con el sistema mayor a través de la entrada y salida de bienes y servicios de ambos, es decir, las salidas que presenta la organización, consisten en el cumplimiento de su fin de su razón de ser e insumos y/o entradas para el sistema social, lo que contribuye a mantener el desarrollo y el equilibrio y la estabilidad de éste.

Como afirma Parsons, la organización es un sistema que, atendiendo a su fin "produce" algo identificable que puede ser utilizado en varios sentidos por otro sistema. Lo que quiere decir, que la salida de algunas organizaciones significa la entrada para otro tipo de sistemas.

Por lo tanto las organizaciones son vistas como un sistema social que procesa insumos que deben estar perfectamente bien estructuradas para dar el resultado esperado por el sistema social. Cuando se hace referencia al término estructurado podemos observar como los conceptos de los antecesores de Parsons son retomados y que no requieren de alguna justificación, ya que, anteriormente habían sido legitimados por el orden y la sociedad. Así pues, esta estructura permitirá a las organizaciones buscar un equilibrio propio que le signifique ser eficiente y eficaces para el sistema social.



Por esta razón, no es casual que la teoría desarrollada por Parsons se haya caracterizado por resolver dos problemas conceptuales a los cuales se enfrentaban las organizaciones. El primero de ellos se centra en el estudio de la relación o articulación de la organización con el resto de la sociedad de la que además forma parte y segundo, la descripción y el análisis de la estructura organizacional que hace posible el cumplimiento de su fin primario.

Al observar que estos puntos se abordan en la propuesta de Parsons se deduce que a raíz de éstos se derivaron múltiples investigaciones marcando un sesgo histórico importante, en el cual inclusive se circunscribe la segunda parte de este trabajo. Por lo pronto se toma como punto de partida la primera reflexión de Parsons sobre las organizaciones y donde describe el vínculo existente entre las organizaciones y el sistema social.

Parsons propone un enfoque que denomina "cultura institucional" lo cual supone que las organizaciones existen como un sistema institucionalizado de valores, dicho sistema definido y legitimado opera articulado por el resto del sistema, es decir, por la sociedad. Para el movimiento explicativo de la motivación del hombre se basa en la acción de la sociedad. Pero también por la importancia del sistema de valores de la sociedad (cultura) que determina dicho movimiento. Parson señala que la función de toda acción social que cumple en el sistema estará determinada por su orientación motivada, pero a su vez dicha orientación esta determinada por un sistema de valores compartidos por una sociedad, el cual le otorga su acción de carácter funcional.

Esta aseveración trae como consecuencia una seria implicación, donde la determinación de la acción ya no pertenece a la naturaleza humana, sino al sistema de valores compartidos de la sociedad. Sólo observando detenidamente la consideración anterior podemos asumir la función ideológica que cumplía la teoría de Parsons.

Pero la luz de esta afirmación, surge una pregunta ¿cómo se determina el sistema de valores comparados por la sociedad? o ¿quién los determina?



Parsons no puede contestar esta pregunta, ya que desde el primer momento el sistema de valores se da por aceptado, es decir, eso existe y está ahí y además es "incuestionable". Entonces la realidad que ahora se presenta está perfectamente bien estructurada como una máquina y solamente en el caso que existiera algún contratiempo sería necesario buscar la forma de mejorar el sistema. Una vez más observamos cómo es negado para el análisis de las organizaciones las condiciones históricas sociales y ahora, son substituidas por el concepto "sistema de valores" compartido a nivel social.

En este sentido la realidad social se vuelve todavía más abstracta, ya que, ahora ésta se concibe no solamente como relaciones sociales y/o individuales sino, que ahora se explica como relaciones sistemáticas autorreguladas por un sistema de valores. La "acción social" se conserva sólo como un marco conceptual ya que, en la práctica los eventos organizacionales se establecen de manera sistemática independientemente a las relaciones sociales. En otras palabras se impone el determinismo sistemático al individualismo.

Sin embargo, aún y cuando este escollo no fue salvado en la lógica impuesta por la teoría Parsoniana se analiza el sistema de valores y se reformula la visión que se tiene de las organizaciones planeando cuatro problemas y/o pautas funcionales del sistema social:

- A) La función de mantenimiento del modelo organizativo y de ordenación de la tensión (latencia)
- B) La función integrativa
- C) La función de logros y fines
- D) La función adaptativa

De esta manera Parsons intenta sintetizar y esquematizar el sistema social, pero analicemos más de cerca estas pautas funcionales a fin de poder establecer la aportación práctica realizada por el investigador norteamericano.

A) Función de Mantenimiento o Latencia

La búsqueda de Parsons al formular su teoría general de la acción se centra en resolver la articulación existente entre la(s) organización(es) y el sistema social y en segundo lugar en la búsqueda del funcionamiento, congruente y equilibrado de la organización para lograr el fin, por lo cual fue concebida.



En este sentido, esta función fue entendida por Parsons por un lado como la integración de la Organización con el nivel más alto del sistema de valores de la sociedad y, por el otro, la definición y la legitimación de su orientación básica (fin primario) y actividades de sus participantes.

Dado que desde el principio se asumió la posición de que las organizaciones funcionan a través de un sistema de valores y que éste, se encuentra totalmente legitimada a un sistema mayor en términos de su significado funcional o es decir, los valores que "existen" en el sistema mayor son trasladados a las organizaciones y éstos ayudan a lograr el fin de la organización, legitimar estos valores significa entonces mantenerlos por arriba de otros intereses individuales y asegurar a través de compromisos motivacionales que los miembros de una organización se mantengan en el orden correcto para la correcta realización de su rol dentro de la organización.

En última instancia lo que esta función busca es asegurar la institucionalización de los valores a través de los cuales se gobierna la organización y se dictan normas, reglas y políticas anteponiendo a esto la lealtad y las obligaciones de los participantes de la misma organización.

Si se diera una interpretación a dicha institucionalización de valores estaríamos hablando de lo que hoy conocemos como "filosofía de la organización" o "filosofía organizacional", es decir, la ideología de un sistema puesto en práctica en un proceso productivo.

En este nivel de análisis se observa que el papel ideológico que ha jugado la teoría de las organizaciones en las empresas ha sido trascendental, como bien, lo a hecho la religión, la educación y la política en la sociedad.

B) La Función Integrativa

Parsons describe con claridad esta función como las relaciones existentes entre las partes componentes en términos de su cohesión y solidaridad para asegurar la cooperación y el logro del fin.



Esta función propuesta y descrita por Parson ha sido tomada y retomada por diferentes investigadores que han trabajado en la elaboración de categorías para describir la cooperación de las diferentes áreas que componen un sistema organizacional.

En ellas se describen la complejidad de las estructuras, la influencia y el tamaño de las mismas, así como las relaciones inter-departamentales que se dan a partir de las actividades que cada una de ellas realiza, por otra parte, las jerarquías, el liderazgo, la dirección y la toma de decisiones son evaluadas y tomadas en cuenta en el logro de los objetivos de la organizaciones.

Para que éstas y otras variables fueran tomadas en cuenta posteriormente como elementos de estudios de otras investigaciones Parsons centró las bases al institucionalizar tres elementos jerárquicamente:

- Primero: las reglas universalmente entendidas como de "buena conducta" es decir, todas aquellas conductas que son conocidas y recompensadas por la sociedad y a través de las cuales se establecen los límites de comportamiento y tratamiento de los recursos humanos como materiales.
- Segundo: la autoridad que define cómo pueden ser los empleados y los recursos de la organización es decir, el establecimiento jerárquico y definitorio para que puedan prevalecer los intereses organizacionales sobre cualquier otro y,
- Tercero: el contrato que define los términos bajo los cuales se puede llegar a los recursos que sean necesarios para la organización.

La instalación de estos tres elementos o principios básicos de la teoría Parsoniana legitima el derecho de autoridad y orden dentro de la organización para poder dirigir y controlar no solo las actividades del personal, tampoco las de la estructura organizacional sino además, los valores individuales de los participantes de la organización.

El contrato es un mecanismo a través del cual se quiere mantener un símbolo de igualdad entre el individuo y la organización sin embargo, al observar



detenidamente este contrato siempre se ofrecerá una situación desventajosa para el trabajador.

C) Función de Logro o Fines

Esta función se define como la capacidad de movilizar los recursos obtenidos en función del fin primario de la organización con respecto al sistema social más alto en el que se inscribe.

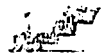
Una vez que las organizaciones han sido ordenadas y estructuradas a través de las jerarquías, es necesario crear mecanismos por medio de los cuales se toman las decisiones adecuadas que permitan y faciliten el fin primario de la organización.

Ahora bien, surge otra pregunta ¿Cómo acceder dentro de la organización a las decisiones que controla, determinan y/o modifican el fin último de la organización?

Desde la perspectiva sistemática de valores de una sociedad se permite observar una práctica de condiciones de igualdad, es decir, los individuos que componen la sociedad gozarán de iguales condiciones, porque tienen iguales fines. Esta aseveración plantea irremediablemente la competencia racional propuesta por Max Weber, sin embargo, aún con esta claridad podríamos preguntar ¿Cómo explicar la estratificación social como manifestación de la desigualdad entre los miembros de la sociedad?

Ante este cuestionamiento se interfiere de manera contundente la negación de la lucha de clases como medio de estudio en la teoría de las organizaciones substituida ahora hábilmente por la explicación y la creencia de un sistema de valores, que establece una "igualdad" y una "competencia" sana entre todos los miembros de una comunidad, tal es el hecho, de que el logro y el reconocimiento individual es recompensado a través del acceso al sistema social, además que se obtienen riquezas como reconocimiento al logro obtenido siendo que esta situación es provocada por el mismo sistema de valores.

Por lo tanto, se asume que para quien demuestra habilidad y talento obtendrán logros sobre otros y, aquellos que no tienen nada deben entender y encontrar que su situación se debe a su falta de habilidad y su falta de talento. Esto quiere decir,



que existen iguales oportunidades y éstas fueron aprovechadas por algunos y desaprovechadas por otros, por lo tanto no existe justificación alguna para reclamar.

Resulta evidente que la riqueza tiene un poder fundamental en las decisiones del sistema social, de un grupo o de una organización ya que, a través de ésta se consolidan y se sugieren las formas y maneras de buscar el desarrollo.

Por otra parte, resulta importante destacar que la teoría de Parsons así como las diferentes teorías que evolucionaron contemporáneamente a ésta, olvidaron que la desigualdad social no es producto natural del logro individual o del desarrollo empresarial, sino es el resultado histórico de las relaciones sociales de producción, y, la riqueza personal no sólo es producto del logro individual que posee cada hombre, sino además, es también por la explotación que ejercen algunos hombres sobre otros hombres.

D) Función Adaptativa

Parsons describe esta función como la obtención de recursos materiales, humanos y técnicos para el logro del fin primario de la organización, como hemos venido afirmando en cada una de las funciones propuestas por el sociólogo norteamericano, esta función remarca el hecho de la creación de subsistemas y sistemas perfectamente estructurados a través de los cuales se obtienen los recursos que se requieren para que éstos sean transformados y utilizados por cualquier organización.

En este sentido, la obtención de los recursos (insumos) se encuentra regulado por contratos previamente establecidos por los diferentes sistemas, así pues, el reclutamiento y la selección de personal, la compra de equipos, el uso de la tecnología, se rige a través de acuerdos previos que tienen un valor económico definido en un marco de económico monetario que se basa en el sistema de intercambio en donde la figura jurídica que se establece es el contrato y este toma relevancia inobjetable en el sistema social.

Del análisis general de las propuestas hechas por Parsons se llega a las siguientes conclusiones. Parsons constituye una expresión perfecta y legitimadora de un sistema de producción a través de su concepción y práctica de las



organizaciones, en base a un determinismo normativo desarrollado en su análisis abstracto pero formal, creando una similitud entre las organizaciones y la sociedad.

Por otro lado, destaca las "bondades" de un sistema de valores, ordenado, coherente y equilibrado que caracteriza y perpetúa casi de manera natural y no impuesta el desarrollo organizacional.

Finalmente eleva el concepto de organización al referirse a ellas como sistemas perfectamente estructurados e integrados, armoniosamente constituidos a sistemas mayores, así también, las organizaciones son vistas como el mejor y mayor recurso generalizado para la sociedad a través del cual se logran obtener fines colectivos, es decir, desarrollo y bienestar.

Por otra parte despoja el poder opresivo, violento, jerárquico de las organizaciones transformándolas en un sistema creado y desarrollado por los hombres en búsqueda de objetivos y fines comunes, ya que legitima el estado de las cosas prevalentes al reforzar la ideología liberal que destaca el interés general, la igualdad de oportunidades y el poder formal cuando éste se ha obtenido en el ascenso del sistema social.

Por esta razón el trabajo de Parsons ocupa un lugar trascendental en la evolución de la teoría de las organizaciones, ya que a él se le atribuye el verdadero perfeccionamiento en el análisis de las organizaciones.

El sistema capitalista de producción moderno, cuya manera de producir inicia a partir de las innovaciones tecnológicas que surgen a mediados del siglo XIX, la producción en masa de los artículos elaborados y la creciente demanda social, obliga a las organizaciones a buscar una nueva forma de organizarse. La O.C.T. en un principio da respuesta a esta necesidad de organización y apoya a las empresas a través de ordenar y dividir el trabajo para encontrar la mejor forma más eficiente de realizar la producción. La división del trabajo entonces, intenta facilitar y adaptar el trabajo manual que realizan los hombres a las máquinas. El resultado de la aplicación de la O.C.T. se convierte en la piedra angular de todas las organizaciones del trabajo hasta nuestros días, y ésta estipula que la eficacia y la productividad dependen centralmente del trabajo fragmentado y distribuido a



lo largo de una línea (proceso), la cual se desplaza rígidamente. Históricamente este modelo de producción fue eficaz, debido a la configuración por completo de los mercados, de la tecnología desarrollada para el trabajo, del sindicalismo y por lo que significó en su tiempo y su momento.

Existen a partir de estos trabajos dos puntos importantes que se destacan, por una parte la apertura al examen crítico y dejando un terreno amplio en la búsqueda de nuevas prácticas y de nuevos conceptos en organización, terreno que fue desarrollado por autores como: Taylor, Mayo, Weber, Parsons, etc. Y por otro lado la instalación de un sistema y/o modo de producción como "único" y "verdadero" a través del cual se logra obtener no sólo el beneficio propio sino también el bienestar de una sociedad.

Esta búsqueda de nuevos conceptos en organización, se observa a partir de la década de los cuarenta donde claramente la intervención de disciplinas sociales presentan nuevos hallazgos que contribuyen en el análisis y la integración del estudio del fenómeno organizacional. Por otra parte, se revalora la actividad del ser humano dentro de las organizaciones, se maximiza la relación humana como punto de partida para lograr la eficiencia y eficacia de la empresa, proliferan las investigaciones dentro de las organizaciones a través de trabajos grupales y se analizan éstos fuera incluso del contexto organizacional. Dichos grupos llamados "informales" permiten a los psicólogos y sociólogos implantar dentro de las empresas el concepto de "humanización" de las mismas.

Era la época llamada "de la humanización del trabajo", movimiento bajo el cual se desarrollaron mil innovaciones prácticamente en todas las sociedades capitalistas y se señalan dos puntos que son trascendentales:

- A) Que el objetivo proclamado de este movimiento de los Recursos Humanos era poner fin al trabajo deshumanizado fragmentado y repetitivo y,
- B) El segundo punto en el que vale la pena insistir es que en la forma en la que se realiza el trabajo se requiere un control del proceso no sólo en la actividad que se realice sino, que también por el control que se puede establecer a través de los sentimientos del ser humano.



Las organizaciones habían sido ya instaladas, posteriormente humanizadas, ahora era necesario racionalizarlas para que éstas fueran comprendidas por toda la sociedad.

En la década de los cincuentas se da el florecimiento de la producción en serie. Los mercados se encuentran en constante expansión, Europa entera después de la guerra esta dispuesta a recibir la tecnología y maquinaria de Estados Unidos. Además en materia de organización del trabajo, la producción en serie, deshumanizada, encontró el protocolo adecuado, ya que los principios Taylorista de tiempos y movimientos había sido jerarquizado y elevado a nivel racional por los conceptos de Max Weber.

Bajo este contexto, y bajo una doble determinación se efectúa la automatización de las empresas, los soportes técnicos, mecánicos y eléctricos cuentan ya con bases sólidas para llevar a cabo esto y, con esta coyuntura y en este contexto favorable de los cincuenta no podía encontrarse más que progresos.

Así, a su manera y por primera vez y para siempre, la nueva "revolución tecnológica" es "universal" y apta indistintamente a las industrias de producción en serie y de procesos continuos, como las organizaciones de servicio.

Es claro que la sociedad había finalmente racionalizado el hecho de la existencia de las organizaciones, había elevado a tal punto a las empresas que son consideradas el medio a través del cual se logra el progreso.

Por importantes que resulten las transformaciones que se presentan no todo está dicho -lejos de ello- por ejemplo, las presiones del trabajo no han sido abordadas, la metamorfosis que sufren los puestos de trabajo, etc.

En efecto, los cambios que sufre el trabajo se constituyen también por las "políticas y decisiones" que la empresa determina y que finalmente son el quehacer de los individuos dentro de las mismas.

Esta doble actividad en las que se toman las decisiones de la organización, del trabajo, hasta el momento es una prerrogativa patronal y empresarial perfectamente legitimada por un sistema de valores determinado por la sociedad.



Sin embargo, esta actividad no se ejerce dentro de una "libertad" y "autonomía" total, porque las posibilidades de acción están reguladas por los límites tecnológicos, por los valores institucionalizados y por los contratos (reglas del juego) que hacen necesariamente caer en tareas y prácticas rutinarias, así pues la creación de nuevas actividades se ve limitada.

De esta manera y observando la práctica misma de la administración y su tarea concreta en las organizaciones, ésta ha sido limitada por una parte, y por otra ha permitido el desarrollo de las organizaciones en una sola línea ideológica.

La multiplicidad de empresas y su cultura, la naturaleza y su razón de ser (el producto o servicio que realiza), así como su posicionamiento en el mercado, las conducen a buscar nuevas prácticas que las lleven al perfeccionamiento de sus tareas.

Siguiendo con este doble análisis tanto histórico-social como el de la abstracción de los fenómenos organizacionales que se constituyen cada vez más complejos, presentaremos y desarrollaremos conceptos que han sido creados y utilizados en las organizaciones modernas: El comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la efectividad organizacional.

TESIS CON
PLACA DE ORIGEN



CAPITULO 2

ESTUDIO DE LA ORGANIZACION

2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

A lo largo del presente trabajo se observa que una de las principales preocupaciones que tiene las empresas, es contar con el recurso humano que les permita elevar su nivel de eficacia y eficiencia.

Históricamente el concepto "Comportamiento Organizacional" se ha derivado de dos vertientes: por un lado la que concierne a las relaciones humanas, es decir, la búsqueda de la integración de los individuos a las estructuras organizacionales y por otra parte, la relación existente a las características de personalidad y los individuos asociados a los problemas que tienen las organizaciones.

Las investigaciones sobre el Comportamiento Organizacional tienen como punto de partida la década de los 50, cuando el movimiento burocrático encabezado por Max Weber ve debilitada su posición sobre la teoría de las organizaciones, por los recientes análisis y resultados presentados por psicólogos y sociólogos preocupados por el análisis científico del fenómeno organizacional.

Asimismo, los cambios ocurridos durante esa década permite observar que dicha teoría irremediablemente se desvincula de las realidades contemporáneas, y que sugieren el desarrollo y crecimiento de nuevas formas, pautas y modelos que prometan cambios terminantes y adecuados en la conducción de las empresas y en las prácticas de la gestión administrativa.

El "modelo mecánico" burocrático descrito por Weber fue desarrollado como reacción contra el juicio personal, el nepotismo, la crueldad, las reacciones viscerales y emocionales y el juicio muchas veces subjetivo de la administración generada por la revolución industrial.



El valor del hombre se pensaba que residía en su capacidad de concebir racionalmente y calcular con claridad el uso de su cabeza, manos y emociones. Luego entonces, en este sistema, las funciones se hallaban institucionalizadas y legitimadas por el reforzamiento que establecía la "tradición legal" antes que por la personalidad del individuo.

Racionalidad y predicción eran factores buscados para tratar de eliminar el caos y consecuencias imprevistas, se enfatizaba la competencia técnica, es decir, se exageró en la simplificación de las tareas buscando ante todo que las empresas fueran más organizadas.

Si pudiéramos caracterizar los fundamentos teóricos donde Max Weber sostenía las bases de su teoría, los podríamos sintetizar de la siguiente manera:

1. Una división del trabajo basada en la especialización funcional.
2. Una bien definida jerarquía de autoridades.
3. Un sistema de normas que defina derechos y deberes del personal.
4. Un sistema de procedimientos para tratar situaciones laborales.
5. Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
6. Una selección y promoción basada en la competencia técnica.

Estas seis características describen con mucha claridad la burocracia, la organización piramidal que domina una gran proporción de nuestro pensar y planear relacionado con el comportamiento organizacional.

No hace falta ser un crítico ni un gran investigador para advertir las fallas y problemas inherentes al modelo burocrático, de alguna manera los hemos experimentado:

- a) Normas arbitrarias y ridículas que hacen complejo el trabajo.
- b) Jefes incompetentes administrativamente.
- c) Confusión, conflictos y tareas similares o duplicidad de ellas entre los trabajadores.
- d) La existencia de "organizaciones subterráneas" (organización informal) dentro de la empresa.
- e) Consecuencias imprevistas resueltas más bien por reacción que por prevención



Casi todos los estudios de la teoría organizacional han criticado duramente a la burocracia, por sus contradicciones teóricas, éticas y morales, además, por su poco sustento metodológico.

Es bueno decir que, el trabajo e investigaciones que se han realizado en materia de comportamiento organizacional desde hace ya 40 años han sido una acotación al efecto reactivo de la teoría burocrática planteada por Weber, ante esta situación muchos investigadores no se mantuvieron indiferentes ante el hecho de que el mecanismo burocrático, es un instrumento social al servicio de la represión que existía en las organizaciones.

Como un primer intento para entender el concepto Comportamiento Organizacional se describe que este término está compuesto por dos palabras técnicas utilizados comúnmente en la Psicología y en la Sociología, ambas disciplinas en sus diferentes discursos han utilizado dichos términos, de ahí que no resulte raro que éstos se tomen como una parte del objeto de estudio para éstos. Esto implica que estas ciencias sus conceptos y metodologías fueron traídas ha las empresas, con el fin y/o esperanza de explicar qué sucede con las organizaciones cuando éstas no operan como se espera de ellas, además, como forma de fortalecer el poder y la dominación existente.

Se resume de lo anterior, que las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de producir más con menos costos. Lo que significa que el campo de aplicaciones del Comportamiento Organizacional lo encontramos dentro de las empresas. Las primeras investigaciones sobre el Comportamiento Organizacional las tenemos a través de los trabajos realizados por Likert (1986), donde se observa su preocupación constante por el individuo dentro de las empresas, ya que su relación con el trabajo que realiza está estrechamente vinculado a incentivos económicos y no ha su "enriquecimiento social". Él destaca la importancia de este concepto al referirse al hombre y sus necesidades de la siguiente manera "El hombre no sólo requiere cubrir sus necesidades económicas sino también personales." (Likert, 1986).

Por otra parte, el movimiento sociológico en las organizaciones propone el estudio de las organizaciones con base al funcionamiento de las mismas a través del análisis de sus estructuras y su relación con el medio ambiente Thompson (1984), argumenta que el Comportamiento Organizacional no puede referirse solamente al estudio individual



y/o personal de cada uno de los miembros de la organización sino que debe ocuparse de los grupos impersonales que constituyen la organización.

Sin embargo la Psicología propone investigar el Comportamiento Organizacional a través de los individuos y no de los grupos, tal es el caso de las propuestas que se desarrollan con modelos de trabajo a través de la motivación y estilos de dirección, buscando la relación entre las demandas y necesidades humanas con la tecnología y la estructura que componen una organización. Por ejemplo, Blake (1973) define a un ejecutivo eficaz "cuando su preocupación se maximiza por su personal y su producción".

Este es el momento crucial del análisis del Comportamiento Organizacional, ya que el modelo socio-técnico realizado por Emery (1976), determina la existencia de tres diferentes áreas que operan e interrelacionan con el medio ambiente que son la tecnología, la estructura y la tarea. La tecnología referida a las máquinas y herramientas con las que se trabaja en la empresa, la estructura definida como la forma en que habrá de organizarse la empresa y por último, la tarea entendida como las actividades que desarrollarán los individuos dentro de la empresa.

Esta forma de abordar y explicar el Comportamiento Organizacional permitió a Bennis (1966), identificar los problemas que se originan y se generan con la administración y las relaciones humanas dentro de las empresas. Por un lado mantener un sistema interno humano coordinado y por otro contar con la capacidad de adaptarse y conformar el medio externo. Sin estos elementos la organización difícilmente lograra su fin.

Finalmente podemos inferir que el contexto en el cual se desarrolla el concepto Comportamiento Organizacional nos permite definirlo como una disciplina cuyo campo de estudio se ubica en el contexto empresarial, ocupándose del análisis y estudio de las relaciones humanas y las prácticas administrativas que las empresas realizan.

Al finalizar el anterior comentario recordamos la existencia de la razón de ser de las organizaciones y que es a través de éstos como la sociedad obtiene bienes y servicios.



Asimismo establecimos dos puntos básicos y fundamentales que requiere la organización para lograr sus objetivos: la reciprocidad y la adaptabilidad.

La reciprocidad tiene que ver primordialmente con los procesos que puedan medir el "conflicto" entre los objetivos de la organización y las metas individuales del personal. Durante las últimas décadas se han formulado numerosas teorías y prácticas que hablan de este conflicto y su medición de ambas partes.

Estas teorías han recibido diversos nombres como "intercambio", "grupo", "valor", "estructural" o "situación" según las variables y la situación que se utilice para determinar el Comportamiento Organizacional.

Un ejemplo de estas teorías de intercambio se ve aplicada en el ingreso del personal a su centro de trabajo ya que al salario que se le otorga se le agrega incentivos a través de los cuales se pretende establecer la motivación del individuo hacia la actividad que realiza, con esto se pretende establecer un anclaje emocional y psicológico entre el personal y la organización a través de un intercambio recíproco entre ambos. Con lo anterior se espera asegurar que el empleado desempeñe con energía, creatividad y compromiso su trabajo, mientras que la organización le ofrece progreso económico y posibilidad de éxito social.

Por otra parte hay quien dice que para que esto sea posible es necesario modificar el sistema de valores y/o la cultura de la organización. Tal es el caso de Argyris (1959) quien sugiere: "Para instalar un sistema consistente de valores en una organización es fundamental el papel del Gerente, ya que a él le corresponde instalar valores que permitan y refuercen con sensibilidad las normas que requiere la organización".

Otras alternativas mencionan que estableciendo una nueva concepción de la estructura, creará nuevas actividades hacia las funciones que realizan los trabajadores, dando oportunidad a replantearse las especificaciones formales de un puesto, también es necesario contar con medidas que permitan evaluar la dirección que sumen las empresas para solucionar sus problemas, ya que en estas decisiones se observa la tendencia que se tiene al dar prioridad al éxito productivo de la organización o al sistema social que opera.



Sin embargo, en todas las teorías se encuentra la creencia de que el Comportamiento Organizacional debe evaluarse conforme a criterios humanos y económicos, sin olvidar considerar la satisfacción social y el progreso individual, se piensa en la productividad y en la rentabilidad de la organización.

Mientras numerosos investigadores combaten los sistemas mecanicistas y burocráticos a través de las "razones humanas" o psicológicas y no solamente económicas, no se han podido establecer los criterios y/o parámetros para determinar la medida eficaz para evaluar el Comportamiento Organizacional. Ha esto se le agrega la adaptabilidad, que significa las medidas que toman las organizaciones para ajustarse a los cambios de su entorno.

Este entorno que cambia radicalmente día a día trae consigo nuevos problemas, más complejos y menos predecibles, lo que llama Ellis Johnson, "variables galopantes" que influyen en el cambio vertiginoso del medio entorno y que son:

- a) El progreso de las ciencias y el desarrollo de la tecnología sistematizada.
- b) El aumento de organizaciones y la participación activa de gobierno, accionistas, distribuidores, consumidores, sindicatos, etc.
- c) La interdependencia de sociedades y países a través de la reglamentación económica y de mercado.
- d) La creciente competitividad inter-empresarial que se correlaciona positivamente con el destino de las empresas.

Por ejemplo W.G. Bennis (1966), determina que para analizar a las organizaciones "no sólo se deben tomar en cuenta los valores sociales y/o cultura empresarial, sino también los factores medio ambientales". En este sentido el concepto de adaptabilidad juega un papel fundamental al tratar de establecer el comportamiento organizacional; determina con respecto a la adaptabilidad, que la organización que sobrevivirá será aquella que reaccione más rápido de acuerdo a la demanda del entorno.

Sintetizando por una parte el concepto Comportamiento Organizacional no ha sido aclarado suficientemente aún con las investigaciones realizadas, ya que los escollos de reciprocidad y adaptabilidad, han acumulado día a día nuevos parámetros sin poder determinar hasta el momento cuál es el más importante.



Por otra parte, en el momento en que se desarrollan estos conceptos, se inicia el debate de los modelos mecanicistas y burocráticos, y que demostrarán la incapacidad de éstos para dominar la tensión entre metas individuales y objetivos empresariales.

La utilización de conceptos que explique el fenómeno organizacional ha sido la tarea de múltiples investigadores que buscan afanosamente las respuestas que terminen con las interrogantes que día a día surgen en las empresas como los parámetros que se consideran importantes para que las organizaciones alcancen sus objetivos. A continuación se presentan los 6 parámetros que se consideran los más relevantes en los últimos 25 años de investigaciones:

A) El Medio

Será necesario recordar que el acelerado ritmo de los cambios tecnológicos y las diversificaciones de empresas, de gobiernos, de políticas legales y económicas en los negocios, presentarán un ambiente turbulento.

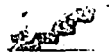
La ayuda entre gobierno-empresa será típica, lo que cambiará inminentemente las reglas del juego haciendo cada vez más participe en éstas a los proveedores y a los consumidores. La competencia considera a una economía controlada por diferentes negocios. Siendo las características principales de este medio: la interdependencia antes de la rivalidad, la turbulencia antes que la estabilidad y las empresas grandes antes que las pequeñas.

B) Características de la población

Actualmente se busca un orden, una civilización a la que llaman "sociedad educada" siendo la característica esencial de nuestro tiempo. Hoy la supervivencia de la empresa depende, más que nunca de la preparación de su personal y de la explotación racional de sus ideas dentro de las organizaciones, hoy la movilidad de personal y la poli-funcionalidad de éstos son algunas características que no se habían visto ni aplicado.

C) Valores como aspectos importantes para desarrollar el trabajo

El mayor nivel educacional y la movilidad de valores en la población que hoy atribuimos al trabajo son factores trascendentales en la vida de la empresa. Los



personas están empeñadas en conocer su trabajo intelectualmente exigiendo cada día más autonomía y participación. Existe una correlación directa entre esta autonomía y el nivel educativo que principalmente se debe a tres factores:

1. Mayor educación - Mayor necesidad de logro (autonomía)
2. Mayor movilidad ocupacional - Mayor influencia en las organizaciones.
3. Mayor exigencia en el trabajo - Mayor discreción y responsabilidad.

A mayor industrialización aumenta la tendencia a que las decisiones dependan del medio. Lo que implica el cambio de valores rápidos y continuos en las organizaciones.

D) Tareas y metas de las Empresas

Los labores de las empresas son más técnicas, programadas y versátiles lo que implica más el uso del intelecto que la fuerza física, la esencia de los trabajos estará dominada por las diferentes habilidades de un trabajador. Los especialistas y mecanistas desaparecerán paulatinamente.

Análogamente a esto habrá una complicación en orden a metas, la mayor productividad y la mayor simplificación se convierten en las necesidades específicas de las empresas.

Finalmente surgen cada día más criterios de efectividad (que abordaremos más adelante) una de las explicaciones, es el surgimiento de profesionales intervinientes quienes tienden a identificar cada día más parámetros que coadyuvan a las organizaciones.

E) Estructura Organizacional

Las empresas presentan características que las distinguen de otros tipos de organización. Una de estas características es "temporalidad" que significa la creación de sistemas y estructuras que reaccionen rápidamente con la idea de adaptarse y resolver problemas futuros a corto plazo. Lo que significa que intervengan personas y profesionales que en ocasiones sólo están en relación con la situación.

Por lo tanto, la función del ejecutivo se exige con mayor necesidad como coordinador, facilitador, consultor o enlace entre los diversos y distintos grupos que se formen al trabajar con proyectos. El personal se elegirá entonces, no por su rango-o-



verificabilidad, sino de manera flexible donde la característica primordial del ejecutivo será su habilidad para coordinar y trabajar en grupos multidisciplinarios. Estas estructuras organizacionales adaptativas, flexibles, temporales e integradas por profesionales son agrupadas para trabajar en proyectos específicos, W.G. Bennis(1989) lo define como "ESTRUCTURA ORGANICO-ADAPTATIVA".

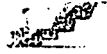
F) Papel de la "Motivación" en estas estructuras O-A

Maslow (1980) menciona que "existe una congruencia ante la necesidad del individuo y el desempeño de tareas significativas", lo que entonces se espera que suceda es que incrementalmente la motivación del personal inherente a las funciones que desempeña ya que la satisfacción será recompensada por su trabajo.

La tendencia que algunas organizaciones marcan es la dependencia grupal, pero a la vez temporal, lo que obliga a los miembros de la empresa a aprender a relacionarse más rápido e intensamente con el grupo para sobre llevar la frustración de cambio o de pérdida.

Enfrentar el cambio acelerado, vivir en sistemas temporales y establecer relaciones significativas para luego romperlas, es aprender a entender la ambigüedad y ser capaces de auto-dirigirse por lo que se requiere madurez y educación para comprenderla.

Finalmente estas seis aportaciones realizadas por el Comportamiento Organizacional nos ayudarán no sólo a superar el problema de adaptabilidad y la reciprocidad de las organizaciones, sino que además ayudarán a fomentar y promover la libertad, la curiosidad del pensamiento, la responsabilidad y la voluntad de quienes se encuentran dentro de una organización. Por lo que, actualmente son síntomas orgánico-adaptativos con estructuras de libertad para permitir la expresión, la imaginación y explotar así las condiciones que hoy se nos ofrecen.



2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

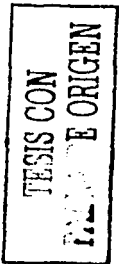
En el mundo que hoy vivimos necesitamos sistemas orgánico-adaptativos con estructuras liberales que permitan la movilidad, creatividad y la expresión personal. La actualidad consiste entonces en hallar una forma definitiva, clara y profunda de obtener los bienes personales de cada uno de los individuos de las organizaciones y recíprocamente obtener los objetivos de las organizaciones. Sin embargo, esto a lo largo de la historia ha sido una historia sin resolver.

Ante esta situación, se cuestionaba la manera de crear una organización en la cual los individuos puedan obtener su expresión óptima y al mismo tiempo que la organización misma pueda obtener la óptima satisfacción de sus demandas. La manera como estas demandas aparentemente compatibles puedan ser atendidas, simultáneamente plantea a los dirigentes y a los empresarios uno de los retos más intensos que hoy en día existen en las organizaciones.

Lo anterior presenta serias implicaciones, tanto para el individuo, como para la organización, ya que si bien, en el apartado anterior se define Comportamiento Organizacional como el "estado" en que una organización se encuentra, así también ésta requiere de adaptarse de acuerdo a los cambios del medio entorno, el primer concepto puede permitir observar a la organización como inmóvil o "esperando" a tener movimiento y este, sólo se origina cuando el entorno lo demanda.

Sin embargo, este movimiento no solamente se genera por condiciones externas a la empresa sino que también este movimiento se puede atribuir a situaciones internas de la empresa, es decir debido a sus recursos tecnológicos, materiales y humanos, de ahí que estos intereses personales de los miembros de la organización puedan o no ser acordes a los objetivos empresariales. El movimiento que se genera ya sea por condiciones internas o externas se le ha conceptualizado como Desarrollo Organizacional, lo que hace concebir una postura dinámica de las organizaciones en constante evolución y no estática como pudiera observarse en el Comportamiento Organizacional.

En este sentido, el conflicto que puede existir entre el hombre y la organización desaparece ya que al satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de los





trabajadores, está en función absoluta y congruente con las metas organizacionales de eficacia y efectividad.

Lo anterior se desprende de investigaciones realizadas por la Teoría de las Organizaciones donde se asocia el bienestar individual con la productividad de las empresas, a estos investigadores, Bennis (1966) les llamó "revisionistas". Dichos revisionistas han presentado testimonios de la correlación entre satisfacciones individuales y objetivos organizacionales.

Un ejemplo es Likert quien tenía la idea de que la productividad se correlaciona fuertemente con la moral del personal, lo que significaría cuanto más alta la moral tanto más elevada puede ser la producción.

Sin embargo, la realidad ha demostrado que existe un número de combinaciones al respecto, es decir, organizaciones con baja moral y alta productividad, productividad alta y moral alta; y baja productividad y moral alta, etc. Lo que quiere decir que estas variables no sólo son independientes, sino que, en ocasiones no se correlacionan.

En general, los revisionistas reconocen claramente que en la Teoría de las Organizaciones se deben tomar en cuenta factores tales como el propósito y meta, status, poder y jerarquía, como variables indispensables en el estudio organizacional. En este sentido un revisionista de apellido Raymond intenta descubrir vías de acceso en existencia para explicar el proceso mediante el cual se explica el proceso organizacional, por ejemplo, sugiere, a través de su llamada red administrativa, tres momentos importantes en este proceso:

1. ¿Quién debe llevar a cabo el Desarrollo Organizacional?
2. ¿Existe la necesidad de un cambio?
3. ¿Cuáles son los medios con que se cuenta para llevar a cabo el cambio?

En esta propuesta que se ligan diferentes elementos de una organización, se establece el desarrollo de la misma.



Por esta razón Bennis (1969) definió el Desarrollo Organizacional como "un programa educativo que permite crear una organización, que es capaz de adaptarse a los cambios ambientales". Nuevamente el individuo es tomado en cuenta como el eje central que facilita y permite el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Existen otras formas y/o vías que explican como se puede lograr este cambio en la organización, con el fin de adaptarse rápidamente a las condiciones del entorno Boyer (1989) señala que el cambio radica en entrenar el nivel de la supervisión, en procesos interpersonales y técnicas grupales, teniendo como objetivo el conocer y contar con habilidades de sensibilidad y comunicación.

Por otra parte Brown (1974) propone la integración de los cambios de manera técnica y estructural como vías de acceso al desarrollo humano de tal manera que estas modificaciones influyen directamente en la tarea.

Ahora bien, a la luz de estas propuestas teóricas y metodológicas para realizar estos cambios en cualquier organización, se observan cómo éstos deben ligarse a los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos del modelo de producción. Lo que implica que es el medio, el que determina el cambio y los individuos los que se adaptarían a éste.

Es claro entonces, que el Desarrollo Organizacional se fundamenta en el desarrollo del recurso humano, más que en la organización y su conjunto, es decir, se ha establecido una asociación entre crecimiento de la organización y crecimiento de sus empleados, lo que implicaría a la organización y a sus empleados contar con una serie de características básicas para implementar un proceso de "Desarrollo Organizacional".

1. Contar con una estrategia educativa para lograr el cambio planeado y organizado.
2. Desarrollar una serie de valores, actitudes relacionadas con el tipo de organización, aplicadas y compartidas por todos los miembros de la organización.
3. Identificar con mucha claridad las exigencias del medio ambiente, ya que éstas deben ser ligadas a los valores y actitudes empresariales, estas exigencias y/o demandas pueden ser agrupadas en tres clases:



- a) Problemas de identidad y revitalización
 - b) Problemas de satisfacción y desarrollo humano
 - c) Problemas de eficacia organizacional
4. Contar con la estrategia educativa con experiencia para trabajar en equipo, teniendo confrontaciones, ya que de éstas se constituirán las bases para la planeación.
 5. El Desarrollo Organizacional se basa en la relación directa con el cliente lo que implica una relación estrecha establecida a través de la confianza mutua.
 6. Deben existir 3 condiciones básicas:
 - a) Necesidad del cambio
 - b) Sobrevivir a las condiciones actuales
 - c) Búsqueda de la eficacia organizacional

Desde este punto de vista, el cambio de una organización debe estar soportado en un proceso sistemático, gradual y paulatino que permita a los miembros de la organización adaptarse a las demandas organizacionales.

En este sentido el proceso y/o "Desarrollo Organizacional", se define como un "Proceso Sistemático Educativo" (Bennis, 1969) o un "Proceso Sistemático de Valores" (Crosby, 1988) por lo tanto, al hablar de Desarrollo Organizacional debemos hablar de modificaciones conductuales y cognitivas aplicadas a los recursos humanos de la Organización.

Lo anterior sugiere entonces que, cada vez que se requiera una adaptación y/o un cambio en la organización este saber ser planificado.

El cambio planificado es un método que se utiliza en Tecnología Social con el fin de resolver problemas sociales. El método abarca la aplicación del conocimiento sistemático y apropiado a los negocios con el objeto de crear acciones y alternativas congruentes a la realidad. El cambio planificado es un extracto de las disciplinas biológicas y psicológicas y lo que pretende es establecer un puente entre la teoría y la práctica que se realiza en las investigaciones de las organizaciones.

El desarrollo del cambio planificado puede apreciarse como el resultado de dos preocupaciones: los problemas complejos de la sociedad y el reflejo de éstos en las organizaciones.



Para llevar a cabo un cambio planificado se requiere contar con 4 elementos:

- a) Un agente de cambio
- b) Sistema de cliente
- c) Educación y conocimiento
- d) Relación del personal desarrollando plena confianza

Estos elementos ayudan a distinguir lo que es un cambio planificado de otras formas de cambio, por esta razón el cambio planificado intenta articular los resultados que son producto del cambio con las necesidades y requerimientos del cliente, además el cambio planificado también pretende establecer un proceso de inducción, consciente y deliberado.

Por otro lado, existen formas y/o metodologías de cambio que se han utilizado más por las prácticas que por la aplicación científica de éstas como son:

Cambio Coactivo

Se caracteriza por la fijación de metas no mutuas, por una relación de poder no equilibrada y la intención deliberada unilateral.

Cambio Tecnocrático

Se basa por el uso de medios tecnocráticos, es decir, se utilizan datos que son interpretados y reinterpretados, este tipo de cambio responde más bien a una necesidad de ingeniería, donde la solución a las dificultades se basan en problemas de negligencia y no se admiten fallas por el sistema mismo.

Cambio Interaccional

Se caracteriza por el motivo de acuerdo al deseo de fijación de metas conjuntos que en muchas ocasiones no son respetadas ya que no existe plena convicción del cambio.

Cambio por Socialización

Se vincula directamente en los controles jerárquicos, es decir, se establece por una demanda de los directivos de una organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Cambio Emulativo

Este se lleva a cabo normalmente en estructuras formales donde la relación jefe-subordinado es vertical y el cambio se produce a través de la identificación de las "imágenes de poder".

Cambio Natural

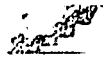
Es el que se produce aparentemente por un origen no establecido y sin una meta que fijen los interesados. Esta topología elemental se encuentra comúnmente en las organizaciones, seguramente en el terreno de los hechos surgen combinaciones de éstos, ya que ningún cambio se presenta de manera natural.

Así, al hablar de Desarrollo Organizacional, se debe entender a las organizaciones como "sistemas orgánicos", ya que por las características que conserva una empresa de equilibrio, adaptación, etc. suponen Shepard y Blake, que se trata de sistemas orgánicos y no mecánicos. A continuación se presenta en la Tabla 1 las diferencias entre los sistemas orgánicos y mecánicos.

TABLA 1
Estructuras tradicionales y transformación al cambio.

SISTEMAS MECÁNICOS	SISTEMAS ORGÁNICOS
Aptitudes individuales	Relaciones entre y dentro de los grupos
Relaciones de obediencia a la autoridad	Confianza y fe mutuas
Rígida adhesión a la responsabilidad delegada y separada	Interdependencia y responsabilidad compartida
Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica	Adscripción y responsabilidad multigrupal
Toma de decisiones centralizada	Amplia coparticipación en el control y la responsabilidad
Solución de conflictos mediante la supresión, el arbitraje y la lucha	Solución de conflictos mediante la negociación o la solución de problemas

Referencia tomada de W. Bennis, 1969.



En la línea de que las organizaciones son sistemas y son los más difundidos se encuentra que el entrenamiento, consulta y la investigación son metodologías que se utilizan para realizar un cambio en la organización, de forma planeada y sistemática.

- El entrenamiento: la idea se origina en el laboratorio de Kurt Lewin en 1947, cuyas investigaciones se derivaron de la aplicación de la Psicología Conductista a la vida práctica y a la formulación de normas y políticas.

El entrenamiento grupal surgió como uno de los componentes más importantes del aprendizaje en condiciones controladas hasta convertirse en uno de los principales instrumentos utilizados para el Desarrollo Organizacional. Su principal objetivo fue primeramente el cambio "personal" o "auto discriminación".

El entrenamiento consiste en que los participantes examinan exclusivamente su conducta, es decir, el grupo mismo se convierte en objeto de indagación. En síntesis los participantes aprenden a analizar y volverse más sensibles a los procesos humanos de interacción y adquirir conceptos para ordenar y controlar su emoción en favor de la organización.

Actualmente los grupos de trabajo se conforman de 4 diferentes maneras:

1. Gerentes que acuden a un lugar específico y que son entrenados por otros gerentes aún cuando no pertenecen a la misma organización.
2. Laboratorios afines: Cuando un grupo o sección de una misma empresa asiste al entrenamiento.
3. Cortes diagonales: Cuando el grupo se conforma por diferentes jerarquías organizacionales
4. Cortes funcionales: Cuando el grupo está conformado por personas que tienen relación por la función que realizan.

- La consulta: es un método desarrollado en 1949 por Crys Argyris, quien como consultor confronta al grupo directivo con su propia conducta, en esta experiencia se busca que el grupo encuentre espacios comunes, aciertos y semejanzas en sus ideas, tratando en todo momento de buscar un convencimiento razonado.



- La investigación: se utiliza con el fin de encontrar una participación activa de todo el cuerpo gerencial en un proceso de investigación, para diagnosticar y encontrar problemas y finalmente resolverlos.

Es difícil saber hasta que grado son típicas o desusadas estas estrategias de cambio, falta de práctica en algunos casos y la falta de aplicación correcta de las mismas interfieren directamente en el desarrollo de las organizaciones.

Al respecto Blake (1980) identifica ciertas características de la aplicación de estas estrategias:

- a) La duración: en el cambio planificado generalmente el proceso es muy largo.
- b) La diversidad de los programas.
- c) La necesidad de cooperación de todos los miembros del grupo.
- d) El enfoque particular de la organización.
- e) Las etapas del proceso, ya que puede dividir al grupo y a la organización.
- f) El contenido del proceso tanto intelectual como emocional.

A la luz de estos comentarios se concluye que el Desarrollo Organizacional se ha conceptualizado como el Desarrollo Humano dentro de la organización y en la medida que sus elementos crezcan, la organización también lo hará.



2.3 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Sin embargo, después de haber analizado diferentes modelos y estrategias a través de las cuales se generan dichos cambios, no se puede ver esta situación de manera simplista como se plantea. Parece ser que el origen de las causas de esta búsqueda de "efectividad" y "productividad" se centra, no solamente dentro de la organización, sino también en el modo de producción. Recordemos que el modelo de Ford hasta estos momentos no ha sido superado, más bien ha sido enriquecido a lo largo de la historia ya que para cualquier organización existe la necesidad de contar con una serie de medidas que permitan reconocer el o los avances que haya obtenido ésta durante un determinado período de tiempo.

De hecho, se plantea la existencia de una serie de variables "universales" las cuales pueden ser manipulables a través de una variable dependiente que permita pronosticar el estudio de la organización con respecto al medio ambiente y el resultado que se encuentre puede ser conceptualizado como "efectividad organizacional".

Estas palabras nos anuncian el tema general del apartado de este capítulo ya que es de reconocerse la necesidad de que la teoría organizacional pueda dar más que prever solo conocimientos y medidas tangibles a las empresas.

Para demostrar esta propuesta, en primer término se habla acerca del problema del criterio con relación a las organizaciones. Se intenta demostrar que los criterios aplicados a la efectividad organizacional, como el que se refiere a que el incremento de satisfacción por parte de los integrantes de la industria mejora la eficacia del rendimiento, son inadecuados e incorrectos para determinar el estado que guarda una organización.

Luego se sugiere la aplicación de una serie alternativa de criterios extraídos de los procesos normativos y valorativos que aportan una base más realista para la evaluación del rendimiento de la organización. Dichos criterios deben vincular la salud individual del personal con los objetivos de la organización. Y así finalmente trataremos de examinar las consecuencias de estos criterios de efectividad para la teoría y práctica organizacional.



Nadie puede afirmar con algún grado de seguridad que patrones de medida debiera usar un ejecutivo para evaluar la efectividad de su organización. Y es materia de este análisis llegar al día en que existan patrones o variables que puedan contestar el cuestionamiento anterior, ya que, en cualquier proceso de evaluación inciden el entorno, así como la orientación de los objetivos de la empresa.

Al surgir el problema de establecer criterios, las normas que se utilizan pueden ser empleadas para juzgar desde la "bondad" de la organización hasta sus resultados y, estos criterios rara vez dejan de suscitar controversias y desacuerdos en la organización.

Con todo lo que esto implica los investigadores Industriales no han dejado de lado el propósito de identificar y medir una serie de dimensiones vinculadas a la efectividad organizacional por ejemplo, Cameron y Wetten indicaron que la actividad organizacional no es un conjunto de proporciones directas y de relaciones universales sino un conjunto de diferentes maneras de encontrar las fuerzas y debilidades de una organización.

Generalmente, estas dimensiones han sido de dos clases:

- aquellas que tratan acerca de algún índice de rendimiento de la organización,
- aquellas vinculadas a los recursos humanos, como la moral, la motivación, el compromiso de trabajo, actitudes hacia el empleador y a la empresa.

En síntesis según destaca Katzelli (1984), "las investigaciones que se realizan en este ámbito se emplean típicamente con medidas de rendimiento y satisfacción". Y dichas medidas funcionan por una serie de normas, reglas y valores que permiten evaluar el desempeño de la organización.

En efecto, es posible ejemplificar esto construyendo una tabla que represente la mayor parte del trabajo de investigación en organizaciones. (Ver Tabla 2)

En otras palabras, es posible resumir la mayor parte de la literatura en el área organizacional disponiendo de las variables independientes sobre un eje y las variables dependientes (efectividad y satisfacción) sobre el otro.



TABLE 2
VARIABLES PRINCIPALES EMPLEADAS EN EL ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

VARIABLES INDEPENDIENTES	EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	SATISFACCION INDIVIDUAL
TECNOLOGIA	Investigación de sistemas	
FACTORES HUMANOS	Psicología del personal, capacitación y otras funciones de recursos humanos	Psicología Social, Sociología, etc.
PROCEDIMIENTOS RACIONALIZADOS	Operaciones y procesos de toma de decisiones	Ingeniería Humana

Desde luego esta clasificación es muy elemental y costosa, sobre todo porque la investigación de organizaciones carece de suficiente información empírica entre las dos variables dependientes: efectividad organizacional y satisfacción individual.

Durante mucho tiempo se pensó y en algunos casos se sigue pensando que la satisfacción personal y la efectividad estaban relacionadas positivamente, que al aumentar la satisfacción lo hacía correlativamente la efectividad. Esta pretendida relación permitió a la escuela "humano relacionista" y a los industriales "tayloristas" proceder de manera coextensiva sin reconocer necesariamente la tensión entre trabajadores satisfechos y alto rendimiento.

Según expresa Likert (1986), en relación con la satisfacción de personal, no basta simplemente medir la moral y las actitudes del personal hacia la organización, su supervisión y su trabajo, en este sentido, hace referencia acerca de que las actitudes favorables y una moral excelente no necesariamente aseguran una motivación elevada, un alto rendimiento y una organización humana eficaz.

Honestamente todavía no se establece con certeza, cual es la relación que guarda el rendimiento con la satisfacción o la dependencia entre ambas. Por ejemplo, el trabajo realizado por William Whyte (1968) oscurece aún más el conflicto entre la satisfacción de las necesidades humanas y el rendimiento de la organización, ya que esto nos lleva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



a pensar como establecer un cálculo de valores entre satisfacción y/o salud y unidades de rendimiento y/o efectividad.

Otro criterio que se ha sugerido es la propuesta de analizar una serie de dimensiones que son comparadas con diferentes sistemas administrativos con el fin de evaluar su crecimiento de acuerdo a la estructura donde se aplique, es decir, la efectividad organizacional está en función directa del número de organizaciones a la que se aplique un sistema administrativo que permita la comparación entre empresas.

Sin embargo, se insiste, la selección de estos criterios no es fácil de encontrar Roggers (1985), demuestra que el concepto de efectividad organizacional es utilizado de diferentes maneras en diferentes empresas, pero aún así, todos los modelos y todos los criterios que se han utilizado tienen algo en común: la búsqueda y el alcance de metas y el logro de los objetivos realizados por una organización.

En términos generales, hay criterios medidos a groso modo, ambiguos en su significado y de utilidad cuestionable, sin embargo, con un valor importante y aparente brindado por la organización. Por lo tanto, se ha decidido analizar tres de los criterios más notables y de mayor uso en la organización.

A) Criterio de la pluralidad de metas.

Este enfoque se fundamenta en el supuesto de que las organizaciones persiguen más de un sólo objetivo y que la interacción de metas produce un distinto sistema de valores en distintas organizaciones. Likert (1986) sostiene que muy pocas organizaciones obtienen medidas que reflejan claramente la calidad y la capacidad de sus recursos humanos.

Esta situación se debe a dos factores: por un lado el pasar por alto las variables humanas y motivacionales y por otro, los avances recientes en ciencia social que sólo permite obtener estos resultados. La virtud que tienen estos criterios de pluralidad es que permiten enriquecer los criterios de efectividad.

B) Criterio de situación

Este enfoque se basa en el razonamiento de que las organizaciones difieren en orden a las metas planteadas y que se pueden distinguir analíticamente en función de la orientación de objetivos. Como referencia de lo anterior podemos mencionar a



Parsons, quien señala que la primacía de la orientación para alcanzar una meta específica es usada como característica definitoria de una organización y donde dichas características distinguen a un sistema de otros tipos de sistemas.

En un trabajo propuesto por Bennis (1969) presentó un proyecto donde intenta tipificar cuatro tipos de organizaciones basado en una variable de criterio específico. La Tabla No. 3 representa un ejemplo de desarrollo de variables de efectividad sobre la base de parámetros organizacionales.

TABLA 3

TIPOS DE ORGANIZACION	FUNCION PRINCIPAL	EJEMPLO	CRITERIOS DE EFICACIA
Bienes	Productos de repetición estándar y uniformes	Fabricas altamente mecanizadas	Numero de productos
Solución de problemas	Creación de nuevas ideas	Organizaciones de investigación, diseño y consultoría	Numero de ideas
Adoctrinamiento	Cambiar hábitos, actitudes intelecto, conducta del personal	Universidades y hospitales	Numero de clientes atendidas
Servicio	De distribución y atención de manera directa o indirecta al cliente	Empresas del gobierno, publicidad y bancos	Numero de servicios prestados

C) Criterio de características del sistema

Este enfoque es presentado por los "estructuralistas funcionalistas" que se define como "relación entre el comportamiento contemporáneo y variable con un sistema estable de necesidades y mecanismos" (Selznick, 1957)

Él por ejemplo, enumera cinco dimensiones básicas que requiere una organización para crecer y sobrevivir:



1. Seguridad de la organización.
2. Estabilidad en las líneas de autoridad y comunicación.
3. Estabilidad en las relaciones informales dentro de la organización.
4. La continuidad de la política con las prácticas.
5. Homogeneidad en el criterio de la misión de la organización.

Las síntesis precedentes no hacen plena justicia a los detalles de estos tres enfoques, ni al enorme esfuerzo desarrollado por los investigadores ya que, evidentemente exceptuando el segundo, estos criterios se parecen a los viejos y tradicionales temas como rendimientos y satisfacción.

Pese a las limitaciones, el análisis de multiplicidad de criterios de los parámetros situacionales y de las características del sistema representa los principales intentos por resolver el problema de criterios.

Sin embargo, debido a que existe una gran variedad de modelos que intentan explicar la Efectividad Organizacional, resulta difícil establecer un modelo único, por lo que solamente mencionaremos cuatro características fundamentales que destacan en los modelos de Efectividad Organizacional y la homogeneidad en el criterio de la misión de la organización.

- A) No existe el modelo y/o el criterio que permita la evolución completa de la organización.
- B) La Efectividad Organizacional se utiliza para medir la situación de la organización cuando esta se encuentra en precaria posición.
- C) La Efectividad Organizacional se observa como el resultado de un proceso de Desarrollo Organizacional.
- D) Los criterios que únicamente han sido tomados en cuenta para evaluar la efectividad se han basado en el desempeño y logro de las metas y objetivos individuales.

Las formas tradicional de pensar sobre la Efectividad Organizacional y de su medición son inadecuados en alto grado y frecuentemente desorientan. Por ejemplo, Pfiffner (1964) argumenta que "una lista de preferencias de valores y metas definidos por directivos de una organización deben concluir a la Efectividad Organizacional". Sin



embargo, la transmisión de conceptos y la adopción de criterios puede traer como resultado situaciones vagas y confusas como:

- a) Que los individuos no identifiquen claramente las metas de las organizaciones.
- b) Que los valores sean cambiantes.
- c) Que existan valores contradictorios.
- d) Que generalmente los valores de uno sea encontrado o diferente a los valores de otros.

Lo anterior se debe principalmente a que estos valores y criterios son insensibles a las necesidades importantes de la organización y están desconectadas de la realidad en que vive la organización.

Las teorías tradicionales proporcionan indicadores estáticos de ciertas características dirigidas a la producción sin procesos que apoyen y esclarezcan a la organización con un entorno cambiante. Por esta razón, la falla fundamental en los tradicionales criterios de efectividad es la falta de atención al problema de adaptación al cambio.

Si se analiza a las organizaciones como estructuras adaptativas orgánicas, dispuestas a solucionar problemas, entonces la deducción con la que se cuenta acerca de la efectividad deberá hacerse no partiendo de medidas estáticas del rendimiento, aunque puedan éstas en algún momento resultar útiles, sino sobre la base de los procedimientos a través de los cuales la organización enfoca sus problemas.

En otras palabras no se conoce una medida de efectividad o satisfacción organizacional que sea capaz de indicar al cien por ciento el estado de una organización ya que, una organización puede estar sin problemas aparentes a pesar de contar con mediciones de rendimiento y satisfacción bajo los resultados de efectividad que pueden ser más altos.

En conclusión el principal reto que enfrenta la organización, es el responder al cambio de condiciones, y adaptarse a la presión externa. La importancia del cambio se impone a las organizaciones a causa de la creciente interdependencia entre las condiciones cambiantes de la sociedad y la creciente innovación tecnológica.



Los medios tradicionales empleados para medir la Efectividad Organizacional no reflejan adecuadamente las verdaderas determinantes que ayudan a lograr el éxito organizacional. Más bien estos criterios, aportan segmentos temporales de rendimiento y satisfacción que pueden ser en ocasiones desorientadas.

Estas mediciones estáticas y separadas no ofrecen patrones de medidas viables para la organización, porque nada nos dicen de los procedimientos que la organización emplea para hacer frente a sus problemas. Por tanto, deben identificarse otros criterios de efectividad, criterios que revelen procesos resolutivos de problemas.

En este sentido, afirmamos que las organizaciones se pueden observar como sistemas adaptativos, capaces de resolver problemas complicados y en constante mutación. Si este enfoque es válido entonces, podemos postular que las normas metodológicas por las cuales la organización emprende su tarea e intercambia con sus medios, pueden ser los determinantes críticos de la Efectividad Organizacional.

Para corroborar este punto citamos a Brown (1983), quien dice que una organización efectiva, es función del trabajo que se ha de hacer y los recursos y técnicas que se disponen. Los cambios en los medios de producción generan cambios en la distribución y carga de trabajo. Omitir el reconocimiento explícito de esta relación entre trabajo y organización crea supuestos carentes de valor.

A raíz de las innovaciones que se viven en las organizaciones, la Psicología se ha declarado como herramienta organizacional dando una connotación diferente al término de Psicología Industrial, sin embargo, a través del siguiente capítulo abordaremos de forma específica su constitución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CAPITULO 3

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

3.1 LA ORGANIZACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El concepto de Organización tiene varias connotaciones, por una parte se refiere a la agrupación de personas que tienen como finalidad producir un bien o servicio, y que tienen objetivos definidos. Por otra, es parte del proceso administrativo de una empresa.

De acuerdo a la concepción de Fayol (Robbins, 1987), la Administración se divide principalmente en dos grandes ramas, la primera es la mecánica y la segunda es la dinámica administrativa.

La mecánica es la rama que engloba los aspectos teóricos que sustentan la estructuración de la administración, por su parte la dinámica, es la aplicación práctica, que hace funcionar a la institución (Robbins, 1987).

La Organización se encuentra dentro de los aspectos mecánicos de la administración, y para situarla dentro del proceso administrativo, en el Cuadro 1 se mencionan tanto los aspectos mecánicos como los dinámicos del proceso administrativo así como la pregunta genérica que caracteriza a cada parte del proceso (Reyes Ponce, 1978).

Cuadro 1

MECANICA	PREVISION	¿Que puede hacerse?
	PLANEACION	¿Que va a hacerse?
	ORGANIZACION	¿Cómo y quién lo va a hacer?
DINAMICA	INTEGRACION	¿Con qué va a hacerse?
	DIRECCION	¿Se está haciendo?
	CONTROL	¿Cómo se está realizando?

Aspectos mecánicos y dinámicos del proceso administrativo



La organización, definida sólo para efectos de situarla en el proceso administrativo, se considera como el elemento más técnico del proceso, y dado que es el último elemento de la fase mecánica va a englobar y a llevar a cabo todo lo que está implicado en la fase de previsión y de planeación (Reyes Ponce, 1979). Asimismo, implica la estructuración técnica de las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones necesarias para lograr con mayor eficiencia los objetivos.

La organización se refiere a como se van a efectuar las cosas, así como quien lo hará, dejando la función de integrar, dirigir y controlar a las fases dinámicas del proceso administrativo.

3.2 CONCEPTOS Y TIPOS DE ORGANIZACIÓN

La palabra Organización puede interpretarse principalmente en dos sentidos:

1. Como institución o grupo encaminado a algún fin.
2. Como parte del proceso administrativo, en el cual se estructuran las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones, para que la institución lleve a cabo sus planes.

Las instituciones como Organización o grupo pueden dividirse en dos de acuerdo al grado de complejidad y de estructuración que guardan las instituciones en su interior, formales e informales. (Koonitz y O'Donnell, 1985)

Una Organización formal guarda una estructura bien definida donde se pueden describir sus relaciones de autoridad, de responsabilidad, así como sus canales de comunicación. Tiene puestos bien definidos para cada uno de sus miembros. En este tipo de organización, se respeta y se cumple el esquema de relaciones entre las actividades y las personas. Se basa en el organigrama de funciones y puestos de la Organización (Robbins, 1984).

Muchas veces dentro de una Organización formal existen elementos organizacionales no formales, que se presentan como comportamientos no incluidos en la Organización formal que pueden llegar a estimular la eficiencia y eficacia de la Organización formal y se presentan como socialización innecesaria del puesto, los valores del grupo y las afinidades y aversiones culturales, debido a que las personas que ocupan el puesto



tienen una personalidad única y que se manifiesta en su manera de llevar a cabo el trabajo prescrito por la Organización.

La Organización no formal, siempre existe junto con la formal y toma diversos valores dependiendo de la actividad de la que se trate, así como del puesto y por supuesto, del individuo que lleve a cabo el trabajo.

Por otro lado, se encuentra la Organización informal, estas organizaciones se presentan como libremente organizadas, mal definidas, flexibles y espontáneas. No existen objetivos comunes que lleven a buscar a sus miembros la obtención de un fin común. Sin embargo, las organizaciones informales pueden volverse formales cuando las actividades son definidas y estructuradas. (Robbins, 1984)

Por otra parte, existen dos tipos de Organización de acuerdo a su estructura que Hall (1983) explica de la siguiente manera:

1. Organización funcional: es en la que el trabajo se organiza en departamentos o unidades principales. De esta parten los demás tipos de Organización. Este tipo de organización facilita la especialización y la coordinación dentro de cada función.
2. Organización por servicios, líneas de productos o tipo de impuestos: estas organizaciones son subdivisiones de las organizaciones funcionales.

En la práctica, las organizaciones tienen una estructura compuesta que incluye a los dos tipos antes citados, lo que le da cierto grado de flexibilidad, ya que, por una parte tienen cierto grado de organización prescrita, que esta basada en los fines que se persiguen, y por la otra, esto no es inflexible, lo que puede llegar a fomentar la eficacia y eficiencia el personal que va a cumplir los fines o metas organizacionales. (Hall, 1983)

Para entender el significado del término "Organización", es necesario revisar los conceptos que los diversos autores proporcionan. Entre éstos se encuentran los siguientes criterios:

Terry (1990) la define como, "el arreglo de las funciones necesarias para lograr un objetivo y una indicación de autoridad y responsabilidad asignados a las personas que llenen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".



L.F. Urwick en (Robbins, 1984) sostiene que de forma estricta la Organización es considerada como la determinación de las actividades necesarias para cualquier propósito o plan, y el arreglo de estas actividades en agrupaciones que pueden ser asignadas a individuos.

Por su parte, Agustín Reyes Ponce (1979) indica que con el fin de lograr la máxima eficiencia para los planes y objetivos de la Organización podemos considerar a ésta como una estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

Schein (1988) expone una definición de Organización, tomando como base el modelo tradicional, es decir, la teoría burocrática que la describe como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, el cual se logra a través de la división de la tarea encomendada, funciones y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

De este modo, encontramos que en todas las definiciones citadas anteriormente se habla de estructura de funciones, agrupamiento de actividades necesarias para el funcionamiento de la coordinación horizontal y vertical de la estructura. Concluyendo que mediante la Organización, se pretende llegar al objetivo, mediante el ordenamiento de los esfuerzos y de actividades a desarrollar.

3.3 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los principios de la Organización que los diferentes autores proponen son los siguientes: (Gross, 1968; Hall, 1983; Koontz, 1985; Robbins, 1987; Schein, 1988)

1. Especialización o división del trabajo: es la organización del trabajo que se establece de acuerdo a criterios específicos que permiten agrupar funciones según características que estén orientadas hacia el mismo propósito.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos constitutivos de la especialización y se definen de la siguiente manera:



- a) **Operación:** es la división mínima del trabajo que consiste en la ejecución de acciones sencillas que en secuencia, permiten efectuar una o varias tareas.
 - b) **Actividad:** son las operaciones o acciones organizadas en secuencias para lograr una finalidad previamente establecida.
 - c) **Función:** es un conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.
2. **Jerarquización:** es un proceso de clasificación y ubicación de los puestos o unidades administrativas que integran una organización o unidades administrativas que integran una organización de acuerdo a la importancia que tiene dentro del sistema. Establece líneas de autoridad verticales a través de los diferentes niveles, limitando las responsabilidades de cada miembro de la organización. Estas líneas representan la delegación de autoridad e indican las líneas de información y comunicación básicas.
3. **Delegación:** es el proceso que lleva a cabo un miembro que tiene una jerarquía mayor al dar responsabilidades a sus subalternos, para que de este modo se complete una actividad. Existen tres elementos dentro de este principio que son:
- a) **Obligación.-** es el trabajo asignado a un puesto de tipo físico o mental, que es necesario para llevar a cabo una tarea. Son las actividades que pueden delegarse.
 - b) **Autoridad.-** es el derecho de hacer posible el trabajo delegado. Es la facultad del responsable de un órgano para dirigir las acciones, tomar decisiones y dar órdenes para que se haga o deje de hacer una tarea y necesariamente implica el ejercicio del mando. Existen diferentes tipos de autoridad, que pueden ser la lineal, que es la que se ejerce en línea directa del superior a los subalternos, desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica y la funcional, se da en circunstancias muy especiales, y para actividades muy definidas, es cuando se ejerce autoridad por conductos que no son los normalmente establecidos.



- c) Responsabilidad: es la exigencia que tiene todo individuo o unidad de dar cumplimiento a las acciones encomendadas o delegadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.
4. Unidad de Mando: se refiere a que en la organización debe de existir por cada unidad una sola autoridad formal que de las ordenes tome decisiones y reciba informes acerca del cumplimiento de deberes es decir, que cada unidad tenga a un solo jefe.
5. Tramo de Control: se refiere al numero de funcionarios o unidades administrativas que deben depender directamente de cada jefe u órgano jerárquicamente superior. Este tramo no debe de ser muy largo horizontalmente ya que esto provoca fuertes problemas de comunicación.
6. Comunicación: es el proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian la información con un propósito determinado. Hay dos tipos de comunicación en la organización:
- a) Formal.- se da entre los individuos o unidades con base en el puesto o jerarquía que ocupan: los canales que se eligen para efectuarla son determinados por el tipo de organización.
 - b) Informal.- se establece por las necesidades de trabajo relaciones individuales, actividades intergrupales, etc. No existen canales determinados para llevarla a cabo.

Resulta de importancia resaltar el hecho de que estas funciones son vistas por los diferentes autores como unidades separadas y aparentemente independientes, sin tomar en cuenta el modelo sistémico que pretende dar una unificación a los componentes de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.4 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

El término de Psicología Organizacional es a menudo tomado como sinónimo al de Psicología Industrial, como apunta Schultz (1982) lo que implica problemas de limitación de funciones de cada una de éstas.

A continuación se presentan algunas definiciones del término para llegar a delimitar el objeto de estudio de la Psicología Organizacional.

Schultz (1982) es un autor que sostiene que las dos disciplinas son diferentes y sostiene que la distinción principal entre estas dos ramas de la Psicología es la siguiente: La Psicología Organizacional, está englobada por la Psicología Industrial, siendo la Psicología Organizacional una de sus ramas. Así ésta, es considerada por el autor como un sinónimo de Desarrollo Organizacional y al mismo tiempo, define a la Psicología Industrial como:

"La aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología (ciencia de la conducta humana) a las personas en el trabajo".

Ante esto el autor señala a la Psicología Organizacional, como una de las aplicaciones de la Psicología Industrial; otras aplicaciones de la Psicología Industrial que menciona son: Selección de empleados, Evaluaciones de rendimiento, Adiestramiento y desarrollo, Liderazgo, Motivación, Satisfacción y participación en el trabajo, Condiciones de trabajo, Psicología de la Ingeniería, Accidentes de Trabajo, Stress en el Trabajo y Psicología del Consumidor.

Schultz (1982) se refiere el trabajo del Psicólogo Organizacional de la manera siguiente: "Cada organización posee su propia estructura, políticas y atmósfera. El Psicólogo Organizacional estudia las repercusiones que esos aspectos tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo.....estudia también cómo afecta el estilo de liderazgo a la vida de los empleados.....no se limita a estudiar los aspectos formales de la organización, sino también estudia sus aspectos informales".

Por lo tanto, este autor propone que la Psicología Organizacional se ocupe de las relaciones de las personas como la estructura, tanto formal como informal, de la organización y de cómo afecta ésta su comportamiento y productividad.



Por otra parte, la Psicología Organizacional es definida por Bass (1972) como:
"El estudio de las acciones recíprocas entre los hombres y las organizaciones. Se ocupa de los productos y procesos de los negocios, las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales".

Existe otra visión de la Psicología Organizacional, que en esencia, tiene la misma perspectiva que las definiciones anteriores, pero que hace énfasis en otros aspectos, es la visión de Schein (1988), que le da un giro particular a su concepción del término, y se refiere a que los cambios surgidos en el ambiente externo de la organización y la investigación de problemas que van, desde la motivación, productividad y moral de los empleados dentro de la organización, hasta aquellos que tiene que ver con como organizar corporaciones multinacionales o como manejar conflictos inter organizacionales, han provocado que el campo de la Psicología Organizacional sea ahora un campo interdisciplinario. De hecho, este autor propone que la Psicología Industrial ha dado paso a la Psicología Organizacional, sustituyéndola, debido a esta interdisciplinariedad, y tomando como base que las organizaciones, son sistemas sociales complejos.

Sostiene que el cambio de campo se dio porque la Psicología Industrial se enfoca al individuo dentro de las organizaciones mientras que la Psicología Organizacional, se enfoca a sus sistemas y su desarrollo.

Esto guarda una estrecha relación con el Comportamiento Organizacional, el cual Robbins (1987) define como la disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, esto con el fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellos.

Esta definición ratifica la estrecha vinculación que tiene el Comportamiento Organizacional y la Psicología Organizacional, la única diferencia de estas definiciones es que el Comportamiento Organizacional habla de investigación, pero la finalidad de las dos es la misma.

Si se toma esta perspectiva sistémica, todas las funciones que la Psicología Industrial lleva a cabo, según los diversos autores, están relacionadas para el buen funcionamiento y eficiencia de la Organización (Schein, 1988), por lo que estos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



términos se van a confundir, y para motivos de este estudio las dos disciplinas son tomadas como sinónimos, de acuerdo a la visión de Schein.

Es a partir de la década de los años treinta que se da un cambio en la visión de la industria, este cambio resultó ser drástico en lo que se refiere a la atención concedida al factor humano de la empresa.

La primera intervención de la Psicología en la industria tuvo que ver con la aplicación de técnicas para tratar los problemas vocacionales o del personal y en segundo lugar, las diferencias que prevalecían entre las actitudes, eficiencia individual y los factores físicos del trabajo.

En los años veinte la Psicología Industrial le otorgó su interés principal al trabajador manual y los factores que alteraban su trabajo, tales como la iluminación deficiente o impedimentos de índole social, de organización y tecnológicos que prevalecen en el ambiente laboral.

Al mismo tiempo se le comenzó a dar un mayor apoyo a los sindicatos, lo que provocó que los trabajadores cambiaran la concepción que tenían de los dueños de las empresas, ya que antes éstos eran vistos como los "explotadores", y al momento en que le dieron una mayor importancia al factor humano de la empresa, se transformaron, a la vista de los trabajadores en "aliados". (Bass, 1972)

Los gerentes se dieron cuenta de que era mejor ser agradables y atentos con sus trabajadores y la difusión que comenzaron a tener las teorías de Freud acerca de la motivación inconsciente, crearon el clima propicio para que las investigaciones psicológicas comenzaran a sucederse en las empresas. (Bass, 1972)

En la Segunda Guerra Mundial, la Psicología Organizacional cobra un auge importante, ya que el Ejército de Estados Unidos se basó para el reclutamiento y enlistamiento de los soldados en la Psicología, a través de la aplicación de pruebas psicológicas y de una selección formal del personal. (Schein, 1988)

Por otro lado, Elton Mayo y sus colaboradores popularizaron la idea de que los trabajadores son seres humanos y no solo una parte del engranaje productivo.



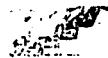
El grupo de Mayo llevo a cabo una serie de experimentos en los que se modificaron las condiciones de trabajo de un grupo de trabajadores para ver el efecto que éstos tenían en la productividad, las variables que se modificaron fueron la iluminación, los descansos y los incentivos de los trabajadores.

Mayo llegó a la conclusión de que los factores que influían en la productividad de los trabajadores no eran las variables que se utilizaron, sino las actitudes y relaciones sociales en el grupo de trabajo. (Bass, 1972)

Estos descubrimientos trajeron consigo una revolución en el pensamiento administrativo ya que se le dio la debida importancia al trabajador como ser individual, que esta inmerso en un grupo y que requiere de un liderazgo efectivo apoyado en la motivación y comunicación del grupo.

Schein (1988) nombra algunos de los factores que han influido para que la Psicología de la Organización haya cambiado de perspectiva y estos son:

- a) Introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la Psicología y el crecimiento de la Psicología social, lo que ha provocado que no solo se estudie al individuo dentro de la empresa, sino como un miembro del grupo al que pertenece.
- b) El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas y biológicas, lo que ha provocado que se base la Psicología en casualidades múltiples para analizar los fenómenos, y no desde el modelo mecanicista que se utilizaba.
- c) Los cambios tan grandes que ha sufrido la tecnología y la sociedad en las últimas décadas, que han obligado a científicos y profesionales a reconocer la interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicarla.
- d) Tanto profesionales como empresarios han tenido que reconocer la complejidad del mundo en el que tienen que operar y han comenzado a aceptar la ayuda que las ciencias sociales puedan brindar para la resolución de problemas de orden Organizacional.



- e) Los mismos psicólogos están mejor preparados para confrontar los problemas propios de las organizaciones brindándoles una ayuda más eficiente, al mismo tiempo que éstos han recibido un mayor apoyo de las organizaciones. A este respecto, Schein (1988) afirma: "Las organizaciones se han ido desmilitificando gradualmente a través de un proceso que les permite actuar más eficientemente en beneficio de objetivos sociales altamente valorados y asumir más responsabilidad ante sus miembros que ante los gestores o consumidores de sus productos o servicios".

A partir de estos estudios la Psicología Organizacional ha cobrado mucha importancia en la empresa, como lo demuestran los estudios realizados hasta hoy en día con ese respecto.

3.5 DISCIPLINAS AFINES Y APORTACIONES A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La Psicología Organizacional se conforma por algunos conceptos aportados por las ramas de la Psicología, así como por otras disciplinas, que son las siguientes (Bass, 1972; Leplat, 1977):

- Psicología Social: aporta los conocimientos que se refieren a la dinámica de los grupos y la comunicación, entre otros. Los principios de esta disciplina resultan sumamente fértiles dentro de la Psicología Organizacional.
- Psicología Clínica: aporta conocimientos que se refieren a la adaptación y reacción ante los conflictos.
- Psicología de la Educación: aporta principios de comunicación, instrucción, capacitación y modificación de conducta.
- Psicometría: aporta herramientas para describir las diferencias y técnicas individuales en la medición y valoración de actitudes, creencias y valores.
- Psicología Experimental: proporciona métodos para poner a prueba hipótesis en relación con la supervisión, comunicación y proyectos de organización.
- Ingeniería Psicológica e Ingeniería Industrial: aportan las técnicas formales que sirven para describir y analizar el trabajo y los sistemas de trabajo.



- Investigación de Operaciones: aporta técnicas de lógica y matemáticas para el análisis de flujos de trabajo y de información.
- Economía: ofrece conocimientos en relación con la toma de decisiones y negociaciones, además de aportar una explicación al problema de las relaciones entre el trabajo y el capital.
- Administración: deriva la teoría clásica de la Organización formada por el concepto tradicional de las relaciones obrero-patronales y la experiencia administrativa.
- Ciencias Políticas: aporta una filosofía relacionada con las organizaciones formales, en particular con las normas a que deben someterse las personas.
- Filosofía Social: deriva el estudio de los objetivos, misión y valores de las organizaciones.
- Antropología: aporta la visión histórica del trabajo, así como su visión de las formas consistentes de contacto entre las personas que laboran en una Organización.
- Sociología: entre sus numerosas aportaciones se encuentran los tratados sociológicos de la burocracia relacionados con las organizaciones formales, así como de los grupos de trabajo.
- Psicología Industrial: es la disciplina base que dio lugar a la Psicología Organizacional, así como a la Ingeniería Psicológica, Psicología Vocacional y la Psicología del Consumidor.

Como puede apreciarse, el cuerpo teórico que conforma a la Psicología Organizacional esta compuesto por disciplinas que van desde la Psicología Clínica hasta la Ingeniería, lo que ratifica la interdisciplinariedad y por lo tanto realza la importancia del isomorfismo de la ciencia para una mejor comprensión de esta disciplina.



3.6 FUNCIONES DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

La Psicología Organizacional va a abarcar todos los aspectos concernientes al factor humano de la empresa.

Según Leplat (1977), la Psicología Organizacional debe de cumplir las siguientes funciones:

1. Medición de las actitudes hacia el trabajo
 - a. Satisfacción y atracción hacia el trabajo
 - b. Satisfacción y productividad
 - c. Factores de satisfacción en el empleo
2. Recompensas e Incentivos en el Trabajo
 - a. Satisfacciones económicas y materiales
 - b. Condiciones de trabajo
 - c. El grupo de trabajo como satisfactor
3. Motivación
 - a. Detección de escalas motivacionales
 - b. Fomento de la motivación
4. Trabajo en grupos
 - a. Desarrollo del grupo
 - b. Formación del grupo eficiente
 - c. Utilización eficaz de los recursos del grupo
5. Comunicación
 - a. Comunicaciones ascendentes y descendentes
 - b. Comunicación formal
 - c. Comunicación informal
 - d. Comunicación en un solo sentido
 - e. Problemas de comunicación
6. Conflictos de las organizaciones
 - a. Problemas de jerarquía o status



- b. Objetivos y limitaciones de la Organización
- c. Entre grupos
- d. Sindicales

7. Aspectos psicológicos de la toma de decisiones

- a. Métodos racionales para la toma de decisiones
- b. Percepción de los problemas organizacionales
- c. Búsqueda de soluciones
- d. Evaluación y selección

Schein (1988) sostiene que, los "problemas" organizacionales a los que se enfrentan los dirigentes de las organizaciones, van a ser de la misma índole, y éstos se van a referir a lo siguiente:

- a) La organización de las metas, es decir "qué se pretende lograr"
- b) La manera de organizar a los recursos humanos para lograr las metas, es decir, "cómo se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo".
- c) Cómo captar a nuevos recursos humanos y organizar a los que ya se tienen, es decir, "cómo reclutar, entrenar y manejar el recurso humano disponible para realizar el trabajo".
- d) Cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga, y cómo propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que permitan un máximo de rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para que se mantenga esa eficiencia por largo tiempo.
- e) Cómo cambiar la Organización para que se puedan dar los cambios que surgen tanto en el ámbito tecnológico, como en el ámbito social, que se suscitan tanto en el medio, como en la Organización en sí.
- f) Cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de sus propios "malestares" organizacionales.



Schein (1988) menciona estas características, que como se puede ver, están sistematizadas en la categorización de funciones de Leplat.

Como puede observarse, las funciones de la Psicología Organizacional van a incluir a todos los aspectos de la Organización con relación a sus componentes humanos y la relación de estos con la tecnología y los aspectos formales e informales de la misma. Esto ratifica la importancia que tiene esta disciplina para el bienestar Organizacional.



CAPÍTULO 4

MODELOS DE ORGANIZACIÓN

4.1 CRISIS DEL MODELO FORDISTA

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, existen diversas estrategias puestas en práctica por las organizaciones a fin de establecer un equilibrio en sus indicadores de productividad. Dichos niveles de productividad hasta la década de los sesentas y principios de los setentas gozaban del apoyo de los países industrializados.

Debido a que sus niveles de rentabilidad económica garantizaban un desarrollo sostenido en estos países, los conceptos desarrollados por la Teoría de las Organizaciones como Desarrollo Organizacional y Efectividad Organizacional, se constituyeron como base fundamental en la investigación de las organizaciones y la piedra angular en la determinación de parámetros de medición para las empresas.

Sin embargo, a pesar de que las experiencias de estas medidas y la práctica constante de las mismas era probada y aprobada por las organizaciones, surgen dentro del sistema capitalista 3 dimensiones que vinieron a transformar el mundo industrial que desde hace setenta años había construido el sistema capitalista.

En primer lugar, la transformación directa en los procesos de producción, como consecuencia del perfeccionamiento e incorporación de las tecnologías de la información en la industria y servicios, conocidos también como sistemas de manufactura flexible (Jakimura 1989).

Una segunda dimensión está constituida por la transformación en la organización del proceso directo de trabajo, es decir, la relación capital-trabajo se ha transformado de la especialización particular de los puestos de trabajo hacia la polivalencia de sus actividades.



Por último, el nivel de la competencia, la combinación de los elementos clásicos de concentración y rivalidad con formas de asociación estratégica y de subcontratación revelan la existencia de un elemento más de transición (Lipietz, 1988).

El crecimiento y la expansión del fordismo y/o modelo taylorista se estableció después de la posguerra precedida por una ampliación simultánea de producción y consumo en masa.

Lo primero ocurre como resultado del modelo mecanizado de operar tanto en su estructura administrativa como en sus procesos. El consumo por otra parte, se mantuvo por la demanda creciente de productos debido a la estabilidad de salarios y precios. Pero estas medidas no fueron suficientes para que no existieran modelos alternativos en la organización industrial ante la crisis del fordismo.

Podemos deducir que estas 3 dimensiones generaron un cambio importante en el análisis de las organizaciones, dichas dimensiones permiten tener con claridad un programa macro de lo que sucede en el entorno de la organización. Pero también el resultado de estos cambios paralelamente genera cambios en el desarrollo del recurso humano.

Es decir, los conceptos tradicionales propuestos por el modelo fordista, son substituidos por las presiones externas y las nuevas condiciones internas de la organización, los viejos parámetros de medición son substituidos por las nuevas condiciones que prevalecen en el medio.

En este sentido podemos hablar de 4 diferentes enfoques teóricos, que comparten la idea general de la existencia de un proceso de transición de la organización industrial y del conjunto de organizaciones relacionada con ella, el rol que estos enfoques juegan en las empresas es determinante en el desarrollo de las mismas.

Estos enfoques teóricos tienen su origen en la conceptualización hecha del "Modelo de Desarrollo" que entro en crisis, es decir, el fordismo.

Es necesario remarcar que la teoría de las organizaciones tradicional, había expuesto diferentes enfoques ya presentados y analizados durante el presente trabajo como



son: La Organización Científica del trabajo (OCT), El Movimiento Humano Relacionista (MHR), El Estructuralismo (MAX WEBER) y El Enfoque Sistémico (PARSONS)

A través del análisis histórico de la Teoría de las Organizaciones se observa y se constata como cada uno de estos enfoques ha sido la extensión propiamente dicha del primero, es decir, la OCT a través de su instalación en las organizaciones, permitió alcanzar un tipo de desarrollo. Tal es el caso que la Industria Automotriz Ford es quien mejor la practica y mantiene durante mucho tiempo.

Los enfoques que siguieron Taylor y/o Ford solamente fueron una continuación del modelo de organización planteada por la OCT, ya que estos enfoques buscan tomar una serie de medidas diferentes a las propuestas por la OCT, sin embargo, estas son las mismas, debido a que la producción en masa, el trabajo parcializado, y la especialización eran atributos esenciales en el modelo de trabajo. Todos estos denominadores no cambiaron a pesar de que el enfoque teórico y la propuesta práctica eran diferentes.

Ahora bien, para analizar la crisis del modelo fordista y el ajuste y la transición a un nuevo modelo son:

- a) La innovación tecnológica como motor de la transición
- b) La especialización flexible del trabajo
- c) Relaciones de capital y formas de competencia y
- d) El capital humano

A) La innovación tecnológica como motor de la transición

Este enfoque se sintetiza básicamente en 4 puntos de cuestionamiento al enfoque tradicional.

En primera instancia se sostiene que los cambios que existen en la economía son dirigidos por la fuerza que dirige las innovaciones tecnológicas y, estas innovaciones son utilizadas normalmente en la difusión de información y comunicación que están ligadas directamente con las relaciones de trabajo y los procesos de trabajo.

En segundo lugar la creación de mecanismos dinámicos y flexibles acordes a las necesidades de la organización. Dichos mecanismos orientados a apoyar a las



organizaciones tanto técnicamente como institucionalmente, es decir, los modelos de trabajo se requieren que sean flexibles en sus procesos administrativos como en los procesos productivos, además este dinamismo no sólo envuelve a la organización hacia su interior, sino que también, va hacia los sistemas y el entorno en donde se encuentra la misma.

Por último el contexto socio-institucional que de alguna manera regula los cambios de la organización, ya que los hace lentos o rápidos según sea la incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos organizacionales.

Debemos reconocer que los cambios tecnológicos no sólo han transformado sistemas y procesos administrativos y productivos de una organización, sino también la penetración del paradigma "Tecno-económico", que determina nuevas formas de vivir dentro de un contexto social.

Si recordamos las limitaciones del sistema productivo fordista, podríamos identificar como características esenciales: La inflexibilidad de su sistema de maquinaria creado para un fin específico, las limitaciones y rigidez en sus procesos administrativos determinados estos por un poder ejercido jerárquicamente dentro de una organización específica poco participativa sin creatividad y la mínima difusión de innovaciones tecnológicas.

Por el contrario la propuesta del paradigma tecno-económico se caracteriza por una adaptación ágil y dinámica de los procesos productivos, a través de la inversión de nueva maquinaria y equipos que permita a la organización adaptarse rápidamente ante las condiciones actuales, dichas condiciones se establecen dentro de un contexto de competitividad, que sufre cambios constantes debido a las innovaciones tecnológicas, que inician nuevamente el ciclo de desarrollo y crecimiento.

Es evidente que este crecimiento organizacional, no se ha dado paralelamente en todos los sectores productivos, de ahí que resulte importante el avance logrado solamente en algunos sectores. Por otra parte, este período de transición del modelo fordista al paradigma tecno-económico implica una desestabilización entre las grandes empresas y las micro empresas, teniendo como resultado desequilibrios comerciales entre los países desarrollados con los países no desarrollados.



El papel que juega el estado en los países desarrollados es fundamental, ya que éste, es quien promueve la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías que a su vez son el detonador en el proceso de transformación de las organizaciones.

En síntesis se describen tres condiciones fundamentales del nuevo paradigma tecnológico-económico:

1. "Una transformación radical en las estructuras de los costos. Únicamente cambios persistentes pueden transformar las decisiones y reglas de comportamiento de los procedimientos de ingeniería, administración e inversión".
2. "Estabilidad de las fuentes de recursos energéticos y de insumos que posibilitan establecer horizontes nuevos de inversión", y
3. "Un claro potencial para el uso e incorporación de nuevos elementos clave en productos y procesos a través del sistema económico como un todo".

Resulta claro entonces, que en este enfoque para lograr una rápida adaptación al cambio, se deben incorporar de manera práctica y expedita las innovaciones tecnológicas que se desarrollen, esto traerá buenos resultados que alentarán a la organización para seguir invirtiendo en estos procesos de innovación en producción.

B) La especialización flexible del trabajo

Aun cuando en la literatura se llega a confundir división técnica y social del trabajo. La primera se refiere a aquella que es posible controlar dentro de los límites de un proceso de producción, en cambio la segunda, la división social del trabajo, corresponde a la relación que se establece entre los diferentes centros de producción. Estos últimos, entran en contacto, por medio de una relación capital-trabajo en el mercado a través de la compraventa de sus respectivos productos.

A la luz del comentario establecido por Marx podemos entender que la originalidad de la especialización flexible social del trabajo no va hacia dentro de la organización, sino más bien se ubica en el entorno que rodea a la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Es decir, el cambio radica en la socialización de los costos de producción y la adaptación a un ambiente de cambio continuo. La propuesta de este enfoque hace de la crítica al sistema mecanizado de producción en masa del modelo fordista. Este modelo fordista intenta "hacer eficiente" su operación a partir de la reducción de pasos innecesarios en el proceso productivo, además, pretende minimizar sus costos "preparando" a su personal volviéndolo más hábil y diestro en el desempeño de sus actividades.

De esta manera lo que Taylor y sus seguidores piensan y aplican es buscar una continuidad en su trabajo, a través del método de reducción de costos por medio de la producción en cantidades constantemente crecientes y con una variedad más restringida que permita establecer controles en los procesos productivos.

La especialización flexible recomienda partir desde otro punto de vista para el arranque, buscando sobre todo recursos y enfoques distintos a los tradicionales y necesariamente inéditos a la costumbre de la forma anterior de pensar, para obtener ganancias y productividad.

Pensar no en la continuidad de la escuela norteamericana sino "al revés" como señala Ohno (1978) "pensar no en la producción de gran volumen sino de pequeño": "No en la estandarización y en la uniformidad de los productos sino en su diferencia y variedad, esta debe ser la forma de pensar".

Los pilares que constituyen este enfoque se encuentran precisamente en la búsqueda permanente de encontrar el origen de ganancias de productividad "inéditas", que además no tengan que ver con la estandarización de los conceptos tradicionales.

Este enfoque de especialización flexible nace con el "toyotismo" en la Industria Automotriz Japonesa en la década de los 60, por el momento solamente queremos señalar esto, ya que más adelante dentro de este mismo capítulo describiremos el "espíritu toyotista" de la Industria Japonesa que lo ha llevado a consolidarse como la industria número uno del mundo a pesar de haberse incorporado "tardíamente" al negocio automotriz.



Entonces, el sistema Toyota y/o enfoque flexible tuvo origen en la necesidad particular que Japón tenía de producir en pequeñas cantidades de muchos modelos de productos; para más tarde evolucionar y convertirse en un verdadero sistema de trabajo. Por su origen este sistema es fundamentalmente competitivo a la diversificación, porque fue concebido elástico, flexible y se adapta a condiciones difíciles como pueden ser cambios constantes y diversos.

En pocas palabras Ohno (1978) no describe en que consiste el sistema "en concebir un sistema adaptado a la producción de volúmenes limitados, de productos diferenciados y variados" es decir, fabricar a buen precio pequeños volúmenes de muchos modelos diferentes.

Los grandes volúmenes de productos (la producción en masa) rigurosamente idénticos contra volúmenes limitados de productos diferenciados es, en pocas palabras, el núcleo de la oposición central, fundadora, entre los dos métodos, y por tanto, también la especificidad y la singularidad de la intención que presidió cada uno de los métodos, ya que, en el fordismo la necesidad fundamental se encuentra en controlar "efectivamente" la línea de producción, mientras que, en el segundo la dificultad se centra en encontrar el equilibrio que demanda la variabilidad de elaborar volúmenes pequeños y diversos.

C) Las relaciones del capital y los criterios de competencia

En primer lugar se reconoce que el fordismo no solo marcó una etapa en la forma de producción, es decir, como proceso productivo, además el fordismo se constituyó como un modelo de desarrollo humano, impulsando a los países a consolidar su economía a través de las relaciones de trabajo y las políticas de regulación existentes entre las diferentes economías.

Ahora bien, al declarar lo anterior como válido se entiende que fordismo se establece como la única vía de crecimiento en el periodo de la posguerra, entonces se entiende que el proceso de transición implica cambiar del modelo fordista a una nueva visión de desarrollo. En este sentido se proponen tres dimensiones básicas para analizar cualquier modelo de desarrollo:



1. El paradigma tecnológico:

Este punto nos permite analizar la forma en que se organiza el trabajo en el caso del proceso tecnológico del taylorismo observamos la existencia clara de una separación entre la concepción y la ejecución.

A partir de la instalación del taylorismo en las grandes organizaciones se observa como en un primer momento, las labores del obrero eran separadas y repartidas hasta la simplificación mínima de su ejecución.

Sin embargo, la "facilidad y rapidez" con la que se realizaba el trabajo, trajo consigo además, que el obrero poco a poco perdiera el conocimiento del proceso final que estaba elaborando.

Lo que implica que el trabajador se limitó a la ejecución de tareas específicas asignadas, en tiempo y movimientos, para un volumen determinado de producción previamente establecido.

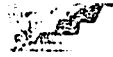
Si bien al trabajador se le había usurpado los medios de producción ahora también de manera "científica" y "eficiente" se le usurpo de su conocimiento. El "saber" no es tan importante sino la habilidad y la destreza para "hacer" el trabajo.

2. El régimen de acumulación:

El modelo fordista de desarrollo, plantea desde su instalación al camino y el porvenir a partir precisamente de su proceso tecnológico, es decir, la producción en masa permitía dar satisfactores a la sociedad, estos podían ser consumidos precisamente a través del salario que era entregado al trabajador. El modelo fordista de desarrollo, plantea desde su instalación al camino y el porvenir a partir precisamente de su proceso tecnológico, es decir, la producción en masa permitía dar satisfactores a la sociedad, estos podían ser consumidos precisamente a través del salario que era entregado al trabajador.

En este sentido el régimen de acumulación fue intensivo, el mejoramiento de la producción permitió, de una parte, el mantenimiento del salario real y su capacidad de consumo y, por otra, una inversión creciente financiada por la estabilización y aumento de las ganancias.

Se infiere que en términos generales la participación del salario dentro del valor agregado en el bien que se ofrecía permaneció constante. Lo que permitió que el



modelo de desarrollo permaneciera constante y lograra un avance paralelo entre crecimiento de productividad y prosperidad social.

Sin embargo, con el desarrollo tecnológico esta visión y aplicación del Modelo de Desarrollo queda corta, ya que, las necesidades y demandas sociales cambian y la "robotización" en la cual esta inmersa el proceso tecnológico fordista le impide dar una respuesta a los nuevos requerimientos sociales, esto ultimo es trascendental en el proceso de transición que hoy en día viven los países y el cual abordaremos con mayor detenimiento posteriormente.

3. El modelo de regulación:

La creación de instituciones en cualquier modelo de desarrollo tienen como base fundamental regular e instrumentar la forma en que se establecerá el intercambio comercial en una sociedad. En forma sintética en el Modelo de Desarrollo Fordista se localizan 3 instituciones que garantizan la reproducción y estabilidad del sistema: La moneda-crédito (Lipietz 1988), la relación salarial (Boyer 1989) y el Estado - benefactor (Aglieletta 1990).

Estas instituciones juegan un papel fundamental en el sostenimiento del modelo.

La moneda-crédito, permite la contractualización rígida de la relación salarial, ligada directamente a la productividad y al comportamiento de la inflación.

El estado-benefactor, a través del cual se ventilaban los mecanismos de necesidades de la demanda efectiva de la sociedad. En este sentido queda claro que el papel fundamental de estas instituciones era "regular" a la sociedad, por esta razón se habla de la existencia de una regulación monopolista. Ya que, existe una relación directa entre las organizaciones y el estado.

Este desarrollo y crecimiento se estabilizó hasta cerca de la década de los 70 en los países capitalistas, los cuales tenían una coherencia interna que se observa en tres dimensiones: el paradigma tecnológico (fordista) el régimen de acumulación (intensivo) y regulación monopolista.

La crisis del fordismo como modelo de desarrollo, se da por dos circunstancias principalmente:



En primer lugar el agotamiento progresivo del paradigma tecnológico expresado en la disminución del crecimiento en la productividad y, en segunda instancia por un aumento de la relación capital producto y de los precios de materia prima. El conjunto de estos dos movimientos en el sentido inverso, la productividad a la baja y el capital / producto a la alza permitieron una ruptura en el círculo establecido entre consumo e inversión, lo cual trae consigo una crisis y un agotamiento del modelo.

D) El capital humano

Los aspectos relacionados con el capital humano revisten gran importancia en la teoría y en la práctica de la teoría de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por diferentes investigadores poco se ha hecho al respecto, ya que para integrar teorías económicas y organizacionales relevantes al respecto resultan complicadas.

Algunas publicaciones económicas han intentado abordar el tema del capital humano en los niveles individual y social, pero con mucha frecuencia se deja del lado el nivel organizacional. Esto es claro al observar que el ritmo de desarrollo de la teoría e investigación en procesos tecnológicos es más rápido que la teoría e investigaciones del capital humano.

Los orígenes de la preocupación del capital humano están inmersos en la literatura de Estados Unidos de los años 30 donde el movimiento llamado "humanista" y/o "humano-relacionista" analiza a partir de la relación medio ambiente-maquina-dinero, el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Y que finalmente se constituyó como una herramienta más de control ideológico del modelo de desarrollo fordista.

En este sentido Schultz (1982) refiere que es obvio que la gente adquiere destrezas y conocimientos que se convierten en una forma de capital, por lo que este capital forma parte de la inversión deliberada que ha crecido en sociedades occidentales más rápido que el capital convencional (no humano), siendo esta posiblemente la característica más distintiva de este sistema económico.

Es elocuente, claro y distintivo el mensaje de Schultz ya que el modelo Fordista no prevé el desarrollo humano a partir de la recreación de su propio trabajo ni la



satisfacción misma que significa el realizarlo, sino por el contrario el modelo mismo plantea el desarrollo humano por la acumulación de bienes.

Por esta razón es claro, la no-necesidad, teorías e investigaciones durante el período de los 60 y 70 donde el florecimiento y establecimiento del modelo fordista había llegado a su límite.

A partir de estos momentos se ha generado una búsqueda incesante por teóricos o investigadores en el área de capital humano.

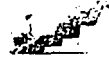
En el ámbito individual por ejemplo, se ha tratado de relacionar la educación formal con los mecanismos de trabajo de las organizaciones, así como, entrenamientos informales dentro de las empresas. Sin embargo, la mayoría de la literatura se centra en estudios realizados con trabajadores y específicamente en conocimientos y habilidades que les ayuden en el desempeño de su actividad para que después generen mayor cantidad de capital productivo.

Un escollo teórico y práctico que se presenta en las organizaciones, el cual no ha sido resuelto se da con respecto a la capacitación o entrenamiento. Pese a la distinción entre entrenamiento general y entrenamiento específico se sigue utilizando ambos criterios solamente para preparar mejor al trabajador en el desempeño de sus actividades. Resulta irónico percatarse que el programa del capital humano se desarrolla primero en forma general con referencia a la capacitación, donde la educación formal es solamente un caso.

Normalmente, los estudios con investigadores de esta área han decidido evitar los problemas prácticos de la organización ya que, al establecer problemas teóricos y conceptuales parecen estos mayormente ligados a los intereses empresariales.

En el ámbito social en el modelo de desarrollo fordista existe una preocupación clara y manifiesta por el estado de mantener a su sociedad en constante desarrollo a través del surgimiento de instituciones formales que no sólo permitan la innovación de nuevos procesos tecnológicos, sino que también permitan la transmisión y reproducción de valores ideológicos que apoyen al mantenimiento del sistema.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Otro punto de vista importante al respecto de este trabajo es la estimación de ganancias que da la educación formal en el desarrollo tecnológico a las empresas, en el nivel valor agregado al producto, y que se aleja consistentemente del nivel individual.

Esta formulación en el ámbito social se obtiene cuando el modelo fordista se encuentra en su máximo esplendor, cuando existe la relación directa entre capital-productividad-ganancias. Irónicamente los países subdesarrollados adoptan estas prácticas más por cuestiones políticas que como medidas que les permitan cosechar los frutos de una competitividad nacional.

Al respecto la teoría de las organizaciones ha contribuido a la explicación de este fenómeno desde tres perspectivas diferentes:

1. La teoría de empresa basada en los recursos.

Sostiene que los recursos de la empresa, tales como habilidades tecnológicas, información y conocimiento, así como capital físico, humano y organizacional son los factores críticos en la ventaja competitiva.

Es así como ha surgido la idea de integrar los esfuerzos, destrezas, habilidades y conocimientos del capital humano y lo que permite la ventaja competitiva es mantener integrada y coordinadamente al capital humano, de esta manera se logrará la consolidación de la empresa.

Por ejemplo Itami (1988) habla sobre la importancia de los "activos imprescindibles" que existen en la organización, estos se basan fundamentalmente en la capacidad de integración y coordinación a través del conocimiento humano, lo que sugiere que la forma más clara que puede contribuir el capital humano es en la condición colectiva del grupo compartido o mente organizacional que sirve como fuente fundamental en la integración del capital humano.

2. Capital cultura y capacidad de la organización.

La búsqueda constante del equilibrio entre las demandas de la sociedad y los procesos productivos de la organización originan el desarrollo permanente de nuevas tecnologías y estructuras más eficientes, a esta búsqueda constante se propone que



estos activos sean denominados como capital organizacional; el capital organizacional es capital humano en el cual el atributo está incluido ya sea en las relaciones organizacionales, miembros de la organización particulares, almacenes de información de la organización, o alguna combinación de los antes mencionados para mejorar el funcionamiento de la organización.

La inversión en el capital organizacional se refiere al uso de los recursos con el fin de obtener mejoras duraderas en la productividad así como bienestar del trabajador a través de cambios en el funcionamiento de la organización.

Ante este punto de vista, se establece con claridad la necesidad que viven las organizaciones para adaptarse, para "flexibilizarse" y mantenerse siempre acorde a los requerimientos.

3. La Administración de los Recursos Humanos.

La evolución histórica de la Administración de los Recursos Humanos (ARH) ha sido fundamental con respecto a la administración en general del negocio. Actualmente una ventaja competitiva de las organizaciones la aporta el hecho de mantener cada vez más vinculada la estrategia de la organización a la estrategia y planeación de los recursos humanos.

Hoy en día las políticas y prácticas que dictan la forma en que se va administrar el capital humano resulta fundamental en el ejercicio y desarrollo de la organización.

Al respecto Likert (1986), señala que se considera productividad cuando los gastos que se incurren en el personal durante los periodos de integración y desarrollo de éstos en la organización conducirán a mejores resultados posteriores, esto es, en flujos de ingreso tales que la inversión total de la empresa en salarios y combinación de las actividades del personal resulte en una tasa de retorno igual a la tasa de interés determinada.

Si bien ya habíamos mencionado el interés de vincular las acciones de las organizaciones con los intereses personales nuevamente encontramos esta vieja dialéctica del contexto organizacional.



Por ejemplo, un asombroso número de empresas de Estados Unidos intentan vincular estudios profesionales a la empresa, como medio a través del cual se dé respuesta a los intereses individuales, sin embargo, ninguno de los esfuerzos hasta ahora realizados se dirigen a la empresa como un inversionista en el desarrollo del capital humano.

Así parece, que se asume que las oportunidades de desarrollo se encuentran fuera de la actividad misma que se desempeña y que el enriquecimiento personal de conocimientos resulta paralelo y no complementario a la ejecución misma del trabajo.

Por medio de estas 4 alternativas de análisis de un modelo de desarrollo hemos querido explicar los principales motivos que llevaron a la crisis del modelo fordista y, la etapa de transición y/o ajuste que las organizaciones han tenido que sortear para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.



4.2 NUEVO MODELO TOYOTISTA

La búsqueda de un nuevo equilibrio se centra hoy en las estrategias que mejoren la competitividad productiva, en especial en aquellos sectores cuya internacionalización se había logrado y enfrenta una competencia feroz y aguda. La competitividad en términos de Boyer (1989) es el producto de la combinación de 2 dimensiones, la eficiencia técnica y la eficiencia económica. La primera se refiere a la adopción de técnicas productivas acordes y justas a un momento determinado, mientras que, las segundas se derivan directamente de la elección de la técnica que mejor se aplique a los objetivos productivos, considerando los sistemas de regulación existente.

La producción en masa, es decir, el proceso tecnológico instalado principalmente en las organizaciones de Estados Unidos y países occidentales, por su propia concepción no permite la adaptación a los criterios de competitividad que hoy el mercado internacional exige.

El toyotismo, surgido esencialmente en Japón replantea una nueva estrategia de proceso tecnológico, basado principalmente en la implantación de nuevas tecnologías al servicio de la organización y de la flexibilidad y no-mecanización de sus trabajadores.

Si bien el concepto de competitividad significa reducir costos y quizá el significado más importante es obtener el máximo de los beneficios.

El proceso de reestructuración Industrial iniciado en Japón, ha ido tomando vigencia en otros países como Italia y Alemania, pero recientemente en Estados Unidos dicho proceso se orienta a la consecuencia de un doble objetivo: detener la crisis provocada por el anterior modelo y obtener la competitividad internacional.

Por ejemplo en Italia particularmente se ha experimentado la utilización del paradigma de la flexibilización institucional, esto ha traído como consecuencia grandes beneficios.

Analicemos los cambios que nos ofrecen el modelo toyotista a la luz de la creación de un nuevo paradigma tecnológico que no sólo plantea la creación de una nueva forma de producción sino también, un nuevo modelo de desarrollo.



A) FLEXIBILIDADES MÚLTIPLES

Si bien el modelo fordista planteaba 3 instituciones reguladoras de producción y reproducción del modelo con funciones claramente establecidas, hoy en día se plantea la necesidad de establecer una visión diferente que permita la flexibilidad entre la relación de las empresas en las relaciones contractuales y en las funciones del estado.

Las políticas liberales y de localización permiten a las grandes y pequeñas compañías la necesidad de desarrollarse por la agudeza de la crisis por las que pasan.

El reconocimiento de una reestructura salarial, el uso de la microelectrónica en los procesos productivos, la transformación del estado ampliando nuevas áreas de trabajo e inversión y agilizando procesos vía desregulación, nos permiten observar la capacidad de flexibilizar el contexto organizacional lo cual permite la diversidad de modelos de organización industrial.

B) FLEXIBILIDAD EXTERIOR

Si bien Japón inicia este proceso sumergido en una crisis política, económica y social, debido principalmente a la secuela dejada por el período de la postguerra, pudo levantarse y poner a andar muchas de las innovaciones administrativas que hoy en día prevalecen en el mundo occidental.

Una de estas prácticas que puso en marcha es la flexibilidad en la política exterior, permitiendo la entrada a su mercado las organizaciones occidentales creando un contexto de competitividad con sus productos.

Es decir, si existe un ambiente de alta eficiencia técnica y económica, la búsqueda de tener nuevos mecanismos para enfrentar la competitividad es más rápida, lo que trae consigo nuevas formas y/o modelos de organizarse.

Por ejemplo la subcontratación de organizaciones dentro de una organización mayor aparece como una estrategia para disminuir costos y flexibilizar la operación.



Esta subcontratación ya experimentada en el modelo fordista donde solamente era un eslabón más de la cadena del proceso productivo, pasa en el modelo toyotista a ser un verdadero socio de la organización que lo contrata, ya que, el papel que ahora desempeña es el de innovar y desarrollar nuevas tecnologías en beneficio común.

C) FLEXIBILIDAD SALARIAL

La ruptura de la rigidez con la cual se había relacionado la actividad que se realiza con el esfuerzo y habilidad física y de conocimiento era necesario romperlo, ya que los nuevos esquemas no demandan la necesidad de la especialización en el trabajo, si no por el contrario la diversidad del conocimiento y la multihabilidad para desarrollar cualquier actividad laboral, hoy en día esto es la demanda organizacional.

Para lograr es necesario romper con los esquemas anteriores, es decir, las acciones encaminadas a lograr la flexibilidad salarial, deben concentrarse en la ruptura de la rigidez institucional del salario como señaló Lipietz (1988) al referir que la relación salarial que rigió hasta casi 80 años es necesario desmantelarla.

- a) Las formas del establecimiento del salario, desligándolo de los componentes básicos de la estabilidad del nivel del poder de compra de los asalariados y del movimiento de la productividad y la inflación.
- b) La compactación de la jerarquía de puestos, ligada a la posibilidad de una mayor movilidad del trabajo intra empresa.
- c) Modificaciones contractuales de las formas de retribución en el caso de antigüedad, jubilación y desempleo.
- d) Transformación en la relación trabajador y capital físico evaluado esto por la diversidad de atención que presenta aunada a la utilización de modernos sistemas micro-electrónicos.

Este tipo de propuestas van de la mano de la flexibilidad exterior lo que busca gradualmente la reducción de costos y la maximización de ganancias.

D) FLEXIBILIDAD TECNOLÓGICA

El origen en la automatización en Japón se encuentra en la idea de dotar de cierta "autonomía" a las máquinas automáticas a fin de introducir un mecanismo de auto-



defección en caso de que existiera algo defectuoso. El principio de estas ideas se puso en marcha con máquinas de textiles y posteriormente en la industria automotriz, esta idea fue trasladada posteriormente a los trabajadores.

Esto último fue nombrado como un proceso de auto-activación donde el movimiento del trabajador no solo depende de la habilidad del trabajo sino de la implicación que éste tiene en el desempeño de su actividad, así mismo, de la capacidad de decisión que éste tiene para detener el proceso.

Ante la adaptabilidad a un ambiente cambiante era necesaria la creación de nuevas prácticas de métodos productivos que impliquen mayor competitividad. La necesidad de investigar y desarrollar nuevas formas de producción requieren de mayor capital cuya finalidad es responder a la demanda fluctuante del mercado.

La flexibilidad tecnológica supone entonces separar la vida de la maquinaria con el ciclo de vida del producto, lo que evitaría la especialización por un lado y por otro la necesidad de contar con equipos autónomos que se adapten a estas necesidades.

En este sentido es importante señalar el papel del trabajador en este proceso de transición de no especialización a la polivalencia, lo que implica que el trabajo se centra en el principio de la auto-activación, ya que ésta conduce a la forma de establecer criterios de trabajo a partir de la calidad que requiere el producto, lo que trae consigo una vía propia de organización del trabajo y de administración de la producción.

Su característica central y distintiva en comparación de la vía fordista, es que en vez de proceder por la destrucción de los conocimientos de los trabajos complejos por la descomposición de elementos simplificados y aburridos, la vía japonesa ofrece transformarlos, no en trabajos parciales sino en multi-operadores, en profesionales polivalentes, en trabajadores multifuncionales.

Este movimiento de creación de trabajadores profesionales y multifuncionales es a todas luces un movimiento de racionalización del trabajo, con el fin de terminar de atacar el saber complejo de los trabajadores y así disminuir su pasividad en el trabajo e intentar incrementar su intensidad y participación en el trabajo. La flexibilidad



tecnológica y la polyvalencia profesional y funcional requieren ser extendidas a todas las partes de la organización.

Por esta razón, la reorganización de los sistemas de manufactura del producto implica a la vez un cambio en todos los procesos de la organización lo que reanuda en la reespecificación de los puestos de trabajo y en la compactación de la jerarquía de los mismos.

Por lo tanto, el siguiente escollo es la relación contractual existente donde los derechos sindicales ganados históricamente necesariamente se ven trastocados. Por lo que esto necesariamente implica nuevas formas de negociación del trabajo, inexistentes en el paradigma fordista y que requieren su justo establecimiento en la nueva organización de trabajo.

EJ FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL

Hasta ahora solamente hemos hablado de los cambios sufridos por las empresas, tanto en la forma de dividirse y organizar el trabajo. Si bien, estas pueden analizarse como parámetros poniendo de manifiesto tanto los principios como las técnicas que sirven de apoyo para que se realicen estos cambios, lo cierto es que su formación y desarrollo presuponen que se reúnan ciertas condiciones previas.

De acuerdo a las condiciones sociales, culturales, geográficas e históricas los países orientales han podido desarrollar un sistema de relaciones industriales diferente al que históricamente se desarrolló en los países occidentales. En este sistema se concentran tradiciones múltiples que se refieren tanto a la historia como la economía particular de Japón, con sus rasgos característicos.

Así pues, en este conjunto de acuerdos que deben existir para establecer la flexibilidad contractual se aseguran la "regulación de las empresas y de la economía" en donde hay que buscar a la vez los elementos clave que han servido como base de la reproducción del modelo de desarrollo japonés al determinar que el papel fundamental del sindicalismo en occidente es el de fomentar una oposición directa al proceso de producción y sus implicaciones que van directamente relacionados a dos



dimensiones claramente establecidas por Coriat (1990) el modo de fijación de salarios y las reglas de organización del trabajo.

Podemos asumir que el éxito del sistema de relaciones industriales de los países orientales se basa en tres características fundamentales que difieren totalmente a la presentada en la literatura e investigaciones occidentales.

Las características fundamentales son las siguientes:

- a) El empleo de por vida
- b) El salario a la antigüedad
- c) El sindicalismo "de empresa" cuyo rasgo distintivo es de "cooperativismo" y no antagonismo.

Volviendo a estas características podemos inducir al lector que el verdadero valor de éstas, se encuentran en el papel regulador que desempeñan en la totalidad de la economía. Sobre todo, quisiera determinar que estos elementos son necesarios para entender el funcionamiento de las organizaciones en un principio y después se convierten en piezas fundamentales en la economía de un país.

¿Cómo podríamos llegar a explicar que la evolución histórica de esta relación empresa-sindicato se deba ver como contributiva y no antagónica? Quizá un primer elemento a considerar fue la tendencia creciente al desempleo. Pero este originado por la compellividad empresarial que significa supervivencia dentro del mercado y por supuesto garantía de trabajo y por otro lado la pérdida de los salarios reales, es decir, el decremento-sufrido por los trabajadores en su capacidad de demanda de productos y bienes.

Lo que pueda traer consigo la necesidad de ambas partes de establecer nuevas formas de negociación colectiva que por una parte permitan alcanzar los niveles de compellividad que exige el actual mercado y por otro obtener una tasa creciente en el salario real de los trabajadores.

Los niveles de negociación de este tipo han tenido que ser realizadas por regiones y por países, por ejemplo se cita ya las bases que existen en Japón, mientras que en Alemania existe una red amplia en la que se agrupan secciones, industrias y provincias



que son articuladas en primera instancia entre sí y después se descentralizan en consejos de gestión.

El caso de Suecia es totalmente diferente a los descritos hasta este momento ya que, en este país el proyecto sindical es tan fuerte que agrupa a toda la sociedad en un movimiento social-demócrata, donde existen asociaciones patronales dispuestas a negociar la repartición del producto en el ámbito regional o nacional.

Por otra parte, un punto importante en el reestablecimiento de esta relación es el papel fundamental que juegan instituciones gubernamentales que han traducido sus prácticas de control y proteccionismo, en prácticas de desregulación, en el establecimiento de nuevas estructuras fiscales y la casi desaparición de cargas fiscales (Boyer 1989).

Finalmente al llegar a la conclusión de este capítulo podemos decir que cualquier modelo que presente una alternativa al fordismo debe considerar 2 elementos fundamentales, la coherencia interna y su estabilidad en el mercado interno así como su supervivencia y competitividad en el mercado externo.

Esta variedad de estrategias industriales y paradigmas tecnológicos han dado salida a un modelo de desarrollo diferente planteado al fordismo.

Lo que significa que el paradigma tecnológico realizado y llevado a la práctica durante casi un siglo ha sido superado por la creciente innovación tecnológica, la gran participación de la clase trabajadora en la empresa. A través de mantener una participación más activa por ambas partes.

El papel y/o rol del estado que es cada día más efectivo ayudando al encauzamiento de las regularidades de las nuevas relaciones que el paradigma tecnológico (neofordista) implica llegar a una coherencia macroeconómica.



4.3 MODELOS DE ORGANIZACIÓN – TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Hemos revisado que existen una serie de modelos de organización que se aplican con frecuencia en las organizaciones y que se apoyan en las teorías administrativas clásicas, a continuación se explica un breve resumen con las principales aportaciones de cada teoría a la Psicología Organizacional:

I. La Teoría Clásica de Fayol

Fayol, en su libro "Industrial and General Administration" escrito en 1916, fue el primero que aportó una definición científica de administración y de sus componentes. Entre los principios que postula se encuentran los siguientes:

- a. División del trabajo: se apoya en que la especialización, aumenta el producto haciendo más eficientes a los trabajadores.
- b. Autoridad: se refiere a la capacidad de dar órdenes, que se relaciona directamente con la responsabilidad.
- c. Disciplina: que se refiere a que los empleados de una organización sigan las reglas, tiene como base un liderazgo efectivo y el conocimiento de las reglas impuestas por la organización.
- d. Unidad de Mando: se refiere a que un empleado solo deberá recibir órdenes de un solo jefe.
- e. Unidad en la Dirección: es decir, que para cada grupo de actividades organizacionales debe haber un jefe que tenga un plan en el que se apoye.
- f. Subordinación de los intereses particulares al interés general: el interés principal de todos los miembros de la organización deberá ser el que tenga toda la organización en su conjunto.
- g. Remuneración: el empleado debe obtener un salario justo por su trabajo.
- h. Centralización: se refiere al grado en que los subordinados están involucrados en las decisiones: una decisión es centralizada cuando viene de la administración y es descentralizada cuando los subordinados la llevan a cabo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada situación.



- i. Cadena escalara: la línea de autoridad de la alta gerencia a los niveles más bajos representa la cadena escalara. Las comunicaciones deben de seguir esta escalara.
- j. Orden: las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento preciso.
- k. Equidad: los jefes deben de ser benévolo y justos con sus subordinados.
- l. Estabilidad del personal: la alta rotación es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada de personal y asegurar que haya sustitutos disponibles para cubrir vacantes.
- m. Inicitiva: los empleados a quienes se les permite crear y llevar a cabo planes ejercerán niveles altos de esfuerzo.
- n. Unión de Personal: el promover el espíritu de equipo generara armonía y unidad dentro de la organización.

II. Modelo Sociológico de Max Weber

Max Weber describe este modelo en su libro "La Teoría de las Organizaciones Sociales y Económicas", escrito en 1947. Este modelo se basa en la Organización Burocrática, donde Weber describe el diseño de sistemas piramidales de estructura. Desarrollo su teoría sobre la base de las relaciones de autoridad.

Su sistema se caracteriza por la división del trabajo una jerarquía definida con claridad, reglas, regulaciones detalladas y relaciones impersonales.

Entre las características de la burocracia de Weber se encuentran las siguientes (Koontz, H.; O'Donell, C., 1985):

- División del trabajo: los puestos son divididos en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
- Jerarquía de autoridad: los puestos están organizados en una jerarquía, donde cada nivel bajo es controlado por uno mas alto.
- Selección formal: los miembros de la organización deben de ser seleccionados sobre la base de calificaciones técnicas demostrados por el entrenamiento, la educación o un examen formal.
- Reglas o regulaciones formales: para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, hay una fuerte dependencia hacia las reglas organizacionales y formales.



- Impersonalidad: las reglas y controles se aplican de manera uniforme evitando la incorporación de las personalidades y preferencias personales de los empleados.
- Orientación de carreras: los administradores son funcionarios profesionales más que propietarios de las unidades que administran. Trabajan por salarios fijos y aspiran a seguir una carrera dentro de la Organización.

Con respecto a este modelo, Bennis (1969) propone lo siguiente:

"El modelo-máquina-burocrático se creó como reacción contra la subyugación personal y crueldad que se dieron como práctica de la gerencia durante el principio de la Revolución Industrial..... la burocracia surgió como respuesta a la necesidad de orden y precisión de las organizaciones y a las demandas de trato imparcial de los obreros. Era una Organización idealmente ajustada a los valores de la época victoriana".

Este autor sostiene que este tipo de modelo administrativo, que sigue siendo un pilar de las organizaciones actuales, está en serio peligro de desaparecer mencionando los siguientes casos:

2. Las organizaciones actuales se enfrentan a cambios rápidos e inesperados, dada la turbulencia del ambiente en el que se encuentran enclavadas. La fuerza de la burocracia reside en tratar con eficiencia lo predecible y rutinario, por lo que los cambios de los que se habla atentan contra su eficiencia.
3. Las organizaciones se encuentran en crecimiento, lo que atenta contra el principio de la pirámide burocrática, que aunque los partidarios de la burocracia sostienen que puede crecer verticalmente y de manera infinita, sin provocar problemas, la complejidad que esto crea es difícil de manejar.
4. Hay una creciente diversificación tecnológica y humana por lo que la especialización de funciones es patente. Las tareas rutinarias y sencillas que apoyan a la burocracia se ven en peligro de desaparecer.
5. Existe un cambio de comportamiento en los gerentes basado en los siguientes principios:
 - a. Hay un nuevo concepto del hombre, basado en una concepción más humanista del mismo.
 - b. Hay nuevos conceptos del poder basados en la colaboración y la razón



- c. Hay nuevos valores organizacionales basados en ideales humanístico-democráticos, en los que se apoya la autorrealización y desarrollo mediante el trabajo, así como la humanización de la Organización.

III. Modelo de los Principios de James Mooney y Alan Reiley

Estos autores sostienen que la organización es la forma de toda asociación humana para el logro de un propósito común, y que las organizaciones se desarrollan sobre la base de los siguientes principios (Gross, 1968):

- Principio de coordinador o disposición ordenada del esfuerzo de grupo para suministrar unidad de acción en la consecución del propósito común.
- Principio escalonado o en forma de orden, llamado jerárquico, con una serie de peldaños.
- Principio funcional o distinciones entre clases de deberes que comprenden normas de funcionalismo como son: determinar, aplicar e interpretar normas de correlación funcional como especialización, coordinación entre otras y normas de especificación de deberes.
- Principio de fase asesora del funcionamiento de línea y de staff.

IV. Modelo mecanicista de Taylor:

Este modelo se basa en la planificación para poder organizar y motivar para finalmente controlar. Taylor se basa en la organización científica para lograr una mayor productividad, un aumento de salarios y mayores beneficios en la empresa.

Entre los principios que menciona Taylor se destacan los siguientes (Robbins, 1987):

- La creación de una ciencia para cada elemento del trabajo del individuo, que sustituya al método empírico.
- Escoger científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.
- Colaborar ampliamente con los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la ciencia que se ha ido desarrollando.
- Hace una división entre las responsabilidades de los administradores y los trabajadores, dejando a los primeros todo el trabajo para el que estén mejor capacitados que los trabajadores.



Estos modelos administrativos resultaron adecuados y hasta eficientes en su tiempo, pero como señala Bennis (1969), surgieron en un momento y bajo ciertas circunstancias histórico-sociales dadas, que discrepan ampliamente del ambiente que se vive en la actualidad. Bajo ninguno de los modelos explicados se plantea el visualizar a la organización como un sistema, donde se le dé importancia tanto al comportamiento interno del mismo como al influjo del medio ambiente que lo circunda.

La estructura organizacional se ha mostrado ineficiente para afrontar los cambios que el ambiente trae consigo, lo que comienza a manifestarse en la búsqueda de nuevas formas de organización que hagan de éste una manera adecuada de funcionar. Ante esto, se encuentra la Psicología Organizacional, que en las últimas décadas ha cobrado mucha importancia en la industria, ya que se ha enfatizado la importancia del ser humano como tal, y no solo como una parte necesaria del proceso productivo y un engranaje del mismo, sino que este merecido cambio se ha producido en la concepción del trabajador como consecuencia de los hallazgos psicológicos que se han realizado en las últimas cuatro décadas y de la importancia que la Psicología ha adquirido en la actualidad.



CONCLUSIONES

Hoy en día continúa siendo la preocupación más importante de los industriales, mantener una fortaleza y liderazgo de los productos o servicios que comercializan ante un mercado cada vez más exigente. Si bien, en el transcurso de la historia de las organizaciones hemos observado como se han creado diferentes posturas o teorías con el fin de encontrar esa "clave" que permita otorgar esa posición a las organizaciones, sin embargo, dichas posturas o teorías además de conformar la historia, no se encuentran muy alejadas de la realidad.

La teoría de las organizaciones ha sido la vía por la cual se ha tratado de transferir la ideología, la tecnología y las nuevas formas de organizar el trabajo, por esta razón la administración moderna se ha convertido en un implacable ciclo de autoperfeccionamiento. Gracias al creciente desarrollo tecnológico, los hombres de negocios pueden utilizar flujos de trabajo más precisos para medirse.

Parte del problema radica en que se sigue midiendo por medio de métodos clásicos de input-proceso-output (ipo), que se basan en las ideas de Taylor, que datan de hace dos siglos.

Los negocios se definieron entonces como una colección de movimientos y actividades realizadas por los obreros. El trabajo del gerente entonces, se resume en optimizar varias funciones en tiempos y movimientos, por lo que hasta ahora cada una de las organizaciones ha requerido llevar a cabo un análisis profundo y concreto de la forma de administrar sus recursos, la forma en que los emplea y transforma así como tener mayor claridad sobre las necesidades de la sociedad, llegando incluso dentro del sistema capitalista a crear dichas necesidades en los individuos.

Es importante señalar que desde la creación de las organizaciones, el objetivo primordial fue lograr la producción en serie, es decir, obtener mayor número de productos para satisfacer a mayor número de individuos de la sociedad al mismo tiempo. Recordemos que las primeras formas de producción eran de forma artesanal y que con la llegada de la industria se limitó la labor de los artesanos implementando



máquinas, la creación de puestos y definición de funciones de trabajo dentro de una organización dirigida por una persona cuyo rol sería dueño (el inversionista).

Esto trajo como consecuencia que las compañías de todo el mundo sufran horriblemente tratando de producir más con menos. El esfuerzo se dirige a disminuir la mano de obra, acelerar el proceso de introducir nuevos productos al mercado, reducir tiempos de manufactura y producir un mayor número de artículos cada vez de mayor variedad, todo por menos dinero.

Si bien, la palabra productividad se relaciona con la idea de producir más productos (rentabilidad, margen de utilidad) actualmente el concepto tiene una connotación más humana que técnica.

La teoría humano-relacionista hace una propuesta de considerar a los individuos que pertenecen a la organización no como engranajes de una máquina, sino como "seres humanos", con necesidades propias y únicas que además son y serán la "clave" tan solicitada para lograr dicha rentabilidad. Sin embargo, su propuesta queda nuevamente orientada a las ganancias monetarias de la organización, dejando una tarea pendiente que se arrastra hasta nuestros días: ¿cómo lograr una verdadera integración de los seres humanos con los objetivos de la empresa?

Es importante considerar también que las organizaciones hoy en día no sólo tienen un alcance nacional sino que ahora las relaciones comerciales están alcanzando mayor apertura internacional. Esta situación tiene como consecuencia el contar con personal más preparado e informado en todos los sectores de la organización, la multi-habilidad e interdisciplinariedad.

Las organizaciones independientemente del producto o servicio que promueven han tenido desde siempre la necesidad de contar con individuos. Estos individuos son los que verdaderamente describen el concepto de organización; Agustín Reyes Ponce (1979) indica, que con el fin de lograr la máxima eficiencia para los planes y objetivos de la Organización podemos considerar a ésta como una estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social. Esta definición



describe a una agrupación de personas con el fin de crear productos o servicios, y la realidad es que ese fin no sería posible sin la participación del recurso humano.

Conceptos como Desarrollo Organizacional, Calidad Total, Excelencia, Diferentes métodos de Administración del Cambio, Competencias, etc, son herramientas que se han ofrecido a las organizaciones con el fin de ayudar a lograr metas y objetivos. A través de la historia de la Teoría de las Organizaciones podemos identificar que la labor que se ha implementado para modificar formas de trabajo se han orientado al ser humano.

Sin embargo estas herramientas dirigidas al ser humano dentro de la organización no deben quedarse dentro de la misma. Los individuos pertenecen a una sociedad fuera de la empresa y al mismo tiempo son participantes, pero también espectadores, es decir, participan en una organización que aporta bienes y servicios, pero al mismo tiempo los consume como sociedad, se convierte al mismo tiempo en cliente.

Dentro de las organizaciones el área de Recursos Humanos ha tenido siempre la responsabilidad de modificar las actitudes y aptitudes de los trabajadores a través de lineamientos establecidos por la Dirección, es decir, hace mucho tiempo se excluía al personal directivo para participar en el cambio, ahora se incluye a todo el personal y se toman decisiones de manera compartida y abierta.

Por esta razón, existen propuestas para realizar programas y estrategias educativas que contengan una clara orientación al desarrollo del trabajador como individuo y a la formación de actitudes productivas (en el sentido humano), tanto de actividades laborales como de estilo de calidad de vida personal.

Actualmente existe gran interés por parte de los industriales, el gobierno y los sindicatos por lograr esa participación de los individuos en la conciencia de trabajo, de manera que beneficie a todos. Esto pretende por supuesto contar con personal adaptado, pero satisfecho y convencido de lo que realiza, y conlleva al cambio de cultura, reconocimiento de valores y mejores climas de trabajo.

Todavía en la actualidad se percibe como muchos de los líderes dedican tiempo a la creación de sistemas, procedimientos, políticas, estructuras y tecnologías olvidando la



parte productiva, la parte emprendedora del individuo, el gusto por el trabajo y la confianza en la empresa.

Es importante señalar, que para muchos industriales el trabajo con el personal implica desgaste, costo y pérdidas, debido a su falta de conocimiento y comprensión de la verdadera fuerza laboral que los sustenta y esto es producto de la ausencia de profesionales en la conducta como Psicólogos dispuestos a proponer y transformar dicha necesidad.

Los aspectos de conciencia, responsabilidad, voluntad, libertad, espíritu, comunicación, sentido de vida, son aspectos que llenan que ver con el Individuo y su forma de relacionarse con una sociedad, un grupo, una familia o un individuo

Es ahora la oportunidad de transformar la premisa de relación entre el hombre y el trabajo. El área de Recursos Humanos juega ahora un rol importante con la participación de profesionales de la conducta humana, ya que los psicólogos con orientación a la industria cuentan con la formación profesional que les permite participar como estrategas y agentes de cambio organizacional, convirtiéndose en socios estratégicos de la organización.

Su contribución es fundamental en la identificación y promoción de talentos humanos para la realización de objetivos y para el logro de resultados. En este sentido, es necesario que los directivos y el área de Recursos Humanos incorporen a todos los mandos de la organización a las actividades permanentes de capacitación y desarrollo técnico, administrativo y sobre todo humano y se les involucre gradualmente en la planeación, ejecución y control de sus áreas de resultados evitando dejar a la Dirección la responsabilidad de los resultados productivos, claro está, sin excluir a la misma Dirección de su compromiso de cambio adquirido.

Hasta la fecha, se nos ha presentado a la teoría de la organización como un conjunto de proposiciones elaborados por "conocimientos científicos" ya que en cierto sentido la ideología juega un papel de mecanismo en doble sentido.



Por un lado proponer un modelo económico de desarrollo para el trabajador, su familia y su país y por otra parte a través de esa prosperidad justificar su ubicación y su papel en su sistema social capitalista.

Se busca una pretendida comunicación de objetivos y esto permite en gran medida legitimar las estructuras y los procedimientos de la organización a los que se presenta como instrumentos de la colectividad, a fin de alcanzar objetivos establecidos como una visión "voluntarista" de ambas partes. Las estructuras y los procedimientos se legitiman y perfeccionan mediante los avances científicos de la teoría de la organización.

Sin embargo hoy en día, los negocios no se construyen de esta manera mecanicista y rígida, los requisitos para la adquisición de productos ha cambiado, hoy en día los clientes (que al mismo tiempo son los individuos de la organización) desempeñan un papel fundamental en las especificaciones de los productos y servicios que los proveedores realizan para satisfacer sus necesidades.

Las distancias se han acortado las innovaciones tecnológicas de comunicación han hecho que las distancias geográficas se reduzcan y los tiempos en que los productos se ofrecen y llegan a los clientes sea menor. Esto también origina que exista una gran demanda de variedad de productos e innovaciones de los mismos, lo que demanda que las organizaciones reaccionen más rápidamente a estas necesidades.

De aquí la posición con la que muchas organizaciones han comenzado a utilizar novedosos métodos de administración, incluso métodos de administración de recursos humanos. Esto significa escuchar con mayor atención los consejos de los trabajadores, suprimiendo al máximo el exceso de niveles en la administración, introduciendo técnicas y metodologías que les permitan desarrollar y producir productos innovadores y variados al mismo tiempo involucrando a sus proveedores en esta demanda.

El presente trabajo no ha sido suficiente para establecer recomendaciones, la naturaleza del esfuerzo que se emprendió no permite sino presentar el trabajo como un punto de partida: el camino todavía es largo, sin embargo es una propuesta de consulta más en este sendero que puede abrir perspectivas enriquecedoras de análisis en las organizaciones y para con los individuos que en ellas participan.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre R., V. (1998) EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Tests de Licenciatura. UNAM. ENEP Iztacala
- Aglieta, M. (1990) REGULACION Y CRISIS DEL CAPITALISMO, México. Siglo XXI
- Argyris, Ch. (1959) PERSONALITY AND ORGANIZATION, New York: Harper and Row
- Argyris, Ch. (1970) INTERVENTION THEORY AND METHOD, Reading Mass: Addison Wesley
- Argyris, Ch. (1977) INTERPERSONAL COMPETENCES AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, New York: Mc.Graw Hill
- Argyris, Ch. (1979) EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACION, Barcelona: Herder
- Bass, B. (1972) PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES, México: Compañía Editorial Continental
- Bennis, W.G. (1966) CHANGING ORGANIZATIONS: ESSAYS ON THE DEVELOPMENT AND EVOLUTION OF HUMAN ORGANIZATION, New York: Mc.Graw Hill
- Bennis, W.G. (1969) THE PLANNING OF CHANGEN, New York: Rinehart and Winston



- Bennis, W.G. (1989) DESARROLLO ORGANIZACIONAL. SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS. México: Fondo Educativo Interamericano
- Blake, R.R. (1973) EL MODELO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL "GRID". México: Editorial Fondo Educativo Interamericano
- Blake, R.R. (1980) EL NUEVO GRID GERENCIAL. México: Diana
- Blake, R.R. (1992) SOLUCIONES GRID A DILEMAS DE LIDERAZGO: El instrumento más poderoso y probado que se ha diseñado como guía para incrementar la productividad y las utilidades. México: Diana
- Brown, J.A.C. (1974) INTRODUCCION A LA INVESTIGACION PSICOLOGICA. México: Fondo de Cultura Económica
- Brown, J.A.C. (1983) LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA. México: Fondo de Cultura Económica
- Brown, J. A. C. (1983) TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION. México: Limusa
- Boyer, R. (1989) NEW DIRECTIONS IN MANAGEMENT PRACTICES AND WORK TRAYECTORIES. Ponencia presentada para la Conferencia de la OCDE sobre "Technical Change as a Social Progress", Helsinki, diciembre 11-13
- Braverman, H. (1974) LABOR AND MONOPOLY CAPITAL. Monthly Review Press, Nueva York.



- Coriat, B. (1990) EL TALLER Y EL CRONOMETRO, Ensayo sobre el Taylorismo y la producción en masa. México. Siglo XXI
- Crosby, P.B. (1988) LA ORGANIZACION PERMANENTEMENTE EXITOSA, México: Mc.Graw Hill
- Crosby, P.B. (1990) CALIDAD SIN LAGRIMAS: el arte de administrar sin problemas, México: Compañía Editorial Continental
- Emery, J. (1976) SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA EMPRESA, Buenos Aires, México: Ateneo
- Fayol, H. (1841-1925), (1973) TEORIA DE LA ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL, Buenos Aires: Ateneo
- Gomezjara, F. y Pérez, R. (1982) EL DISEÑO DE LA INVESTIGACION SOCIAL, Mexico: Editorial Nuevo Sociología
- Gramsci, A. (1975) AMERICANISMO Y FORDISMO, Notas sobre el Estado moderno, México. Colección UAM
- Gross, B. (1968) ORGANIZATIONS AND THEIR MANAGEMENT, New York: The Free Press
- Hall, R. H., (1983) ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO, México: Prentice Hall
- Homans, G. (1963) THE HUMAN GROUP, Buenos Aires: Eudeba
- Itami, T. (1988) COMPETENCIA E INNOVACION, Tokio, Tokokeizal Shimposha



- Jakimura, I. (1989) DEVELOPMENT THE MICRO-ELECTRONIC SOCIOLOGY, Regulación, México. Siglo XXI
- Katzelli, S. (1984) THE ANATOMY OF JAPANES BUSINESS, New York
- Koontz, H.; O'Donnell, C., (1985) ADMINISTRACION, México: Mc.Graw Hill
- Leplat, J., (1977) INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO, Paris: Presses Universitaires de France
- Likerl, R. (1986) THE HUMAN ORGANIZATION, MANAGEMENT AND VALUE, New York: Mc.Graw Hill
- Lipietz, A. (1988) "ALTERNATIVE DESIGN FOR TWENTY FIST CENTURY", Artículo para S.G. Pendse (comp.) "Options". Economic Design
- Marx, K. (1818-1883), (1978) OBRAS ESCOGIDAS, Moscú: Progreso
- Maslow, A. (1980) MOTIVATION AND PERSONALITY, New York: Mc.Graw Hill
- Mc.Gregor, D. (1994) EL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, Santafe, Bogotá, México: McGraw Hill
- Ohno, T. (1978) TOYOTA, Tokio, Diamond Sha
- Pflifner, J. M. (1964) LA SUPERVISION DE PERSONAL: RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA, Madrid: Aguilar
- Reyes Ponce, A. (1978) ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA, México: Limusa



- Reyes Ponce, A. (1979) ADMINISTRACION DE PERSONAL, PRIMERA PARTE. México: Limusa
- Robbins, S. (1984) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL; CONCEPTOS, CONTROVERSIAS Y APLICACIONES. Mexico: Prentice Hall
- Robbins, S. (1987) ADMINISTRACION, TEORIA Y PRACTICA. Mexico: Prentice Hall
- Roggers, E. M. (1985) LA COMUNICACION DE LAS ORGANIZACIONES. México: Trillas
- Schein, E. (1988) PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. México: Prentice Hall
- Schultz, D. (1982) PSICOLOGIA INDUSTRIAL. México: Editorial Interamericana
- Selznick, P. (1957) LEADERSHIP IN ADMINISTRATION. New York: Harper & Row
- Taylor, F.W. (1856-1915), (1973) ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL. Buenos Aires: Ateneo
- Terry, D.G.R. y Franklin, D.S.G. (1990) PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION. México: Continental
- Thompson, P. (1984) CIRCULOS DE CALIDAD, COMO HACER QUE FUNCIONEN. Colombia: Norma



- Velazquez C., J. M. (1991) EL ROL DEL PSICOLOGO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EL CASO CONDUMEX, Tesis de Licenciatura. UNAM, ENEP Iztacala
- Weber, Max (1864-1920), (1973) ENSAYOS SOBRE METODOLOGIA SOCIOLOGICA, Buenos Aires: Amarrortu
- Wether, W. B. (1987) ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, México: Mc.Graw Hill
- Whyte, W.F. (1955) MONEY AND MOTIVATION: an analysis of incentives in industry, New York: Harper & Brothers
- Whyte, W.H. (1968) EL HOMBRE ORGANIZACION, México: Fondo de Cultura Económica