



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

**LA SOCIOLOGÍA
COMO INSTRUMENTO DE INTEGRACIÓN
DE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y
EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

P R E S E N T A
JESÚS SÁNCHEZ DE LA CRUZ



ASESOR DE TESIS
LIC. SAID ISRAEL VAZQUEZ SALINAS

NOVIEMBRE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A RAMÒN Y A LUCÌA POR SU AMOR Y EJEMPLO

A MIS HERMANOS (AS) POR SU INSUSTITUIBLE COMPAÑÌA

A MIS SOBRINAS (OS) POR RE-CONOCERME EN ELLOS

A GAMALIEL Y A MARGARITA EN LA FRATERNIDAD

A MIGUEL Y JOSE ANTONIO POR ROMPER EL SILENCIO EN LA PALABRA

A GUMARO EN EL ENTUSIASMO, A JUANITA EN EL CARIÑO

A EDITH POR APRENDER JUNTOS
A CONSTRUIR UNIDOS

A MI ASESOR Y SINODALES
QUE POSIBILITAN ESTE TRABAJO

GRACIAS

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
CONTENIDO	
CAPITULO 1. ORGANIZACIÓN Y SOCIOLOGÍA	10
Sociología clásica y teoría de la organización social.	10
La sociología y las nociones de Continuidad y Cambio.	18
Sociología y el estudio del sistema.	20
Estructura y función: Talcott Parsons	25
La comunidad societaria y la organización burocrática	26
Teoría de los sistemas sociales.	27
Teoría general de sistemas	34
Recursividad, un elemento puede ser una totalidad.	40
Sistemas abiertos y sistemas cerrados, el intercambio con el medio.	43
La organización como sistema.	46
Del grupo a la organización	49
De la Burocracia a la “Organización flexible”	54
“Mcdonalización” **de la sociedad y sus principios.	55
Teorías de la sociología de las organizaciones.	56
Tipología11 de las organizaciones en función de sus objetivos	57
Teorías organizacionales	60
Sociología organizacional y su relación con otras ciencias.	62
Sociología, trabajo de grupo y organización.	63
CAPITULO 2. EL GRUPO DE TRABAJO.	65
Definición de un grupo de trabajo	65
Estructura y función de grupo. Colaboración y Solidaridad.	66
Elementos esenciales del trabajo en equipo	67
Técnicas del trabajo de equipo.	69
Aprendizaje en equipos	73
Toma de decisiones en equipo	76
Técnicas para la toma de decisiones en equipo	77
Desarrollo del trabajo en equipos	78
Conflicto en los equipos.	79
Estilos de comportamiento ante el conflicto	79
CAPITULO 3 LIDERAZGO EN EL GRUPO DE TRABAJO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	83
El poder del líder en la organización	83
Tácticas de poder	84
Poder y grupo.	85
Teorías del liderazgo.	85
Liderazgo transaccional y transformador	86
Liderazgo y desarrollo del equipo	89
Acción integradora del líder en el equipo.	91
Liderazgo y creación de equipos eficaces	92
Liderazgo y estabilidad de grupo.	93
Liderazgo y comunicación	96
Bases sociológica de la comunicación	97
Hacia la síntesis de la comunicación organizacional.	102
Acción comunicativa en la organización.	105
Filtros en la comunicación.	108

Comunicación y cambio en la cultura organizacional.	108
CAPITULO 4 CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	
ORGANIZACIONAL	111
Cambio en la cultural organizacional	111
Generación de conocimiento y su incorporación a las Organizaciones.	112
Contenido del conocimiento organizacional y la espiral del conocimiento	118
Condiciones para la creación de conocimiento organizacional.	119
Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional	121
Enfoque Conductista del Conocimiento Organizacional	124
Enfoque Cognoscitivo del Conocimiento Organizacional	124
Enfoque del Aprendizaje Social del Conocimiento Organizacional	125
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFIA	128

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis buscaré andar el camino que la sociología ha andado para la construcción de una visión útil a la organización en dos vertientes, una es la formación de equipos de trabajo y la otra es el aprendizaje en la organización.

El presente estudio expone los aportes metodológicos de sociólogos como Durkheim, Weber, Parsons, Habermas, Luhmann, y otros teóricos de la ciencia social (psicólogos sociales, pensadores sistémicos) así como de otras disciplinas (Psicología, Antropología, Ciencia política, Administración) para dar luz sobre la Organización, los elementos y las relaciones que le componen para llegar a entrever propuestas centradas en los grupos de trabajo, su mantenimiento y operatividad.

En el ámbito actual, de los tratados de comercio internacionales y a la difusión de nuevas culturas organizacionales que los vientos de globalización nos han traído, la Industria mexicana ha experimentado la transformación necesaria por la competencia comercial implícita y sin embargo, la vinculación de las universidades a la producción industrial que notoriamente se enfoca en el aspecto tecnológico y en general, descuida el aspecto humanístico como un medio de desarrollo y de la herramienta de la sociología cuya capacidad de análisis del potencial humano raramente ha sido considerada en su vinculación con otras ramas del saber como punto de apoyo para acrecentar el potencial del capital humano en las organizaciones en México.

Importante también es aludir que el material sociológico referente a la organización es principalmente enfocado desde la psicología social. En las bibliotecas de las universidades públicas sin embargo, escasea el material y en el caso de las privadas prevalece material del tema de hace más de tres décadas y escasean títulos nuevos. (las universidades con material más reciente relativo a estos temas son los Tecnológicos de Monterrey campus Estado de México y campus

Toluca.) Lo mismo cabe decir de la producción de tesis en la carrera de sociología de la hoy Fes Acatlán en donde se haya, sin temor a errar, un solo caso vinculado con el tema.

Este material busca ser una modesta contribución a la sociología de la organización y un acercamiento al Comportamiento Organizacional.

La sociología del comportamiento organizacional es un área de estudio constituido por un marco estructurado de conceptos, métodos y más aún, de una filosofía que guía la comprensión y por tanto guía la acción de quien se interesa en los aspectos estructurales y los procesos de cambio en la organización. Tal es la importancia que organizaciones como G. E., Honda, 3M, Nissan, Mazda, Fuji Xerox, Mitsubishi vuelven su atención a la integración de un conocimiento que incorpora las capacidades de aprendizaje y del factor humano. También podemos ver que la propia Escuela de Negocios de Harvard se abre a la publicación de tratados sociológicos que apuntan a la revisión del crecimiento de las organizaciones basada en revalorar el factor humano y a considerarlo su mayor capital.

Los contenidos teóricos – metodológicos de la sociología son una amplia base para abordar el análisis de la organización que es el centro donde se produce y se reproduce nuestra vida cotidiana y, más aún, la vida nacional frente al mundo global, y ese análisis será el objetivo general del presente trabajo.

En general, éste trabajo pretende vincular categorías sociológicas que van desde Spencer, Comte, Durkheim, Parsons, Habermas y Luhmann y posturas metodológicas organicistas, evolucionistas, estructural – funcionalistas, sistémicas. Para el análisis de diferentes problemas de carácter organizacional y tomar prestado, implícitamente, conceptos y herramientas metodológicas de otras disciplinas como la psicología, la antropología cultural, las ciencias políticas y la administración.

Los objetivos específicos son: Proponer una amplia gama de herramientas teórico metodológicas capaces de dar soporte al análisis de un grupo de trabajo abordándolo desde los aspectos psicosociales y aspectos de carácter práctico-técnico.

Analizar los aportes teóricos de la sociología clásica como punto de partida de las categorías y de los enfoques que hicieron posible la mejor comprensión de la sociedad vista como modelo de organización y de sus partes constituyentes así como de los modos en que esta se cambia. Una vez establecidas las bases se analizará a través de aportes mas recientes de teóricos, a la sociedad compuesta de organizaciones ayudados de la riqueza teórica e interpretativa aportada por pensadores de disciplinas que tienen como objeto al individuo en su interacción con otros individuos, y analizar también cómo tales individuos en conjunto se fijan metas y reconocer qué elementos requieren para alcanzarlos dentro de entornos cambiantes y demandantes de conocimiento y habilidades para sus organizaciones. Se buscará que estos elementos sirvan para un posterior análisis que no se incluirá en el presente trabajo pero que guiará la recolección de información de campo y a su procesamiento con herramientas estadística (muestreo) y su interpretación.

Con el fin de esbozar de manera general los conceptos centrales en los que se enfoca el presente trabajo daremos unas definiciones previas que en los capítulos correspondientes analizaremos con más detalle pero que al momento nos servirán a manera de punto de partida de nuestro análisis. Una organización se caracteriza por:

“ Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos... La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos... La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario para aumentar su eficiencia... Sustitución de personal; Las

personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas encomendadas a otras. O mediante el traslado y la promoción.” (ETZIONI, 1960:4)

La anterior definición se basa en la idea de las unidades sociales o las agrupaciones humanas que podemos también reconocer como *grupos*. Necesitamos ahora definir al grupo y lo haremos desde la perspectiva psicosocial por incluir esta visión el aspecto de la percepción:

“Un grupo... es cualquier numero de personas que (1) interactúan unas con otras, (2) que sean psicológicamente conscientes unas de otras y (3) que se perciban a sí mismas como un grupo... El tamaño del grupo esta limitado entonces por las posibilidades de interacción y percepción mutua.” (SCHEIN, 1982:135)

La interpretación de los resultados se enfocará desde el punto de vista del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la propia sociología organizacional para sus conclusiones.

Si bien la sociología se origina como una propuesta ante el pensamiento mítico que opera sobre la base de lo intuitivo y lo concreto que le cuesta distinguir a la naturaleza como diferente la sociedad, al objeto diferente al sujeto, la sociología propondrá para una nueva forma de comprensión del mundo la noción de *sentido* que implica expresiones simbólicas de lo social para diferenciarlo de relaciones causales de la naturaleza. Con la anterior diferenciación se logra una construcción de mundo lingüística pero la falibilidad de esta diferente interpretación del mundo, que nos aleja del pensamiento mágico y mítico nos pone en la dificultad de reconocer a esa representación constituida lingüísticamente como propiamente una representación susceptible a muchos cuestionamientos. En cierto modo nos pone de nuevo ante una forma de mitificación o deificación de la representación de la realidad. La ruptura de esa unidad propia del pensamiento mítico abre la posibilidad a categorizar y por ello a interpretar al mundo de manera diversa hasta el punto en donde la confrontación de premisas de validez tienen que confrontarse teniendo la

conciencia de que las interpretaciones varían frente a la sociedad y la naturaleza así como con los valores.

Límites metodológicos del presente trabajo.

Éste trabajo se inscribe precisamente en esa falla, en esa dificultad que observa la ciencia social para distinguir lo objetivo de la representación del mundo y que debido a ella la historia de la sociología tiene la marca propia en buena parte de su desarrollo que consiste en la dificultad de establecer nociones y a su vez desconocer los límites para universalizarlos por que los contextos para la verdad y la validez son diversos. Tal es el caso de la sociología de las organizaciones que obviamente se verá cuestionada en la validez de sus conceptos y por tratarse de un trabajo teórico – práctico, en su valores y por lo tanto en su ética, su aplicabilidad.

El lugar de la recolección de los datos será en las bibliotecas de escuelas que cuenten con carreras humanísticas y administrativas del Estado de México y Distrito Federal.

Se realizó una investigación bibliográfica para soportar teórica y metodológicamente el trabajo además de conversaciones informales con profesionistas involucrados en la aplicación de las metodologías aquí descritas.

CAPITULO 1. Organización y sociología

Sociología clásica y teoría de la organización social.

La sociología se ocupará desde su nacimiento¹ de cómo se organiza el hombre en sociedad y para ello heredará de las ciencias naturales el término *organismo* que se utiliza para designar un conjunto de partes interrelacionadas que mantienen un equilibrio, será la metáfora que ayudará a estudiar los fenómenos sociales con la diferencia de que en la ciencia social no hablamos de naturaleza propiamente dicha. La ciencia social agrega más adelante a su campo conceptual aspectos como cultura, solidaridad, valores, legalidad y búsqueda de fines en el sentido instrumental de alcanzar objetivos. La idea común de que en la ciudad rige "la ley de la selva" sólo puede ilustrar la competencia y a veces la deslealtad con que proceden los individuos que integran las organizaciones o la corrupción a la que se prestan, pero esa idea común se aleja de la realidad en la medida en que sobre las organizaciones y sobre los individuos pesan una serie de regulaciones de carácter local, nacional e internacional que norman sus acciones y aún el acto de omisión.

La *Organización* tienen uno o varios objetivos precisos como puede ser la salvación espiritual (la Iglesia), la educación (la escuela), la ayuda humanitaria (la Cruz Roja) o la obtención de ganancias económicas (las empresas que producen bienes o prestan servicios) ¿Pero cómo se llegó a la formación de este concepto de organización y que usos le ha dado la sociología? El nacimiento de la sociología por la necesidad de explicarse las nuevas condiciones sociales producto de la industrialización apoyándose en la ciencia que hasta entonces se conocía, la filosofía de las ciencias de la naturaleza y el método positivista facilitaron a la sociología constituirse como teoría de la sociedad proponiendo la explicación de lo social basada en metáforas de la naturaleza, una de estas teorías y quizás la más

¹ Me refiero aquí a los orígenes de la sociología cuando fue definida esta rama de la ciencia social por Comte y Spencer aún cuando el pensamiento social ya ocupaba un lugar importante en los escritos de pensadores occidentales como Aristóteles y orientales como Ibn Khaldun.

interesante es la de la sociedad como un organismo que concibe funciones encaminadas a su conservación, sus partes están relacionadas e interconectadas e incluso observan etapas como nacimiento, madurez y muerte. Comte (1798-1857) hizo su propuesta de cómo entender a la sociedad y de cómo ésta se organiza, en la Sociología del autor Gomezjara leemos al respecto:

“Divide a la sociología en estática y dinámica para estudiar los dos aspectos fundamentales de la sociedad, el orden y el progreso (la estructura y la función); la estática estudiará aquel, la dinámica éste; y sólo el equilibrio de ambos permitirá la persistencia de la sociedad. Finalmente al emparentar Comte la sociología con la biología... coloca las bases del organicismo” (Gomezjara, 1983:25.)

Por su parte Spencer (1820-1903) termina por suprimir completamente la diferencia entre ciencia natural y ciencia social al establecer: “...*la teoría de los tres estadios: el inorgánico, el orgánico y el superorgánico...*” (Gomezjara, 1983:26)

Vemos que Comte y Spencer nos conducen a la idea de la sociedad como un dato natural inmutable regido por leyes prescritas y entonces lo que podemos observar es un dato natural que si es posible ser conocido, estudiado y clasificado y aún comparado. El estudio de la sociedad como modelo de organización dejará de ser central en la sociología pero su herencia al pensamiento social estará cifrada en la terminología sociológica y el recurso de la metáfora organicista que nos permitirá analizar a la organización desde una diversidad de ángulos basándonos en sus funciones, en sus objetivos y aún en sus aspectos componentes. La sociología y sus desarrollos teóricos y metodológicos nos permitirán entender a la organización pero la búsqueda de las soluciones a los problemas de las organizaciones constituirán un campo de estudio definido como socio tecnología (definido así por Mario Bunge en su obra *El método científico*) Por estas razones es importante revisar algunos conceptos de sociólogos como Durkheim, Weber, Parsons y Luhmann.

Émile Durkheim (1858-1917) quien en sus *Reglas del método sociológico* va estableciendo una posibilidad de alejar a la sociología de las prenociones y juicios a

priori que caracterizan al pensamiento común o vulgar a través del cual habrá de constituirse un conocimiento estructurado conforme a la ciencia. Su clasificación de las sociedades (morfología social como él la llama) tienen una causalidad que expresa así: "*La causa determinante de un hecho social debe buscarse entre los hechos sociales antecedentes*" (Durkheim, 1999:96) Esta expresión le permitirá un alejamiento de las explicaciones que pretendían apoyarse de manera poco firme en la psicología de la época que forzaban los alcances derivando en explicaciones psicologistas y pasar a una explicación de orden propiamente sociológico. Y mas adelante Durkheim continúa: "*La función de un hecho social debe buscarse siempre en la relación que sostiene con un fin social*" (Durkheim, 1999:96). Esta regla nos permite determinar en alguna medida como Durkheim se sirve del organismo (como metáfora) para estudiar a la sociedad. Notemos que busca relacionar "la función" del hecho social con un "fin social". Puede decirse por ejemplo que sudamos (función) por que nuestro cuerpo evita la intoxicación (fin).

"La palabra función se emplea en dos sentidos diferentes; o bien designa un sistema de movimientos vitales, abstracción hecha de sus consecuencias, o bien expresa la relación de correspondencia que existe entre esos movimientos y alguna necesidad del organismo" (Durkheim, 1982:57)

Y en seguida determina la pertinencia del uso del término *función* para significar la correspondencia de la acción humana con lo social y su organización. Con la obra de E. Durkheim presenciamos el despegue de un método para la sociología y también los inicios de una metodología funcionalista. Su creación de conceptos que atienden precisamente a la diferenciación de las partes que componen al organismo social y las posibilidades de cambio que vemos en el dinamismo social a través de su noción de densidad material (que define como numero de habitantes / desarrollo de vías de comunicación y de transmisión) y densidad dinámica (función del numero de individuos en relación comercial y en relación moral. Es decir que viven una vida común). De su concepto de densidad dinámica nos dice:

“...En efecto, los servicios económicos que puede en ese caso proporcionar, valen poca cosa al lado del efecto moral que produce, y su verdadera función es crear entre dos o más personas un sentimiento de solidaridad. Sea cual fuera la manera como ese resultado se obtuviere, sólo esta suscita estas sociedades de amigos y las imprime su sello” (Durkheim, 1982: 65)

Y cómo relacionar estas “sociedades solidarias” con las relaciones que se dan al interior de una organización con sus encuentros y desencuentros como la conocemos hoy día. Busquemos alguna respuesta en el mismo autor y en la misma obra vemos lo que él responde refiriéndose a diferentes formas de sociedad y a una misma sociedad pero en diferentes tiempos:

“...Lo que le proporciona sus caracteres específicos es la naturaleza del grupo cuya unidad asegura; por eso varía según los tipos sociales. No es la misma en el seno de la familia y en las sociedades políticas; no estamos ligados a nuestra patria de la misma manera que el romano lo estaba a la ciudad o el germano a su tribu... Lo que existe y realmente vive, son las formas particulares de la solidaridad” (Durkheim, 1982:77-78)

Para clasificar las formas de solidaridad observa en “*la división social del trabajo*” la importancia que tiene nuestra personalidad y la otra mitad que representa nuestro tipo colectivo y social. La solidaridad mecánica, que relaciona al individuo con la sociedad y que a su vez, la sociedad le exige al individuo un mínimo de semejanza sin la cual sería una amenaza para la unidad del cuerpo social. Y de ella la Ley en su forma de derecho penal la hace exigible. A su vez distinguirá a la solidaridad orgánica que se deriva de la división social del trabajo y que le permite al individuo un grado de individualidad y desemejanza en la medida en que las tareas se especializan y los tipos individuales se desenvuelven.

Con Durkheim vemos la diversidad y la complejidad de nuestra sociedad, podemos ver como a pesar de las dificultades de la convivencia debemos supeditarnos al interés común pero no de manera gratuita, sino para alcanzar la satisfacción de nuestros intereses individuales y de grupo logrando así nuestra relativa

independencia y diferenciación, pero también vemos como nuevos factores que introducen los cambios sociales en la vida comunitaria le llevan al individuo a asumir nuevos roles atendiendo al interés de la sociedad a la que pertenece trastocando sus lazos tradicionales de convivencia en un alto grado, regulándose por normas jurídicas y por una alta exigencia moral, que no necesariamente conlleva punición sino obligación.

La diferenciación en el organismo social dará como predominante la solidaridad orgánica y esta forma de solidaridad crece a medida que la solidaridad mecánica se mengua. Los individuos se agruparán de acuerdo con su particular actividad social a la que se enfocan y el medio natal, que agrupaba, ahora es desplazada por el medio profesional para agrupar con mas prioridad que la consanguinidad incluso. Y a nivel de la solidaridad veremos lo que Durkheim denominó como solidaridad contractual. *"La división social del trabajo da origen a reglas jurídicas que determinan la naturaleza y las relaciones de las funciones divididas, pero cuya evolución no supone mas que medidas reparatoras sin carácter expiatorio"* (Durkheim, 1982:267). En seguida agrega que en esas condiciones las reglas morales se encuentran muy difundidas además de opiniones que se le relacionan dentro de un mismo grupo de trabajo que sin sanción legal se hacen obedecer además de sus usos y costumbres. En resumen, como el individuo no se basta a sí mismo, recibe de la sociedad cuanto necesita y para ella trabaja, la sociedad a su vez ve en el individuo partes cooperantes sobre las cuales tienen deberes.

Comparemos ahora con la visión de Weber pero sin perder de vista que nuestro objetivo principal es el análisis de la comprensión de la organización con los elementos teóricos que los autores aportan. Éste autor considera a la realidad, no sólo la social sino en general, como una complejidad a la que es inaccesible su conocimiento al hombre pero lo que nos es dado conocer es aquella parte a la que la mente humana le atribuye un sentido y tipifica con una abstracción diferente de la realidad en la medida que no existe como realidad concreta sino sólo como construcción teórico-metodológica (tipo ideal). El concepto de acción social es fundamental para entender la teoría de Weber:

"... Llamamos *comunidad* a una relación social cuando y en la medida en que la actitud en la acción social -en el caso particular, por término medio o en el tipo puro- se inspira en el sentimiento subjetivo (afectivo o tradicional) de los participantes de construir un todo.

Llamamos *sociedad* a una relación social cuando y en la medida en que la actitud en la acción social se inspira en una *compensación* de intereses por motivos racionales (de fines o de valores) o también en una *unión* de intereses con igual motivación. La sociedad de un modo típico, puede especialmente descansar (pero no únicamente) en un acuerdo o *pacto* racional por declaración recíproca. Entonces la acción, cuando es racional, esta orientada a) racionalmente con arreglo a valores: en meritos de la creencia en la *propia* vinculación; b) racionalmente con arreglo a fines: por la expectativa de la lealtad de la *otra* parte." (Weber .1992:33)

Los conceptos de Weber nos permiten establecer la dinámica social en base a Expectativas de lo que el individuo espera de otro individuo y la expectativa fundada en actos calculados y actos fundados en una ética entendida ésta como valores compartidos por una sociedad en un tiempo y espacio determinados y además de la costumbre meramente dicha, nuestras expectativas se rigen dentro de un marco legal cuya función es arbitrar a la sociedad en su actuar.

Otro aporte importante de Weber para el presente análisis es su noción de la *burocratización*: Con ella expresa a su vez el aspecto de la organización en la vida moderna además del carácter que reviste la organización de la sociedad en la burocracia y la importancia del liderazgo en su conducción por que menciona cómo en una estructura organizacional (veamos a la organización del Estado) surge un líder carismático que seguido y apoyado por la sociedad toma la dirección de la misma desplazando a la anterior dirección que no responde a las demandas sociales. Este nuevo liderazgo opera cambios importantes que promueven la eficiencia organizacional: *Especialización*. En los órganos que componen al Estado. *Jerarquía de los oficios*. Según influencia y poder. *Regulaciones y reglas*. Se actúa

según normatividades. *Competencia técnica*. Toman relevancia los procesos. *Impersonalidad*. El Estado no tiene un rostro. *Comunicación escrita formal*. Órdenes, memorandos, informes. ² El pensamiento de Weber es producto además de su ingenio, del momento histórico³ que se debatía por dotar al pensamiento social de un esquema válido científicamente, capaz de explicar el caos de lo social ⁴ Y aquí es pertinente anotar que Weber entiende por *acción* todo aquel acto humano que persigue un fin (razón) y que elige los medios más adecuados para alcanzar su objetivo. Esta es su definición instrumental: acción social con arreglo a fines. ⁵

² Los seis elementos claves de la burocracia que identificó Max Weber:” **Specialization:** Our ancestors spent most of their time looking for food and finding shelter. Bureaucracy by contrast assigns individuals highly specialized duties. **Hierarchy of offices:** Bureaucracy arranges personal in a vertical ranking of office. Each person is thus supervised by “higher-ups” in the organization while, in turn, supervising other in lower position. Usually, with few people at the top and many at the bottom, Bureaucracy organization takes the form of a pyramid. **Rules and regulations:** Rationally enacted rules and regulation guide a Bureaucracy operation. Ideally, a Bureaucracy seeks to operate in a completely predictable fashion. **Technical competence:** Bureaucracy officials have the technical competence to carry out their duties. Bureaucracy typically recruits new members according to set criteria and, afterward, monitors their performance. Such impersonal evaluation contrasts with the ancient custom of favoring relatives-whatever their talents-over strangers. **Impersonality:** Bureaucracy puts rules ahead of personal whim so that clients as well as workers are all treated uniformly. From this detached approach comes the notion of the “faceless Bureaucrat”. **Formal, written communication:** Some one ones said that the heart of Bureaucracy is not people but paperwork. Rather than casual, face-to-face talk Bureaucracy relies on formal written memos and reports, which accumulate in vast files. Macdonis 2004 p. 117-118.

³ El proceso de industrialización heredado por las revoluciones tecnológicas y la transformación del medio rural a centros urbanos, y el ambiente intelectual: La apuesta a la Razón que dejó la ilustración y su expresión más acabada de la crítica de la razón en que acompañaron al materialismo histórico de Hegel y Marx sus estudios críticos.

⁴ La propuesta de Weber para abordar el caos en que la realidad se presenta fue el *tipo Ideal* Si bien éste término tenía un origen jurídico por tomarlo de la obra *Teoría general del estado* de G. Jellinek Weber se encargó de dirimir toda acepción de carácter moral o ético que lo relacionara con la filosofía jurídica (Kantiana) del *deber-ser* para darle carácter metodológico: se trata de una abstracción por la que la idea (por eso ideal) de un sujeto concreto puede aludir o bosquejar en una generalidad a todos los sujetos representados en esencia (Weber lo usó para referirse a la economía: “libre mercado” es un tipo ideal que no existe puro en la realidad). Así el Tipo Ideal no es sino un esquema que posibilita la interpretación de la acción que empíricamente percibimos. Aguilar Villanueva L. F. *Weber: La idea...* México 1989. p.560.

⁵ Weber también definió otras tres clases de acción social: Acción Social Tradicional, guiada por la costumbre; Afectiva, guiada por los sentimientos y acción social con arreglo a valores, guiada por convicciones morales y éticas. Puga C. [Hacia la sociología](#). 1999, p.35

Estos serían los elementos típicos de la burocracia en el análisis de Weber. Pero estos mismos elementos, el mismo autor advertirá, conllevan la posibilidad de la *Alienación*. De modo que El hombre que estaría servido por la organización formal terminaría siendo sirviente de la organización. Así como contraparte anotaríamos los elementos que se erigen como adversos a la eficiencia en la organización.

1. *Ineficiencia burocrática y ritualismo*
2. *Inercia burocrática*
3. *Rigidez*⁶

Y hasta aquí hemos visto elementos que apoyarán el análisis posterior para entender la organización y su definición cómo sistema en un capítulo posterior.

De manera general, podemos sintetizar una noción para avanzar en el entendimiento de nuestro objeto de estudio, la organización y esa noción es la de *Continuidad* que necesariamente nos lleva a su opuesta que es la de *Cambio*. La noción de continuidad alude al mantenimiento de la sociedad a través de sus relaciones sociales cuya lógica lleva a la reproducción y perpetuación de características culturales y de roles sociales que conforman una identidad y esta a su vez preserva el núcleo y raíz por lo que los pueblos habrán de definirse y caracterizarse en un espacio – tiempo determinados. Cabe decir que dichas características asumen al menos en parte un carácter de obligatoriedad en la medida que dichas costumbres o patrones y pautas de comportamiento que al mismo tiempo lo son de convivencia se convierten en normas y leyes y que en organizaciones sociales de mayor complejidad figurarán como instituciones sociales.

⁶ **Bureaucratic inefficiency and ritualism:** “*Inefficiency*, the failure of a formal organizations carry out the work it exists to perform, is a familiar problem... The problem of inefficiency is captured in the concept of *red tape*, a term derived from the red tape used by eighteenth-century English administrators to wrap official parcels and records (Shipley 1985). To Robert Merton (1968) red tape to amounts to a new twist to the familiar concept of group conformity. He coined the term **Bureaucratic ritualism** to describe *a preoccupation with rules and regulations to the point of thwarting an organization’s goal.*” (Macionis 2004, p.120) **Bureaucratic inertia** “If Bureaucrats sometimes have little reason to work efficiently, they have every reason to protect their jobs. Thus, officials typically strive to keep their organization going even when its goal has been realized. As Weber put it, “Once fully established, Bureaucracy is among the social structures which are hardest to destroy”. **Rigidity** “The problem of Bureaucracy-specially the alienation it produces and its tendency toward oligarchy and rigidity. To Weber, Bureaucracy was a top-down system: Rules and regulations made at the top guide every facet of people’s work down the chain of command. A century ago in the United States, Weber’s ideas took hold in an organizational “model called scientific management” we begin with a look at this model and then describe three challenges over the course of the twentieth century that gradually led to a new model: the “flexible organization”. (Macionis 2004, p.121)

La sociología y las nociones de Continuidad y Cambio.

Todo éste entramado es en general la estructura social y en esa calidad de estructura cumplirá su función de perpetuarse frente al tiempo y el paso en las generaciones. Pero esta visión tan estática de la sociedad, cierta sólo en apariencia lleva ya consigo un elemento dinámico y que ha llevado a antropólogos y sociólogos la pertinencia de expresarlo en un esquema teórico, ese concepto es el Cambio o dimensión diacrónica. Para que una Organización exista requiere de estabilidad, una serie de relaciones constantes con su medio: políticas económicas, legales y al interior requiere de una cultura que compartan sus integrantes, en suma, la consecución de sus fines para los que fue creada y los fines sociales que cumple. La importancia de Parsons para nuestro análisis de la organización esta en la posibilidad que presta su teoría de traspasar sus conceptos a la organización:

“Definimos a la sociedad como el tipo de sistemas social que se caracteriza por el más alto nivel de autosuficiencia en relación a su ambiente... la autosuficiencia total sería incompatible con la posición de la sociedad como subsistema de acción. Cualquier sociedad depende para su continuación, como sistema, de los instrumentos que recibe mediante intercambios con los sistemas ambientales. La autosuficiencia con relación al ambiente significa estabilidad en la relación de intercambio y capacidad para controlar éste. Ese control puede variar desde la aptitud para evitar o resolver los trastornos hasta la capacidad para moldear favorablemente las relaciones ambientales” (Parsons, 1974:17-18)

Aplicando su concepción a las organizaciones como sistemas (empresas) dentro de otro sistema (ambiente económico, social y político) entenderíamos que el sistema empresa sostiene un intercambio con el medio que le permitirá obtener instrumentos (recursos materiales y humanos) para alcanzar algún grado de autosuficiencia o incluso a influir modelando a su favor a su ambiente como podrían ser concesiones fiscales por pertenecer a programas de desarrollo social o influencia

en su medio por aportar un número importante de fuentes de trabajo arrojando como saldo más beneficios que perjuicios a una comunidad. Dependiendo del nivel desde el que miremos a las organizaciones veremos un ambiente en los términos de Parsons, si observamos a una empresa editorial vemos como su entorno a las compañías que le proveen de papel, tintas, publicidad y a los individuos que ofrecen sus obras para publicación, las leyes de derecho de autor, las leyes de libertad de expresión, este será su ambiente con el cual buscará un equilibrio, aunque también habrán de considerarse las leyes de oferta y demanda del mercado de libros en el que influye la competencia de otras editoriales. La aptitud de la que habla Parsons para evitar o resolver trastornos ambientales consistiría entonces en las capacidades, si la aplicamos a esa empresa editorial, para mantenerse actuando de acuerdo a los fines que se propusieron frente a su ambiente.

La estructura social que busca mantenerse equilibrada conlleva una serie de elementos como son el rol social, que implica el papel que cumple cada parte o componente de la estructura, cada individuo pero cumpliendo una función social, es decir, la función entre el rol que le toca asumir y las expectativas que los demás individuos (grupos de individuos) tienen de que aquel (o aquellos) desempeñe(n) su rol. Pero pensemos que esta estructura se inscribe dentro de un ambiente o medio: La economía, el clima, las relaciones de dominio o de conquista militar, económica y/o cultural por parte del exterior, pero además al interior del grupo se puede contar con aspectos como la trasgresión, la invención, la innovación por una parte y el crecimiento en la economía y/o en la población y los medios de comunicación dando todo esto como resultado la diferenciación. Enfrentar el cambio lleva a la necesidad de adaptarse a nuevas condiciones a participar de nuevas expresiones culturales y en las maneras de desempeñar los roles sociales. La importancia de los conceptos de estabilidad y cambio social para el pensamiento social se expresará en diferentes enfoques, pero a pesar de que expresan con las mismas palabras cosas diferentes todos esos enfoques tienen como objeto de estudio

a la sociedad y sus relaciones. A continuación, pasaremos al análisis del concepto de sistema.

Sociología y el estudio del sistema.

Parsons que reconoce la posibilidad de enfoque sistémico para aplicarlo a un grupo de personas (dos al menos que interactúan) o para una comunidad o toda una nación. Si observamos aun con poco detenimiento podemos darnos cuenta que la idea de sistema es básicamente una reelaboración desde un diferente ángulo de aspectos ya conocidos por autores anteriores.⁶

El esquema teórico-metodológico del estructural-funcionalismo de los autores arriba referidos (Durkheim, Max Weber y en mucho menor medida Comte y Spencer) habría de germinar en la obra de Talcott Parsons pero lo más importante en éste momento para la línea general de nuestro escrito: La organización y su estudio sociológico, es que, a través de los conceptos de la sociología previos, Parsons crea su teoría del sistema social.

En la actualidad a permeado ampliamente el uso de la noción de *sistema*, pero de donde viene y como ha evolucionado el concepto. Quienes influyeron en el pensamiento social para su aparición y difusión.

Algo semejante a una reelaboración hizo Talcott Parsons con la teoría de la acción social de Weber refiriéndose al *actor social* que relaciona estrechamente con los de papel (rol) y *status*. El concepto de status que refiere Parsons implica un reconocimiento social, un prestigio que la sociedad avala desde cada papel o rol que cada quien representa. Pues bien, el sistema teórica y metodológicamente dicho se bosqueja aquí: Cuando dos personas interactúan lo hacen representando un papel en donde cada quien conlleva según su cultura (sistema cultural) y su percepción (sistema psicológico) un 'guión' que representa frente al otro, su interlocutor (sistema de la comunicación) en donde cada quien sigue consciente e

⁶ En el Diccionario de la UNESCO de ciencias sociales leemos: "G. C. Homans... los elementos componentes del sistema social, cuya unidad de análisis sería el grupo humano: 1) Actividad, 2) interacción de los miembros 3) sentimientos y 4) Normas. Para F. Znaniecki los elementos fundamentales serían : tendencia, actitud, valor, instrumento social, método social y reacción social". (*Diccionario de la UNESCO de ciencias sociales*. Del Campo S. 1987. Pp. 2059-2060)

inconscientemente una serie de normas socialmente dadas y que se relacionan a expectativas. Es decir, estamos viendo a un sistema (personas interactuando) que se inscribe dentro de otro u otros subsistemas. Así aplicando éste punto de vista a la organización; la cultura de la organización, el organigrama o las relaciones de autoridad, la comunicación formal etc. serían los subsistemas. Pero, remárguese bien, si nos centramos en la cultura entonces esta será el sistema y los demás los subsistemas.

Veamos lo anterior en la obra de Parsons *El sistema de las sociedades modernas*. En ella nos explica su propuesta en los siguientes términos:

“Consideremos los sistemas sociales como constituyentes del sistema más general de la acción, siendo los otros elementos constitutivos primarios los sistemas culturales, los sistemas de personalidad y los organismos conductuales. Los cuatro se definen de manera abstracta en relación a la conducta concreta de la interacción social. Tratamos los tres subsistemas de acción como constituyentes de su ambiente.” (Parsons 1982:13)

En seguida hace la advertencia: es necesario recordar que no concibe aquí (en la obra mencionada) el sistema social ni el de personalidad como entidades concretas. Y mas adelante, *“Las distinciones entre los cuatro subsistemas de acción son funcionales y las establecemos de acuerdo con las cuatro funciones primarias que adscribimos a todos los subsistemas de acción: mantenimiento de patrones, integración, alcance de metas y adaptación”* (Parsons 1982:13,14). Al sistema cultural atribuye prioridad en el mantenimiento y en el cambio creativo de patrones, al sistema social a la creación de relaciones sociales. Agrega, que los sistemas culturales se ordenan en torno a complejos de significado simbólico, códigos, símbolos y las estructuras para emplearlos. En la misma obra señala como primordial para el alcance de metas del sistema, el sistema de personalidad en donde residen los procesos de acción y al nivel de la

recompensa el sentido de la motivación por tener como meta la compensación de la personalidad. Continúa con el organismo conductual que concibe como subsistema de adaptación y sitio de facilidades humanas primarias como sostén de otros sistemas. Lo referente al subsistema social lo grafica así:

Tabla1. Acción. (Parsons 1982:15)

<i>Subsistemas</i>	<i>Funciones primarios</i>
Social	Integración
Cultural	Mantenimiento de patrones
Personalidad	Alcance de Metas
Organismo conductual	Adaptación

Parsons advierte además sobre dos sistemas que son ambientales y no constituyentes de la acción: El *ambiente físico*, que incluye los fenómenos físicos y químicos y al mundo de los organismos vivos. El otro sistema lo llama *realidad última*, y que es concerniente al 'problema de significado' en la acción human en Weber inscrito en la estructura del sistema cultural de orientaciones significativas.

En seguida Parsons forja el concepto de *interpenetración* de los sistemas característico según él en zonas de interpenetración de un sistema con otro lo que concebiría como sistema 'abierto':

"Para poder comunicarse simbólicamente, los individuos deben observar códigos comunes, organizados culturalmente como los del lenguaje, que se integran en sistemas de su interacción social. Con el fin de hacer que la información almacenada en el sistema nervioso central sea utilizable en la personalidad, el organismo conductual debe tener los mecanismos de movilización y recuperación que, por medio de la interpretación, contribuyen con motivos organizados al nivel de la personalidad."

(Parsons 1982:16)

Así el sistema abierto esta en constante intercambio de contenidos con sus ambientes, añade. Esquemmatizando su exposición en la obra en turno (*El sistema de las sociedades modernas*) anotemos:

Parsons analiza los componentes de la estructura social en cuatro tipos "independientemente variables": *Valores*, que conservan patrones de los sistemas sociales y rigen la aceptación de compromisos de las unidades sociales. *Normas*, integran sistemas sociales, son específicos de ciertas funciones y situaciones sociales, incluyen componentes de valor a nivel estructural y específicos de situaciones de papeles y colectividades particulares. *Colectividades*, son un componente estructural supremo para la consecución de metas, cumplirán con a) reglas definidas de pertenencia –miembros y no miembros-. b) Diferenciación relativa a su status y funciones dentro de la colectividad. *Papeles*, zonas primarias de interpenetración entre el sistema social y la personalidad del individuo. Un papel nunca es idiosincrásico de un individuo dado. Sin embargo advierte que los sistemas sociales son *combinaciones* de estos elementos estructurales. A su vez esos componentes tienen en la realidad una intrincada relación con los subsistemas de la sociedad que para fin de análisis éste autor los divide así: Los cuatro subsistemas primarios son, el subsistema de mantenimiento de patrones, ocupado de las relaciones de la sociedad con la cultura y por ese medio con la realidad final. El subsistema de alcance de metas o la forma de gobierno (constitución política) a la personalidad de los miembros; el subsistema de adaptación o la economía, al organismo conductual y, por medio de él, al mundo físico. El cuarto componente nuestro autor lo designa como el núcleo de la sociedad como sistema: el subsistema de integración, en la medida que consideramos al sistema social como de integración de los demás sistemas de acción en general. Y a su vez designará a este subsistema como *comunidad societaria*. Pero aclara que esta división es más clara en las sociedades más avanzadas en la escala del modernismo.

Decía Parsons que el núcleo del sistema social es la comunidad societaria y daba importancia a la comunidad en la consecución de metas. La relación la vemos en el esquema de la *tabla 2*.

Tabla2. Sociedad. (Parsons 1982: 21)

Subsistemas.	Componentes Estructurales.	aspectos del proceso de desarrollo.	Funciones primarias
<i>Comunidad Societaria.</i>	Normas	Inclusión	Integración
<i>Fiduciaria o de valores.</i>	Valores	Generalización de	Mantenimiento de patrones
<i>Constitución Política-Economía.</i>	Colectividades	Diferenciación	Alcance de Metas
<i>Adaptación</i>	Papeles	Ascenso de	Adaptación

El concepto de comunidad societaria reviste una importancia muy semejante a la que tiene para la teoría social de Weber el concepto de Solidaridad, guardando todas las diferencias entre una visión y otra (no olvidar sin embargo la importancia de la teoría de Weber en Parsons).

“Es posible que la función más general de la comunidad societaria sea la articulación de un sistema de normas con una organización colectiva que presenta unidad y cohesión. Según Weber, el aspecto normativo se denomina sistema de orden legítimo; el colectivo es la comunidad societaria, como colectividad aislada y circunscrita. El orden societario requiere una integración clara y definida en el sentido, por una parte, de la coherencia normativa, y por otra, de la armonía y coordinación societarias...” (Parsons 1982: 22)

Perfilando a esta comunidad societaria tenemos que éste subsistema tiene como función definir las obligaciones de lealtad hacia la comunidad societaria; disponer a los llamamientos “justificados” en nombre del interés colectivo. Los órganos de

gobierno son los encargados de ese llamamiento así como aplicadores de las normas asociadas, aunque en muchos casos el gobierno y las diligencias justificadas de la sociedad no coinciden. En su aspecto jerárquico comprende la escala de estratificación y la escala de prestigio. La posición de una subcolectividad o un individuo se mide, dice Parsons en *El sistema de las sociedades modernas* (1982), por su nivel de prestigio o capacidad de ejercer la influencia, concebida esta como un medio simbólico de intercambio societario. Según nuestro autor, quien ejerce la influencia debe ser capaz de establecer una relación de carácter contractual, sin ofrecer directamente un incentivo como dinero o amenaza para asistir al interés colectivo cómo por ejemplo quien persuade para votar por un candidato político específico. Sin embargo, la influencia puede cambiarse por otros medios como el dinero o el poder, nos dice nuestro autor en turno.

Estructura y función: Talcott Parsons

Los componentes estructurales que refiere Parsons (1982) como Normas, Valores, Colectividades, papeles, las relaciona con funciones primarias, algunas de ellas son las siguientes (Cfr. *tabla 2*):

Mantenimiento de patrones. Las bases de la legitimación cultural –nos dice– encuentra sus raíces en los compromisos de valor y su cumplimiento es cuestión de honor y conciencia, su violación es ilegítima. La generalización de las reglas de valor es propia de las sociedades modernas para evitar prohibiciones particulares –sigue– Los componentes del contenido de valor de un sistema cultural además de los valores morales son los valores estéticos, los cognoscitivos, los religiosos y los conocimientos empíricos (la ciencia) llegan a formar parte de él y tienden a diferenciarse y a formar sistemas culturales independientes cuya diferenciación es una característica de la sociedad moderna – puntualiza Parsons – (Parsons, 1982:22)

La política implica las metas de una colectividad. Además del orden societario normativo Parsons conceptualiza la obligatoriedad y por ende la aplicación de sanciones que ejercen dependencias especializadas como *coacción*. También incluye

la interpretación autoritaria. Considerará un fenómeno como político si éste contempla la organización y la movilización de recursos para alcanzar las metas de una colectividad dada. E incluye como representantes de aspectos políticos a las empresas de negocios, las universidades e iglesias y al gobierno como órgano especializado de la sociedad localizado en el centro de la política que se ocupará de la creación de nuevas leyes y de aspectos de interés público.

La economía es adecuada administración. Parsons la sitúa en un nivel más práctico que normativo y refiere a ésta en su relación con la comunidad societaria y sus campos de acción que son la economía y la tecnología y señala que su principio de gobierno es la conveniencia de una administración adecuada de los recursos.

Respecto de los modos de integración en las sociedades cada vez más diferenciadas Parsons mencionará al *Sistema Legal relacionado con la moralidad*, y en ellos ve elementos escritos y no escritos que además se alejan claramente de los contenidos religiosos cada vez más en la modernidad por que no son coextensivas necesariamente a pesar de ser actos comunitarios y sigue: "*Las normas constitucionales se articulan en la comunidad societaria e incluyen el componente de lealtad a la sociedad en la forma de asociaciones valiosas; las leyes tienen relación con la moralidad de los ciudadanos pero no necesariamente con toda la moral*" (Parsons, 1982:30)

Las asociaciones valiosas manifiestan diferenciación y pluralización alejada de su base de religión, raza y territorialidad y se centrarán cada vez más en funciones económicas políticas y de asociación (o integración): La función económica supone la institucionalización en nuevas formas de contrato y propiedades que reposan en derechos de la ciudadanía (como principio de las libertades en el comercio y no sólo en la administración por el estado).

La comunidad societaria y la organización burocrática

Indica Parsons que es característico de una economía industrial la organización burocrática de la producción y la movilización del potencial humano vía el mercado laboral. Considera que mediante un complejo desarrollo proliferaron organizaciones burocráticas fuera de la esfera gubernamental y la empresa familiar

sería una de las primeras formas propias del capitalismo con una burocratización laboral que no administrativa. Nuestro autor considera que la organización burocrática es básicamente política por orientarse centralmente al alcance de metas colectivas: la comunidad constituye un grupo privado –dice– dentro de la comunidad societaria y en el gobierno: toda la comunidad societaria en el alcance de metas colectivas. La burocracia privada también se haya en las iglesias, universidades y otros tipos de colectividad.

Parsons nos permite plantear de manera multifactorial nuestro objeto de estudio dentro de su esquema conceptual independientemente de las coincidencias que pudiéramos tener con su obra.

La comprensión de un equipo de trabajo inscrito en una organización, específicamente en una organización industrial desde la sociología requeriría tomar en cuenta al individuo y sus motivaciones, sus necesidades individuales, de grupo (su familia y comunidad) y sociales (status, influencia) pero también sus creencias, su ética y sus valores. Cómo se conecta dicho equipo (conjunto de individualidades) con su ambiente (Objetivos políticos, normatividad, supuestos económicos) y como alterna y maneja diferentes ambientes (vida familiar vs. vida laboral) A su vez, la organización la veríamos inscrita en la estructura de la sociedad en su conjunto como se esquematizó en el apartado la organización burocrática.

Pasemos a otras visiones relacionadas a los sistemas en ciencia social luego de conocer el esquema general de Parsons.

Teoría de los sistemas sociales.

Javier Torres Nafarrete nos introduce a la visión de Luhmann de modo que permite ver como la teoría de Luhmann busca romper con las concepciones clásicas de la sociología en lo que concierne a la experiencia y a la acción social:

“El problema central de la sociología es como poder explicar las estructuras constantes de la experiencia y la acción social...” (Luhmann, N. 1998: 8-9)

La manera de entender a la sociedad debe ser por la comunicación y la propia comunicación en éste autor es igual a sociedad y esto en virtud de la posibilidad de condensación de posibilidades abiertas y por la preestructuración que implica al punto de partida restringido de toda experiencia subjetiva humana.

“Este hecho fundamental de la binariedad de elegir conduciría directamente a la consideración de la imposibilidad de la construcción social...Lo social se dispararía en la forma de un haz infinito de posibilidades en las que nadie podría coincidir.” (Luhmann, N. 1998: 8-9)

Y continúa, el lenguaje reduce complejidades sin condensar un espectro mínimo de motivaciones necesarias para los contactos. Los sistemas sociales (economía, política, religión, educación.) –Dice Luhmann- tienen la propiedad de limitar el proceso de la información y hacen un modelo comprimido de coordinación de motivaciones que no son relacionables entre sí. Los sistemas sociales designan construcciones sociales que presuponen estados de conciencia correspondientes, -concluye Torres Nafarrete- Revisemos este desglose para mejor comprensión del enfoque de Luhmann sobre la sociedad como sistema social:

“El objeto de nuestra investigación es el sistema social de la sociedad moderna. Lo abordamos en un proyecto que aborda numerosas dificultades. La primera consiste en el mismo proyecto el cual es la actualización de una relación circular con su objeto: un objeto que no tiene referencias unívocas. Ni siquiera se ha establecido en realidad, cuál es el objeto...Además el intento de describir la sociedad puede efectuarse sólo en la sociedad, es decir, Hace uso de la comunicación, activa relaciones sociales y se expone a la Observación. Entonces de cualquier manera que se pretenda definir el objeto, la definición misma es ya una operación del objeto.” (Luhmann, N. 1998: 8-9)

Ésta cita nos indica cómo Luhmann resuelve esa dificultad de planteamiento de trascendencia epistemológica y en la misma obra dice que esta es una razón por la cual la sociología no ha dado un resultado radical ni consecuente y precisamente la vinculación entre la descripción de la sociedad y su objeto y el trato que la sociología previa le ha dado a este asunto le permiten caracterizar a la sociología que exhibe carencias científicas y trascendentalistas a su vez vinculándose (George Simmel principalmente) con la psicología social. Luhmann sigue reflexionando y utiliza una idea de Gastón Bachelard: "obstáculos epistemológicos", para señalar el bloqueo en el conocimiento en la idea de sociedad y distingue tres hipótesis asociadas a ese bloqueo: 1ª. Que una sociedad está constituida por hombres concretos y por relaciones entre los hombres. 2ª. Que las sociedades son unidades regionales, territorialmente delimitadas, por lo cual Brasil es una sociedad distinta de Tailandia... 3ª. Que las sociedades, por tanto, pueden ser observadas desde el exterior como grupos de hombres o de territorios. *"Las dos primeras hipótesis impiden una determinación conceptual del objeto Sociedad..."* (Luhmann, 1998:32)

Luhmann considera que por esas evidencias no es posible permanecer en un concepto humanista de sociedad y si lo hay así *"debe ser por el miedo a quedarse sin un referente para evaluar la sociedad y el derecho a organizarla de un modo humano"* (Luhmann, 1998:32). Semejante ve el caso de la concepción territorial de la sociedad por la interdependencia de orden mundial, no contemplarlo nos pondría en la nostalgia de la idea de cultura. Quizá el sociólogo de origen alemán asienta que su teoría es radicalmente antihumanista y antirregionalista por que no confiere a estos hechos (lo humano y lo regional) como puntos para deducir un criterio para la definición del concepto de sociedad, tampoco para la delimitación *"del objeto que corresponde a tal objeto"* (Luhmann, 1998:33)

Con éste marco, Luhmann se enfoca en la cuestión de la Organización; si bien, los enfoques aportados por la sociología no permiten una visión consistente sobre la manera en que nos representamos a la sociedad, el enfoque de Luhmann respecto de la misma nos permite entender que la teoría orientada hacia la *clausura*

operacional y a la *autopoiesis* explica el surgimiento de organizaciones únicamente en la sociedad y cómo esto último contribuye a la diferenciación social Luhmann lo expone en una doble resultante: como diferenciación del sistema de sociedad y diferenciación de sus sistemas de funciones respecto a la autopoiesis de las organizaciones y dicha autopoiesis se refiere a la diferenciación recíproca de los sistemas de funciones como a su diferenciación en comparación con el entorno respectivo. Con esto Luhmann explica una discrepancia estructural: En efecto, por una parte la sociedad moderna depende de la organización mucho más que cualquier otra sociedad que la haya precedido (nuestro autor subraya que, más aún, la sociedad moderna es la primera sociedad que, en absoluto haya producido un concepto específico de organización) pero por la otra parte, esta sociedad, menos que cualquier otra sociedad que haya existido anteriormente, puede ser entendida como una organización, ni considerándola en su unidad, "*ni mucho menos si se la considera en sus parciales sistemas de funciones.*" (Luhmann, 1998:372,373)

Luhmann toma distancia de las visones mecanicistas y humanistas que le anteceden lo que implica también alejarse de las visones organicistas clásicas para centrarse en la *comunicación* como una forma de acción social más importante para arrancar su análisis y dar una visión más acorde con nuestra percepción social actual.

Los sistemas abiertos (TGS y Teoría de la evolución)

Siguiendo con Luhmann veremos las características de estos tres modelos: el primero es *Input / output*. Define con mayor claridad la relación sistemas y sistemas-en-el-entorno. El entorno carece de significación para el sistema. El sistema autodetermina los factores de su intercambio o sea, él define el *output* como servicio, prestación y transferencia con los otros sistemas del entorno. Visto superficialmente, advierte Luhmann, percibimos dos variantes: en la primera desprende sus estímulos de un modelo matemático ideal en que (en el sistema) la transformación de *inputs* los delinea un modelo cuya transformación tiene una definición estructural: como en las máquinas, correspondencia de *inputs* iguales

corresponden a *outputs* también iguales. Lo que le valió a la teoría la crítica de sistema tecnocrático. La psicología llegó a un punto similar con su modelo estímulo / respuesta. La segunda variante rechaza la simplificación matemática en pro de la complejidad del sistema adoptando el modelo de *black box* tomado de la cibernética.⁷ Con éste término se pretende indicar la imposibilidad de conocer el complejo interior del sistema sino sólo sus relaciones externas marcadas por regularidades y deducir como reacciona ante determinados *inputs*. Easton David aplico el modelo *Input / output* para caracterizar el sistema político:

“El gobierno se sostiene, por un lado, mediante las elecciones; por otro, mediante la recepción de diferentes *inputs* de intereses que provienen de grupos e instituciones que utilizan el cabildeo... Easton, pues, considera la política como un mecanismo de transformación de *inputs* en *outputs* decisivos, mediante el cual se distribuyen los beneficios (*allocation of values*) a favor del pueblo. El pueblo, ante esto, expresa de nuevo su interés mediante las elecciones, o nombrando a representantes de sus intereses que llevan a cabo de nuevo la labor de cabildeo” (Luhmann,2002:50)

⁷. Luhmann, con la finalidad de darnos un panorama del mundo de la cibernética citará a Darío Rodríguez/ Marcelo Arnold, *Sociedad y teoría de sistemas*, Chile, Ed. Universitaria, 1990 p. 42: “inmediatamente después de la segunda guerra mundial, las aplicaciones en el campo de la cibernética fueron considerables: generalización de los termostatos en los aparatos de uso industrial, edificios inteligentes, servofrenos, etc. En otras palabras, maquinas controladas por otras máquinas. En una u otra dirección, poniendo énfasis en los problemas de control o los de comunicación, numerosos científicos trabajaron directa o indirectamente bajo esas nociones cibernéticas y a la vez fueron aportando, a partir de sus específicas experiencias y campos disciplinarios, importantes conceptos y relaciones. Entre ellos destacan los matemáticos Wiener (retroalimentación *feed back*), Turing (computación), Shanon (teoría de la información), Von Neumann (inteligencia artificial y robótica) y Weaver (comunicación). El psiquiatra Ashby (complejidad). Los economistas Beer (Teoría de los juegos) y Lange (macroeconomía). Los biólogos Mc Culloch (neurología), Cannon (homeostasis) y Maturana (autopoiesis). Los antropólogos Nurayama (Segunda cibernética), Bateson (ecología de la mente) y R. Rappaport (regulación ritual). El matemático y educador Pask (interacciones educativas) El cientista político Deutsh (cibernética política). El fisico Von Foerster (autoorganización, cibernética de la cibernética), y muchos otros. Las proyecciones del modelo cibernético son decididamente interdisciplinarias, pudiendo encontrarse aplicaciones en los campos de la biología, la psicología, la lingüística, la antropología, la politología, la economía, la pedagogía, la ingeniería, la medicina, la sociología, etcétera. Así como la teoría general de sistemas se reúne en la Sociedad para la Investigación de Sistemas, los cibernéticos se congregaron a través de una serie de conferencias anuales que se realizaron entre 1946 y 1953 en los Estados Unidos bajo los auspicios de la Fundación Josiah Macy Jr.” (Luhmann, 2002:48)

El esquema *Input / output* provee poca información sociológica por lo que, Luhmann supone, en los años sesenta el modelo dejó de tener relevancia. Pero como respuesta a estas carencias la teoría de sistemas respondió con el modelo de *feed back* de la cibernética que formalmente expresaba: cómo lograr *outputs* relativamente estables frente a un entorno inestable o de situaciones variables, debe existir un mecanismo mediante el cual el sistema pueda medir cierta información que exprese la distancia que se abre entre el sistema y el entorno. La solución dio como resultado un prototipo: el termostato. La aplicación a la teoría social de la cibernética dio respuesta antes que la teleología a la pregunta ¿qué condiciones son necesarias para que determinados estados del sistema, a pesar de la variabilidad de los estados del entorno, se mantengan estables? Esto sirvió para reconstruir la vieja teleología bajo técnicas modernas, nos dice Luhmann. Entrará en vigencia la noción de dispositivo de la conducción: *cibernética*. Y así ésta se convertirá en la conducción de los sistemas técnicos y de los sistemas sociales lo que significará, la capacidad de reducir las desviaciones entre el sistema y el entorno que hicieran peligrar al sistema mediante una selección de variables (no todos los elementos del sistema). Para la predicción de las condiciones futuras del sistema se dispondrá de un complejo de conducción de la acción (red cibernética). En la misma obra, Luhmann caracteriza en su exposición el *feed back negativo*: Dirigido a disminuir distancias; a disminuir efectos que se producen fuera del sistema, controlables dentro de él. Y posterior será el concepto de *feed back positivo*: que señala el aumento de distancias sin contemplar un por que, se avocará a ver como ciertos mecanismos de la desviación no toman en cuenta consecuencias ni fines programados. Nuestro autor acota esta exposición señalando que la crítica hecha a la teoría de sistemas en el aspecto ideológico se entiende pero no es suficientemente válida en su aspecto teórico.

Luhmann delinearé con mayor precisión una de las características más sobresalientes entre los sistemas cerrados y los abiertos y que esa tal diferencia consiste en la posibilidad de "observar". Sobre los sistemas cerrados (acotados por

su cerradura de operación, recursividad, autorreferencia y circularidad como condiciones de posibilidad de la apertura) y los sistemas abiertos se cuestiona:

“...que tipo de operación es la que un sistema puede reproducir como una especie de retícula, en la que reconoce que en determinadas operaciones pertenecen al sistema y otras no... Con esta versión de que la operación pertenece al sistema y no al entorno se coloca a una altura sobresaliente el problema de la observación y la capacidad de distinción de los sistemas... esto quiere decir... que existen sistemas que pueden observar y distinguir.” (Luhmann, 2002:55)

Posteriormente surgió la polémica del desenvolvimiento del observador como analítico o concreto en la teoría. En el primero la teoría deja en manos del observador externo qué es lo que designa como sistema y que como entorno y en el concreto presupone que los sistemas ya se hayan constituidos y la tarea del teórico de sistemas es descubrirlos tal como son. La solución al problema anterior se disuelve ante la aceptación de las implicaciones autológicas de toda observación. Lo que implica que todo lo que un observador descubre sobre el sistema tiene que aplicárselo a si mismo dado que esta incrustado en un sistema (el conocimiento) para llevar a cabo la observación. Sobre lo expuesto aquí por Luhmann podemos llegar a una serie de conclusiones, la primera y más importante que propongo es que en su obra Luhmann referirá la separación del análisis de la organización social del de la organización propiamente dicha. Esto lo hace en la medida en que:

A) rechaza las posturas teóricas que refieren la organización social a partir de una visión humanista, regionalista para poner en el centro del análisis a la comunicación.

B) Considera que fuera de la comunicación no hay sociedad, ni observación de lo social sino que el sistema de la comunicación es autorreferenciable y autoobservable.

C) Ver a la sociedad en su conjunto impide entenderla como una organización, a pesar de que nunca antes las organizaciones habían tenido tanta importancia. En su

lugar, encuentra sistemas definiéndose frente a su entorno y así al sistema de la organización frente a un ambiente que la delimita y la diferencia y frente al cual se erige en una serie de intercambios e influencias.

Teoría general de sistemas

Pedro Voltes Bou* Nos ofrece un "planteamiento sistemático" en estos términos: El análisis sistémico ve en su objeto de estudio un sistema de conexiones cualitativamente determinado interrelacionado en todos sus elementos. Así Voltes nos dice que las características de que se compone un objeto (podemos pensar que ese objeto es una Compañía) se conectan y se influyen, la generalidad del sistema influirá a sus partes según sus características y las partes influirán a los otros componentes según sus especificidades. Pero no sólo como una suma de particularidades sino a través de una mecánica específica de relación entre los diferentes elementos del sistema. Voltes señala la importancia de la determinación específica de las conexiones por que en ellas radica la unidad del sistema durante las posibles modificaciones y alteraciones que pueda sufrir. Vemos que entre los mecanismos determinantes de la dirección del desarrollo del sistema se encuentra uno que llama "la meta interior". La existencia de éste objetivo –dice- diferenciará a un sistema orgánico de una simple suma de elementos. El objetivo es una cualidad de la estructura determinante del desarrollo y que propicia la estabilidad de los elementos de la estructura, nos indica el autor. La visión Cibernética concibe la meta como tendencia del objeto. La racionalidad es el elemento conectivo a diferentes niveles de generalidad que va de la relación de los elementos a la relación del los objetos.

* A partir de los escritos sobre sistemas de Von Bertalanffy se desarrollaron otros tratados partiendo de los contenidos de su obra. Uno de estos tratados, que además se precia, según el propio autor, de ser la primera publicación en español es *La teoría general de sistemas* de Pedro Voltes Bou.

En éste "planteamiento sistémico" que nos ocupa, su carácter es Interdisciplinario y el método por aplicar va de lo empírico-inductivo a lo hipotético-deductivo. La importancia del enfoque sistémico para el análisis de La Organización se pondrá de relieve trayendo una cita de Voltes de cómo enfocaba el problema Van Gigch; en su libro *Applied general system theory*, el planteamiento sistémico nació para satisfacer las siguientes necesidades: "*La necesidad de generalizar... simplificar... integrar... optimizar... evaluar... planificar y... controlar*". (Voltes, 1978: 2)*

Y se acerca al final de su planteamiento anotando que "...no por ser complejo un conjunto ha de dar forzosamente origen a un sistema. La primera condición para que esto ocurra es que en aquel conjunto impere el principio de no contradicción" (Voltes, 1978: 2). Como se puede apreciar, la estructura teórica se reconstruye, se innova cuando una teoría se deshecha y luego otro autor la reutiliza dándole un nuevo enfoque o la ajusta para un diferente objeto de estudio o metaforiza, traspola incluso a otras ciencias.

La teoría general de sistemas ⁸ esbozada hacia 1925 reconfirma los alcances, los límites y dificultades que representan esos traslapes de los sistemas de pensamiento que ella implica. A pesar de que sus primeras exposiciones estuvieron dirigidas a la biología su aplicación tuvo repercusión en campos como la cibernética (cfr. nota 7) y más aún, cada acierto que logró en las disciplinas que tocaba repercutieron a su vez en la teoría y en su aplicación renovada; Éste es el caso de la cibernética aplicada a la sociedad dentro de grupos o sistemas humanos: familia, grupo de trabajo hasta grados intermedios de organizaciones formales e informales y aún, nación, grupos de poder y relaciones internacionales. ¿Pero qué nos dice la teoría de sistemas en torno a las ciencias sociales y los sistemas? Bertalanffy advierte que las ciencias sociales incluyen a la sociología, economía, ciencia política, psicología social, antropología cultural, lingüística, historia y humanidades. Y por ciencia entiende una ordenación

*La traducción es del propio Voltes.

⁸ En su obra *Teoría general de los Sistemas*, Bertalanffy logra agrupar los progresos del pensamiento sistémico y aunque la estructura del libro no tiene un recorrido lineal como advierte en su prefacio si agrupa los avances del pensamiento sistémico como un método capaz de aportar una forma de proponer modelos de aplicabilidad interdisciplinaria y aún si nos fuera válido el término como modelos transdisciplinarios.

nomotética de hechos y generalidades, y postulado así, concluye que “*la ciencia social es la ciencia de los sistemas sociales*” (Bertalanffy, 1992:204). Señala dos limitaciones de parte de la ciencia social conocida hasta ese entonces. Dice al respecto que el atomismo descuida las “relaciones” y la “física social” desdeña especificidades, por ello ve como parte del problema el uso típico y rectilíneo de la teoría general de sistemas. A la sociología la concibe como el estudio del marco del pensamiento sistémico.

Siguiendo con la obra citada nuestro autor se enfoca en señalar algunas expresiones de la teoría de sistemas dentro de la ciencia social subrayando sus carencias con el objeto de llegar a declarar las diferencias que marcarán su enfoque sistémico. Entonces señala los aportes de Parsons, Merton y otros dentro del funcionalismo y se avoca a poner de relieve las carencias de la obra de Parsons.

“La principal crítica al funcionalismo, particularmente en la versión de Parsons, es que insiste demasiado en el mantenimiento, el equilibrio, el ajuste, la homeostasia, las estructuras institucionales estables, y así sucesivamente, con el resultado de que la historia, el proceso, el cambio sociocultural, el desenvolvimiento dirigido desde adentro, etc., quedan en mala posición y aparecen, si acaso, como <<desviaciones>> con una connotación de valor negativa. De modo que la teoría parece ser de conservadurismo y conformismo, que defiende el <<sistema >> (o la mega máquina de la sociedad presente, como dice Munford) como es, descuidando conceptualmente el cambio social y así estorbándolo. Es claro que la teoría general de los sistemas aquí preconizada esta a salvo de esta objeción, ya que incorpora por igual mantenimiento y cambio, preservación del sistema y conflicto interno; convendrá, pues, como esqueleto lógico para una teoría sociológica mejorada (Cf. Buckley 1967)” (Bertalanffy, 1992:205-206)

Bertalanffy, podríamos decir, tiene una noción de la ciencia social que consigue refiriéndose a determinados objetos de estudio a los que se hace evidente las

ventajas de la aplicación de una visión sistémica cómo sugiere cuando menciona a una empresa de negocios que incluye "hombres, máquinas, edificios...valores monetarios, buena voluntad...; da respuestas definidas y recomendaciones prácticas." (Bertalanffy, 1992:205-206). Y cita otro ejemplo como el de que la ciencia social se ocupa de sistemas (socioculturales) al ser parte de una cultura creada por el hombre en contraposición a los animales que se enfrentan a un medio natural. El hombre, nos dice Bertalanffy, aparte de las necesidades de hambre y sexo, esta inscrito en un universo de símbolos que tiene como pre-supuesto el lenguaje y relaciones simbólicas con sus semejantes.

Johansen Bertoglio O. En su obra *Introducción a la teoría general de sistemas* busca establecer el aterrizaje de toda la teoría analizando primero someramente la aplicación que han encontrado algunas teorías y que han repercutido en diferente medida en el pensamiento social. En dicha obra el autor señala dos enfoques para el estudio de la Teoría General de Sistemas, El primero consiste en

*"...observar al universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos. Este método en vez de estudiar sistema tras sistema, considera un conjunto de todos los sistemas concebibles (en los que se manifiesta el fenómeno general en cuestión) y busca reducirlo a un conjunto de un tamaño más razonable... Un segundo enfoque posible... es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos. Este es un enfoque más sistemático que el anterior y conduce a lo que se ha denominado un sistema de sistemas" (Johansen, 1994:25, 27)**

* Johansen Bertoglio O. relaciona en su obra al pensamiento sistémico con el pensamiento social y estima la influencia reciproca que entre estos se ejercen para crear nuevos enfoques. Johansen, 1994. pp.25, 27

Johansen enunciará las tendencias que buscan la aplicación práctica de la Teoría General de Sistemas y advierte que entre otros están:

a) La Cibernética (Norbert Wiener) basada en el principio de retroalimentación (o causalidad circular) y de homeostasis en los que intervienen los mecanismos de comunicación y de control de máquinas y seres con capacidad de auto-organización y auto-control y cree también que se define como "la ciencia de la organización efectiva",

b) La teoría de la información, que dice es una cantidad medible en isomorfismo con la entropía negativa y que matemáticamente se concluye en la igualdad entre la fórmula de la información y la de la entropía en física. En el mismo sentido dice que mientras más complejo es un sistema (complejidad la entiende como el número de estados posibles para cada parte y el de sus relaciones recíprocas) mayor es la energía empleada para obtener información, procesar, decidir, almacenar y / o comunicar;

c) La teoría de juegos (Games Theory) que trata de analizar, como explica Johansen, la competencia entre dos sistemas racionales o un sistema antagonista para maximizar sus ganancias y minimizar sus pérdidas. O sea que permite el estudio de partes en conflicto con la limitante de que presupone conducta racional entre competidores y de cuyo avance también dependerá de otras teorías ocupadas del tema del conflicto; en seguida apunta a

d) La teoría de la decisión, en la que nuestro autor refiere dos líneas, una busca analizar la selección racional de alternativas dentro de las organizaciones o sistemas sociales basándose en un gran número de situaciones y sus posibilidades apoyándose en la estadística y la probabilidad. La otra centra su atención en la "conducta" del sistema social total y en partes cuando enfrenta la situación de toma de decisiones. Y ha sido aplicado como una teoría "conductista" de la empresa diferenciándose de la teoría económica de la competencia perfecta y / o imperfecta. Concluye nuestro autor que lo anterior devino en la alteración de la teoría administrativa que enfatizará el problema de la comunicación y sus riesgos;

e) La topología o Matemática Relacional, nos dice nuestro autor en turno, que se trata de una teoría matemática con repercusiones en otras ciencias como la ciencia social y señala la teoría de los gráficos para comprender la conducta administrativa en términos de la estructura de un problema o la estructura organizacional y las conexiones entre sus partes;

f) El análisis factorial, que es, nos dice, el análisis matemático de problemas multivariados y su aplicación es en la psicología y mide las dimensiones de los grupos los factores de energía, habilidad y dirección;

g) La ingeniería de sistemas, que se ocupará de planeación, diseño, evaluación y construcción científica de sistemas hombre-máquina y la posibilidad de aplicar el análisis de sistemas;

h) La investigación de operaciones, y para enunciar a uno de los primeros participantes nombra a Stafford Beer quien la define como el abordaje de la ciencia para resolver los problemas que involucran la administración de hombres, máquinas, materiales y dinero en la industria, el comercio y el gobierno, y que involucra en su modelo científico del sistema factores como el azar y el riesgo para predecir, controlar alternativas.

Siguiendo con Johansen lo veremos ocupándose de un par de conceptos previos que son esenciales para la comprensión del concepto de sistema el primero es el concepto de *sinergia*.

Sinergia, la relación de los elementos en un grupo.

Johansen pone como ejemplos a un cesto de naranjas y junto a el cesto a seis naranjas que se hallan formando una cruz (como la característica de la crucifixión romana) luego procede a preguntarse las características que tiene una a una de las naranjas del cesto para resultar en una caracterización de color, madurez, tamaño que describe al grupo de naranjas. En seguida se pregunta lo mismo del grupo de seis naranjas formando una cruz y subraya el supuesto en que no se sabe o no se atiende la disposición particular de las naranjas (en cruz) y al examinar una a una

de este grupo se llega a una caracterización de color, madurez, tamaño que describe al grupo de naranjas. Pero definirlo así es un error por que, dice Johansen, *"este caso de las naranjas en cruz es algo más que la simple suma de sus partes por tratarse de una organización que implica ubicación y relación entre las partes"*(Johansen, 1994:36). Respecto al mismo punto nuestro autor menciona a H. J. Ansoff en cuya obra *Corporate Strategy* trata a la sinergia como un factor que debe tomarse en cuenta para un método de decisión estratégica describiéndola como "una medida de los efectos unidos" identificada como "2+2=5" señalando que cada producto de la empresa hace una contribución a la rentabilidad que calcula mediante una formula de La tasa anual del retorno del producto y concluye que en caso de empresas grandes que pueden operar con una menor inversión que la suma de las inversiones realizadas para apoyar a sus productos de un grupo de empresas más pequeñas pueden bajar precios y ampliar recursos en el estudio y desarrollo de productos, es decir, optimizan su sinergia. Y resume nuestro autor en turno; *"cuando nos encontramos con un objeto con características sinérgicas (que denominaremos sistemas) debemos tener en cuenta la interrelación de las partes y el efecto final será un efecto conjunto"*. (Johansen, 1994:38)*. En la misma obra, nuestro autor considera que la noción de sinergia no guarda ninguna contradicción sino aparente con el uso de la herramienta estadística del muestreo cuando decimos que la suma de las partes no es igual al todo en el efecto conjunto y con el muestreo analizamos unas partes para comprender el todo. La aparente contradicción se borra, dice el autor si consideramos que en relación a un conjunto o población (ejemplifica con una población de 100000 personas) en que los hombres y las mujeres que le componen pueden mantener muchas interacciones pero el aspecto que se estudia (separarlos entre hombres y mujeres) es una cuestión independiente que trata elementos aditivos. Y con ello pasa a revisar el aspecto de totalidades, totalidades dentro de totalidades para discutir el concepto de recursividad.

Recursividad, un elemento puede ser una totalidad.

Siguiendo con Johansen entenderemos que éste concepto expresa el carácter que tienen los elementos que componen a una totalidad de modo que un elemento puede ser una totalidad y compara al conjunto de naranjas que formaban una cruz para destacar que una de esas naranjas es individualmente una totalidad pero cada naranja no forman individualmente una cruz y por ello, dice

“Si tenemos un conjunto de elementos u objetos tales como una célula, hombre, un grupo humano y una empresa, es probable que, a primera vista no observemos entre ellos ninguna relación y los consideremos entidades independientes. Sin embargo, un rápido análisis nos puede llevar a la conclusión de que si existen relaciones. El hombre es un conjunto de células y el grupo es un conjunto de hombres. Luego podemos establecer aquí una recursividad célula-hombre-grupo. Aún más, el hombre no es una suma de individuos, por lo tanto tenemos aquí elementos recursivos y sinérgicos (lo que no sucedía en el caso de las naranjas)” (Johansen, 1994:45).

Johansen concluye respecto del concepto de la recursividad que entre objetos aparentemente desconectados entre sí puede haber recursividad pero aclara, y esto resulta ser muy importante para la comprensión de un sistema, que la recursividad no se expresa dentro del modelo reduccionista en que veríamos al sistema y sus partes como un círculo concéntrico al que rodea uno mayor y así sucesivamente. No, dice “La recursividad se presenta en torno a ciertas características particulares de diferentes elementos o totalidades de diferentes grados de complejidad” (Johansen, 1994:46). Esta discusión le lleva a plantear el problema del establecimiento de las fronteras del sistema y a concluir al respecto que los sistemas se componen de individualidades y la individualidad es indivisibilidad. Pero es necesario subrayar aquí su observación de que es indivisibilidad como sistema, y que no, como se dijo más arriba, como imposibilidad de analizar a un individuo en órganos y ellos en células. Pero para el

* La traducción es del propio Johansen

caso de un sistema que nos ocupe se deberán descartar los elementos o subsistemas que no son parte de nuestro sistema del que nos ocupemos.

Para tratar el asunto de las fronteras del sistema Johansen empieza por esclarecer algunos conceptos previamente como es el de *sistema*. El sistema, aclara, casi todo mundo coincidiría en que "es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos". *Subsistema*, Aquí el autor señala que cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerado subsistema y agrega las interrelaciones que están estructural y funcionalmente dentro de un sistema mayor y a su vez estos sistemas pertenecen a un sistema mayor que es el supersistema. El subsistema, el sistema y el supersistema llevan, nos dice, implícita la idea de recursividad y aclara, que no todas sus partes componentes deben ser consideradas como subsistema para respetar la idea de recursividad. Para ello los subsistemas como los supersistemas deben cumplir ciertas características sistémicas. Señala como criterio para saber si una parte es o no un subsistema, la viabilidad, entendida ésta como la capacidad de sobre vivencia y adaptación de un sistema en un medio cambiante. Cita entonces a la obra de Katz y Kahn "*Psicología Social de las Organizaciones*" en donde menciona las cinco funciones que debe cumplir todo sistema viable.

"1) Las funciones (o subsistemas) de producción, cuya función es la transformación de las corrientes de entrada del sistema en el bien y / o servicio que caracteriza al sistema y su objetivo es la eficiencia técnica; 2) Las funciones de apoyo, que buscan proveer, desde el medio al subsistema de producción, con aquellos elementos necesarios para aquella transformación; luego son encargados de la exportación del bien y / o servicio en el medio con el fin de recuperar o regenerar las corrientes de entrada, y, finalmente, son las encargadas de lograr que el medio "acepte" o "legalice" la existencia misma del sistema. En corto su objetivo es la manipulación del medio. 3) Las funciones o sistemas de mantención, encargadas de lograr que las partes del sistema permanezcan dentro del sistema; 4) Los subsistemas de adaptación, que buscan llevar a cabo los cambios

necesarios para sobrevivir en un medio en cambio y, finalmente; 5) El sistema de dirección encargado de coordinar las actividades de cada uno de los restantes subsistemas y tomar decisiones en los momentos en que aparece necesaria una elección." (Johansen, 1994:57,58).

Johansen hace un acercamiento a este tema de una manera inesperadamente sencilla, y propone que el sistema sea visto considerando al contorno o supersistema y definiendo lo que le pertenece y lo que queda fuera de él y por otro lado la idea de los subsistemas que le señalaran sus principales componentes.

Sistemas abiertos y sistemas cerrados, el intercambio con el medio.

Nuestro autor advierte que si bien la mayoría coincide en llamar así a los sistemas no todos coinciden en la definición de estos. Para los fines de introducción al tema nos ofrece la siguiente definición: "Así, un sistema abierto lo definiremos como aquel sistema que interactúa con su medio, importando energía, transformando de alguna forma aquella energía y finalmente exportando la energía convertida. Un sistema será cerrado cuando no es capaz de llevar a cabo esta actividad" (Johansen, 1994:69,70). La definición señala para los sistemas abiertos a sistemas vivos (células, hombres, grupos, etc.) y a los físicos como sistemas cerrados (máquinas, minerales... que no contienen materias vivas) y advierte que esto es sólo una definición general que no se corresponde con una vela o una cascada de agua.

Elementos de un sistema. Continuemos con Johansen. El nos guía en el análisis de las partes de un sistema. *Las corrientes de entrada* ;para explicarlo sugiere que como ocurre con el hombre, por ejemplo, para vivir recibe oxígeno, alimento, cobijo y propone llamarle a todos estos insumos "energía" que reciben los sistemas a través de su corriente de entrada para su funcionamiento y mantención. Esta energía tiende a comportarse, sigue, en función de la ley de la conservación de modo que la cantidad de energía que permanece en un sistema es igual al flujo de entrada menos el de salida. Pero hay una energía que no obedece a

este comportamiento y esa es la información, de modo que en este caso la información que permanece en el sistema no es sino la adición de la que entra mas la que existe ahí y la salida no necesariamente disminuye la suma sino que puede incrementarla, por lo que enseñar puede ser la mejor manera de aprender, concluye. Destaca una característica de la "importación" de información observando la necesidad de buscar esa información "resumida" y lo explica indicando que el sistema tiene una capacidad de recibir variedad y que el medio puede alcanza una variedad de estados ilimitada. Ejemplifica con una empresa que quiere conocer las preferencias de consumidores de un producto y la complejidad de información resultante tiene que ser reducida como conglomerado o como muestra estadística para poder manejar la variedad que genera su medio. Esa condición del sistema por alcanzar la mayor energía implica una lucha como la que sostienen los árboles perdiendo ancho para ganar altura y obtener luz del sol.

Proceso de conversión. Para éste punto Johansen pide recordar que la definición de un sistema implicaba la presencia de un propósito o de un objetivo y que la energía ingresada al sistema mueve a los mecanismos particulares del sistema para convertir en otro tipo de energía que representará y caracterizará a ese sistema particular y ejemplifica con un árbol que convierte esa energía solar mediante la fotosíntesis en oxígeno.

Corriente de salida. Señala algunas corrientes de salida de ejemplos expresados en su obra como son el oxígeno en un árbol, la plancha de acero en una empresa siderúrgica, el transporte en un taxi y además aclara que en el caso estas son sólo unas de las corrientes de salida del sistema aun que hay otras y dice que en el ejemplo del árbol todas son positivas para su entorno, caso contrario con una planta de amapola por que usada de un cierto modo, cómo droga, es negativa para el hombre y negativa para la comunidad. Pero también es posible que a pesar de una corriente de salida negativa perteneciente a un sistema puede ser "legalizada" si conjuntamente existe una corriente positiva muy superior a la negativa como el caso de las planchas de acero (tan útiles en la industria automotriz, de línea blanca,

herramientas) contra los contaminantes que emite como ejemplifica el autor. Considera que según los valores de un hombre o de una comunidad un sistema dependerá de su "legalización" para continuar con su existencia. Con esa "legalización" el sistema adquiere su viabilidad (sistema viable) al possibilitarse la obtención de energía de su medio que garantice su permanencia. Aquí notamos que el autor subraya (entrecomilla) la palabra legalización por que no se puede usar la palabra como tal para referir una palmera en un oasis y de cuyo medio le permite la existencia al sistema palmera.

Entropía y Neguentropía. Johansen expone que todo trabajo realizado consume energía que es convertida en energía cinética o potencial, la primera se relaciona al movimiento de traslación y la segunda con el movimiento de elevación. Generalmente al efectuar un trabajo el sistema desarrolla ambas, además de pérdidas friccionales, nos dice. La descripción de estos procesos nos las dan las leyes de la termodinámica por tratar de los intercambios de energía y sus flujos. La ley "cero" nos indica que si agregamos a media taza de café que tiene 50° con una cafetera con café a 50° la temperatura de la taza llena será de 50° y a un hielo que toca una corriente de aire a la misma temperatura el hielo se mantendrá. Esto lo expresa la primera ley de la termodinámica que dice que en un sistema cerrado la energía es conservada. Y para un sistema abierto en donde las temperaturas son diferentes para explicar el evento se referirá al concepto de entropía de la que nos dice, se trata de una unidad medible como caloría / C°. De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica. También define a la entropía partiendo de consideraciones probabilística de modo que ciertos estados del sistema son más probables que otros y el sistema se moverá en la dirección del estado más probable: una taza sacada del refrigerador tenderá a igualarse con la temperatura del ambiente, agrega como ejemplo. Luego lo aplica a un organismo y se pregunta ¿como éste evita su decaimiento? Y responde que es comiendo, bebiendo y respirando. En seguida anota otro ejemplo que es un campo con tierra gredosa propia para formar ladrillos cuya arcilla esta en su estado mas probable, desordenada, y se eleva a un estado menos probable de la arcilla organizándola en

trozos de forma y dimensión especial para luego llevarlos a un estado menos probable de los granos de la tierra que es un muro de un edificio a lo que llama una segunda etapa o fase de organización. Luego sigue Johansen estableciendo una relación entre aquella arcilla y el edificio expuesto al medio ambiente y cuando vemos a los ladrillos de ese muro en la tendencia a la desintegración, perdiendo organización veremos a nuestro autor citando a Arturo Aldunate Phillips para establecer que el polvo llegando a su estado más probable “*Este efecto de desintegración es el efecto de la entropía.*” (Johansen, 1994:95). Hay otro término sinónimo que anotará Johansen y que provoca una sensación de contradicción y es la noción de simetría, o sea, simetría igual a desorden y explicará que la entropía tiende a igualar las diferencias (recordemos el edificio y la tierra con que se formaron los ladrillos) desapareciendo las características propias del objeto hasta alcanzar entre uno y otro su distribución simétrica y concluye que “*la tendencia de los cuerpos es hacia los estados más simétricos, cada vez más desorganizados.*” (Johansen, 1994:96). Neguentropía: Nuestro autor expresa una paradoja al abordar éste punto cuando ejemplifica con nosotros como sistemas vivos y dice que la posibilidad de que sigamos viviendo, de que sigamos siendo sistemas abiertos es gracias a que los sistemas que somos nos alimentamos de entropía negativa reduciendo el nivel de entropía. Y sigue, la entropía negativa es neguentropía y en tanto una medida de orden que el sistema extrae de su medio. De cómo podemos conseguir aplicar todos estos conceptos a nuestro objeto de estudio que es la organización en el camino a plantearnos el problema de los grupos de trabajo, de eso tratará el siguiente tema.

La organización como sistema.

Referido a la traspolación que hace Johansen de la cita a la obra de Katz y Khan *Psicología Social de las Organizaciones* acerca de las cinco funciones (*vid suprà.*) que debe cumplir un sistema viable a una empresa dice:

“Así, en el caso de una empresa podemos distinguir fácilmente cada uno de estos subsistemas; Producción en el taller o planta; Apoyo en las adquisiciones, ventas y Relaciones Públicas; Mantenimiento es la función de Relaciones industriales, Adaptación la encontramos en Estudios de Mercados Capacitación, Investigación y Desarrollo, etc. y finalmente, la Dirección en la Alta Gerencia y, en general, en toda la línea ejecutiva.” (Johansen, 1994:58).

En esta misma obra Johansen describe una escala jerárquica de sistemas para llegar a ubicar, a partir de la primera escala, que parte del nivel atómico (1073 moléculas), al ámbito de la organización social en el octavo nivel definiéndola como un conjunto de roles interconectados por canales de comunicación en que debemos enfocarnos en contenido y significado de mensajes incluidos en sistemas de valores, semióticos, simbólicos y emotivos.

Johansen encuentra en la literatura del tema una definición a un sistema viable que es capaz de adaptarse a condiciones de cambio:

“Para que esto pueda ocurrir, el sistema debe poseer tres características básicas: a) ser capaz de auto organizarse, es decir, mantener una estructura permanente y modificarla de acuerdo a las exigencias; b) ser capaz de auto controlarse, es decir, mantener sus principales variables dentro de ciertos límites que forman un área de normalidad y finalmente c) poseer un cierto grado de autonomía; es decir, poseer un suficiente nivel de libertad determinado por sus recursos para mantener esas variables dentro de su área de normalidad.” (Johansen, 1994:80).

Un abordaje de una empresa a través de la Teoría de sistemas la hace David P. Hanna en su libro *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño* y acota que para poder orientar a una organización es necesario tener una teoría sólida. Para iniciar la traspolación de la visión de sistemas a una empresa David P.

Hanna* considera que si un sistema abierto implica la interrelación de sus partes y un intercambio con su medio externo entonces encontraremos las siguientes partes resumidas del siguiente modo:

1) *El límite*. El límite del sistema puede ser físico, temporal o psicológico. Aunque delimita tiene la facultad de permitir la interacción con el medio. 2.) *el propósito o misión y los objetivos*. Para una empresa son, además de las ganancias es ofrecer al medio bienes o servicios que valora ofrecidos en un punto que satisfaga al cliente y que cuide las ganancias de la empresa. 3) *El material de entrada o insumos del sistema*. La organización toma del mundo externo materias primas, dinero, equipo, información de mercado ideas y gente. 4) *La transformación o el proceso del negocio*. Elaboración de las especificaciones del producto, fabricación de bienes, creación del texto publicitario, asignación de pedidos. Se logra por la interacción de tres procesos medulares (o sea, directamente relacionados con el propósito) *proceso medular de las tareas, individual, de grupo* que son las tareas ligadas al propósito; la forma en que el individuo concentra su atención en su cumplimiento y la manera en que dividen las tareas, se comunican e interactúan unos con otros (el *trabajo medular* se logra en la combinación de estos tres procesos). 5) *Los materiales de salida o resultados del proceso de negocio*. Productos, habilidades y servicio, se llevan hacia el medio y se incluyen también los productos secundarios no deseados (contaminación, desechos, reelaboración, errores). 6) *La retroalimentación*. A) positiva, le dirá a la empresa si el artículo que elaboró se colocó con el consumidor. B) negativa, con una prueba verá que el artículo no cubre la necesidad para la que fue hecho de manera satisfactoria. Las dos son importantes por que indican un riesgo para el sistema. 7) *El medio*. Hay tres posturas para manejar las influencias de su medio, a) Ignorarlo (propio de los sistemas cerrados); b) Controlarlo; c) Equilibrar sus necesidades con él.

Esta tercera postura da como resultado 1) provocar cambios en las influencias / funciones de algunos grupos externos. 2) modificar sus propias operaciones como

* David P. Hanna aplica el pensamiento sistémico para el análisis de la organización con el fin de brindar una guía de acción para los integrantes de la misma.

respuesta a exigencias críticas externas. 3) modificar su relación con los demás redefiniendo las cargas de trabajo, expectativas, propósitos, patrones de comunicación...^{*} Otro elemento sustancialmente importante es la comunicación que por su carácter de trasmisor de significado puede ser estudiado como neguentropía o reductor de la desorganización. Para introducir éste elemento al esquema de la organización volvamos con Johansen y su Teoría general de los sistemas en donde nos dice que la información puede ser considerada como disminución de la incertidumbre y que la falta total de información puede ser vista como el máximo grado de incertidumbre y ejemplifica el caso diciendo que si estuviéramos en una habitación oscura en cuyo interior hemos perdido una moneda la probabilidad de que se encuentre cercana a la puerta es igual a la probabilidad de que se halle en cualquier otro punto (igual distribución de probabilidades) pero si al caer esa moneda por su sonido nos indica que se encuentra más cerca de la puerta entonces disminuye las posibilidades de que se encuentre en otro la (incluso a cero) y aumenta las posibilidades en otro punto. (Probabilidades desiguales) o también nombra la situación como un estado con menor entropía. Luego citando a March y Simon "Organizations" señala que la posibilidad de una actividad con alta complejidad e interdependencia esta delimitada por la capacidad de elaboración y manejo de la comunicación requerida para la coordinación de una empresa. Y luego concluye con Katz y Kahn que pasar de la desorganización a la organización se requiere de restricciones que reduzcan lo difuso y la comunicación al azar. Quede éste tema de la comunicación para un análisis en capítulo posterior para más detalle.

Del grupo a la organización

John J. Macionis en su texto *Sociology the basics* en el apartado donde trata a las

^{*} Hanna, D. P. (1990). En esta obra el autor "pone en práctica" la visión sistémica de la empresa con el objeto de proponer una forma de concepción y de acción de la organización diferente a la visión mecánica y burocrática.

organizaciones personales y firmes relaciones unido a *relaciones primarias* caracterizadas por gastar mucho tiempo juntas, ligadas en un amplio rango de actividades, sintiendo que se dice que un *grupo primario* es un pequeño grupo social cuyos miembros comparten personales y firmes relaciones unidas a *relaciones primarias* caracterizadas por gastar mucho tiempo juntas, ligadas en un amplio rango e actividades siendo que se conocen uno a otro muy bien. Con ello, la familia es en la sociedad el más importante grupo primario "*The family is every society's most important primary group*" (Macionis. 2004:108) Y en seguida expone razones considerables sobre la importancia de considerarle grupo primario, por que ellos son el que experimentamos en la vida y además familia y amigos tienen primera importancia en el proceso de socialización, formando actitudes, comportamiento e identidad social. "*In addition, family and friends have primary importance in the socialization process, shaping attitudes, behavior, and social identity*" (Macionis. 2004:108).

Macionis continua con el análisis del *Grupo secundario* y de éste dice que se trata de un gran e impersonal grupo social cuyos miembros comparten una específica actividad o meta. Y continúa, en la mayoría de los casos el grupo secundario tiene las características opuestas al primario de modo que suele tener flojas ligas emocionales y poco conocimiento interpersonal, muchos de estos grupos son de corto término. Continúa, Docenas o cientos pueden trabajar juntos en la misma cuyos miembros comparten personales y firmes relaciones unidas a *relaciones primarias* caracterizadas por gastar mucho tiempo juntas, ligadas en un amplio rango e actividades siendo que se conocen uno a otro muy bien. Con ello, la familia es en la sociedad el más importante grupo primario "*The family is every society's most important primary group*" (Macionis. 2004:108) Y en seguida expone razones considerables sobre la importancia de considerarle grupo primario, por que ellos son el que experimentamos en la vida y además familia y amigos tienen primera importancia en el proceso de socialización, formando actitudes, comportamiento e

identidad social. *"In addition, family and friends have primary importance in the socialization process, shaping attitudes, behavior, and social identity"* (Macionis. 2004:108).

Macionis continua con el análisis del *Grupo secundario* y de éste dice que se trata de un gran e impersonal grupo social cuyos miembros comparten una específica actividad o meta. Y continúa, en la mayoría de los casos el grupo secundario tiene las características opuestas al primario de modo que suele tener flojas ligas emocionales y poco conocimiento interpersonal, muchos de estos grupos son de corto término. Continúa, Docenas o cientos pueden trabajar juntos en la misma compañía pero frecuentemente pasan sin tomarse mucho en cuenta y en algunos casos en que el trato es prolongado y con buenas relaciones el grupo secundario se convierte en primario pero generalmente los miembros de un grupo secundario no piensan en ellos como un "nosotros", concluye. *"But generally, member of a secondary group do not think of themselves as "we"* (Macionis. 2004:108). Otras características de éste tipo de grupos, nos dice Macionis, son que mientras el grupo primario tiene una *orientación personal* el grupo secundario tiene una *orientación de objetivo "goal orientation"* (Macionis. 2004:108-109). En el primero importa *quien* se es y la calidad personal, en el segundo importa *que* se es y que doy y que recibo a cambio. Esto genera un tipo de relación formal y cortés.

Dirección del grupo. Nuestro autor analizará un siguiente punto del estudio de la sociología de las organizaciones en el aspecto Liderazgo de grupo e inicia planteándose una cuestión ¿Cómo operan los grupos? Y destaca que esta es otra diferencia con los grupos primarios regularmente pueden carecer de líder mientras que en un grupo secundario hay lideres en una cadena formal de mando. Y se referirá a dos tipos de liderazgo. Liderazgo instrumental que se caracteriza por enfatizar el cumplimiento de tareas o metas *"refers to group leadership that emphasizes the completion of tasks"* (Macionis. 2004:108-109). *Y el Liderazgo expresivo es el liderazgo de grupo que se preocupa por el bienestar colectivo. Y continúa caracterizándolo como aquel liderazgo que se ocupa menos en alcanzar las

metas del grupo que en acrecentar la moral del grupo y disminuir los conflictos y tensiones entre los miembros.

Pero el análisis del liderazgo de Macionis propone *Estilos de liderazgo* basados en el estilo de tomar decisiones: *Liderazgo Autoritario "Authoritarian Leadership"** Enfocado en aspectos instrumentales, toma el cargo personal de las decisiones y solicita estricto cumplimiento de los subordinados. Se gana poco afecto del grupo y es apreciado en una crisis. *Líder Democrático "Democratic leadership"** Es más expresivo, incluye a todos en el proceso de las decisiones. Sin embargo menos exitoso en una crisis. Figura soluciones creativas en las ideas de todos los miembros. *"Laissez-Faire Leadership"** Deja que el grupo funciones mas o menos como le parece. Típicamente es el último promotor de la efectividad en alcanzar metas del grupo.

La conformidad en el grupo juega un papel de pertenencia. Otro importante aspecto del grupo que señala nuestro autor es lo que llama Conformidad de Grupo "*Group Conformity*" El "ajustar" "*Fitting in*" (Macionis. 2004:109) en un grupo provee una sensación de pertenencia y seguridad que en su extremo, la presión de grupo puede ser molesta o mas aún peligrosa y cita los experimentos realizados Solomon Asch y Stanley Milgram, en donde encuentran que un error que por lo general puede ser percibido, los integrantes de un grupo, bajo la presión de la autoridad y del grupo darán, respuestas percibidas como erróneas, en calidad de respuestas "*correctas*". (Macionis. 2004:110). Otro aspecto que toca Macionis es la Referencia de grupo en donde señala la importancia que tiene el grupo al que se pertenece en la formación de juicios incluso de los juicios hacia si mismo. Macionis refiere tipos de organización basados en la forma en que la gente participa en ellos mediante el trabajo de Amitai Etzioni A. 1975, *A comparative analysis of complex Organization: On power, involvement, and their Correlates*. NY. Free Press. (Macionis. 2004:110). Tipos de Organizaciones Formales (Grandes grupos secundarios organizados para alcanzar sus objetivos eficientemente) Organización Utilitaria (*Utilitarian Organizations*) Pertener a ella es asunto de elección individual pero una vez que

el individuo la elige es para hacerla parte de su vida. Organización Normativa (*Normative Organizations*) No se elige para obtener retribución sino por una idea de carácter moral, también conocida como Asociación Voluntaria (*Voluntary Organizations*) e incluye grupos de servicio a la comunidad que van desde el Club.⁹ La tradición hace a la sociedad conservadora por que limita la eficiencia de la organización y la visión del mundo, Macionis encuentra que en la sociedad organizacional se da poca importancia al pasado y esta abierta al cambio en cualquiera de las formas en que este venga para lograr un trabajo mejor echo y más rápido. El desarrollo de la "*Sociedad organizacional*", continúa Macionis, descansa en lo que Weber llamó Racionalización. Cambio de la tradición a la racionalidad como el modo dominante del pensamiento humano. Desencantamiento de las ligas sentimentales por el enfoque racional en la ciencia, complejidad tecnológica y la estructura organizacional llamada Burocracia (cfr. Nota 2). Ambiente organizacional. Siguiendo con Macionis esquematizaremos el Ambiente Organizacional del que nos dice: La operación de una organización no depende sólo de su diseño y sus políticas, también hay factores exteriores que afectan a la organización entre los que se incluye la tecnología, la economía, las tendencias de la política, la disponibilidad de fuerza de trabajo y otras organizaciones. Las organizaciones modernas están conformadas por "*la tecnología de las computadoras, los sistemas telefónicos y las copiadoras*". La computadora permite a los trabajadores acceso a información como nunca antes. A los gerentes permite un monitoreo mas cercano de las actividades de los trabajadores. En la "*economía y las tendencias políticas*", las organizaciones se ven apoyadas o retrasadas por períodos de crecimiento o de recesión, además enfrentan competencia de otros países dependiendo de las regulaciones del gobierno. "*Patrones poblacionales*" (Macionis, 2004:118)*, el tamaño y la composición de la población, la composición de la población por edad, la educación y la diversidad social afectan en la existencia y

⁹ Aquí cita a Goffman (1961) cuyos trabajos ofrecen una visión de la organización como un sistema cerrado y además contempla una aplicación del método del interaccionismo simbólico que se relaciona con la manera en que el individuo experimenta su entorno.

condiciones de la fuerza de trabajo y el mercado para un producto o servicio de la organización. Otras organizaciones, contribuyen al medio organizacional para ser competitivos.

De la Burocracia a la "Organización flexible"

Siguiendo con Macionis leemos: El problema de la burocracia para Weber es su alineación y su tendencia a la oligarquía. Un sistema vertical arriba-abajo. Estas ideas expuestas por Weber tomaron lugar hace un siglo en un modelo organizacional llamado *Administración científica*. Al respecto Macionis nos dice que Fredrick Winslow Taylor (1911) encontró a la mayoría de los negocios de Estados Unidos trabajando ineficientemente y sin una idea para incrementar el output de su empresa. Para cambiar la situación Taylor recomendará aplicar los principios de la ciencia. Administración científica es entonces la aplicación de los principios científicos a la operación de los negocios o las grandes organizaciones ("is the application of scientific principles to the operation of business or other large organization").

Y continúa Macionis; la Administración científica involucra tres pasos, primero, el gerente observa las tareas por hacer de cada trabajador y mide el tiempo necesario para realizarlas. Segundo, el gerente observa su información y trata de descubrir formas para diseñar la manera de cumplirlas más eficientemente a través de diferentes herramientas o reposicionando varias operaciones en la fábrica. Tercero, el gerente provee guía e incentiva a los trabajadores para que hagan su trabajo más eficientemente. Como resultado de todo esto la producción subirá resultando en mayores ganancias para la compañía y mejores sueldos para el trabajador y además produciendo para el cliente mercancías de menor precio. Macionis indica que *"...el pionero del automóvil Henry Ford aplicó estos principios de forma entusiasta"*. (Macionis, 2004:121)

Exclusión, un reto para la Organización. Dentro del estilo del pensamiento tradicional de la organización era característica la discriminación en función de la raza y del género, en éste asunto pondría énfasis, dice Macionis, Rosabeth Moss

Kanter quien señaló que discriminar a la mitad de la población era ignorar sus talentos y el tener a gente sin motivación por el trato discriminatorio y sin posibilidad de promoción daba un resultado deficiente y por el contrario era necesario que los administradores mejoraran esas condiciones de trabajo dejando de ser organizaciones rígidas para beneficio de todos los que las conformaban. Macionis concluye anotando que en base a estudios de mujeres ejecutivas *"...agregar a las capacidades de la organización ventajas de ambos géneros, trae como resultado una mejor organización y con ello mejores ganancias"*. (Macionis, 2004:122)

Un segundo reto. La calidad. En los años 80, nos dice nuestro autor, los Estados Unidos se estremecieron al ver que el auto más popular vendido en éste país no era un Chevrolet ni un Ford ni un Plymouth sino el Honda Accord, un vehículo Japonés. Analistas alertaban, sigue Macionis, sobre la "Organización Japonesa". Había pasado el tiempo en que se miraba un producto japonés como de mala manufactura y barato. *"Ahora la Organización Japonesa reflejaba el fuerte espíritu de la nación."*¹⁰ Esto caracteriza a la organización pero además tenemos en el entorno de la ella una serie de avances tecnológicos que delinear mercados como la compra vía e-mail. Siguiendo con Macionis veamos que nos dice acerca de las características que se observan en las formas más recientes de organización.

*"Mcdonalización" **de la sociedad y sus principios.*

Eficiencia. "Esta cadena de hamburguesas es capaz de servir las con papas y licuado en menos de 15 segundos o enviar en automóvil o en autobús al consumidor"

¹⁰ William Ouchi (1981) Subrayará cinco diferencias entre la organización formal de Japón y la de Estados Unidos. *Pago y avance;* Las Organizaciones en E. U. Reservan promociones e incremento salarial como premios a ser ganados a través de una competencia individual, sin embargo en la mayoría de las organizaciones japonesas la contratación se realiza a nuevos graduado en conjunto y todos los empleados en el grupo reciben el mismo salario y responsabilidades y sólo después de muchos años es alguien distinguido para un avance especial. *Seguridad de tiempo de vida;* Los empleados en Estados Unidos esperan cambiarse de una a otra compañía con el avance de su carrera. A diferencia de la mayoría de las compañías japonesas contratan trabajadores de por vida promoviendo fuertes lealtades mutuas. Si los empleos se vuelven obsoletos, las compañías japonesas evitan despidos rotando a los empleados a nuevas posiciones. *Cobertura holística;* Adonde tratemos de ver al hogar y al lugar de trabajo cómo esferas distintas. Las compañías japonesas

llevando consigo el desorden que quiera hacer con su compra... En la actualidad tendemos a considerar que lo rápido es por sí bueno" (Macionis, 2004:126). Calculabilidad; "Las hamburguesas presentan una medida, una cocción, un contenido totalmente estandarizado de acuerdo a un manual con indicaciones precisas." (Ídem) Uniformidad y predictibilidad. A pesar de que la cadena se ha adaptado según el gusto de ciertos países, cuando se entra en ellos se puede comprar exactamente los mismos productos hechos con las mismas especificaciones. Control automatizado. "Para reducir al mínimo las variantes en las decisiones humanas debidas estados de ánimo o lo que sea, la cadena automatiza la cocción de los alimentos con temperaturas y tiempos regulares" (Macionis, 2004:126)*

Macionis concluye diciendo que el temor de Max Weber sobre la amenaza de la racionalización en las organizaciones es confirmado por la Mcdonalización por que en sus principios encontramos un límite a la creatividad, a la independencia y a la libertad. *"Intelligent organizations... have become more productive than ever. Just as important, for highly skilled people who enjoy creative autonomy, these organizations create less of the alienation that so worried Max Weber."*(Macionis, 2004:126)* El futuro de las organizaciones observan como línea general esa tendencia aunque algunos puestos de trabajo premian la creatividad y son más independientes se entra aquí al aspecto de la estratificación.

Teorías de la sociología de las organizaciones.

En éste apartado se esquematiza las visiones sociológicas de la organización

juegan un rol mas amplio en la vida de los trabajadores. Ellos proveen créditos para casas, asesoría en actividades recreativas y agenda para eventos sociales. En suma, a través del lugar de trabajo se obtiene identidad colectiva, respeto y opciones de expresar sugerencias y críticas de manera informal. *Amplio entrenamiento;* Los trabajadores de Estados Unidos están altamente especializados y muchos pasan toda su carrera haciendo una cosa. Pero la organización japonesa entrena a los trabajadores en todas las fases de su operación, con l idea de que el trabajador permanece de por vida con la compañía. *Confección colectiva de las decisiones;* En los E. U. Los ejecutivos toman las decisiones importantes. En Japón los líderes también adquieren responsabilidades que a su vez discuten en círculos de calidad. (Macionis, 2004:123). Nota. la traducción es obra mía.

*Nota: el trabajo de traducción es obra mía

** La noción de macdonalización que usa Macionis se basa en la elaborada por Ritzer, George (1993, 1998,2000) (Macionis, 2004:125). Nota: la traducción es obra mía.

resultando sin pretenderlo en un repaso de muchos de los elementos teórico-conceptuales vistos previamente. Para esta revisión acudiremos a la obra de Mario Krieger* *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Él inicia su esquematización mencionando la función de las organizaciones en la sociedad y cita a D. Katz y R. Kahn cuyo modelo se basa en la propuesta de Talcott Parsons (*vid sup.*): *Organización de producción o económica*: Crea capital, manufactura, presta servicios (en general o bancarios). Se subdivide en primaria, secundaria y terciaria. *"Organización de mantenimiento"*: Prepara a las personas para el mantenimiento de sus funciones (Iglesias y escuelas) y a la restauración (hospitales y cárceles). Integran normativamente a la sociedad. *"Organizaciones adaptantes"*: Creadoras de conocimiento que aplican a los problemas existentes (universidades). En parte integran informativamente a la sociedad. *"Organización administrativa o política"* (Krieger, 2001:6-7): Asignan, coordinan y controlan recursos a personas y subsistemas (Estados).

Tipología¹¹ de las organizaciones en función de sus objetivos

La tipología distingue: *Organización voluntaria*: Organizadas democráticamente, las decisiones se toman por acuerdo, los dirigentes elegidos por votación. Estructura poco diferenciada y su objetivo es la coexistencia, la actuación en común y la interacción (clubes, recreación) *Organizaciones estructuradas con el objeto de actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas*: Distingue entre voluntarias e involuntarias y sus miembros son transitorios y permanentes, los transitorios producen muy poca influencia sobre la estructura y hay poca movilidad entre uno y otro estrato (alumno-docente, preso-carcelero). *Organizaciones que tienen por objetivo el logro de cierto resultado*: Lucro: empresas. En orden al bien

* En su obra el autor hace un basto análisis de la organización desde la sociología y la psicología social.

¹¹ Krieger se basa en la tipología propuesta por Mayntz, Renate *Sociología de la organización*, 1978. Alianza Universidad. (Krieger, 2001:7-8).

común: administración pública, organizaciones benéficas. En orden al bien de sus afiliados: sindicatos, mutuales. Suelen organizarse democráticamente.

Tipos mixtos que combinan las características de más de una de ellas: Cooperativas. Consorcios, *countries*. Fundaciones dedicadas a la educación a la salud. “*La organización como máquina*”¹². Y enlista las principales características de estas:

Unidad de mando. Ordenes de un solo superior Staff y línea de control. Servicios de consulta dentro de una línea de autoridad. *División del trabajo.* Especialización. Subordinación de los intereses individuales a los generales. *Estabilidad de la ocupación del personal.* *Facilitación de habilidades.* *Centralización de la autoridad y encadenamiento escalar.* Organigrama. *Organización científica.* La desarrollada por F. Taylor y que hace recaer el trabajo de “pensar” en los directivos. Las organizaciones como organismos. Siguiendo con nuestro autor, enuncia que dicho enfoque tiene como meta el desarrollo de teorías sobre las relaciones de la organización y su entorno. Y ejemplifica que las organizaciones burocráticas viven mejor en entornos protegidos o constantes y las orgánicas y adhocráticas en regiones turbulentas o competitivas. Esta visión trajo avances a la teoría organizacional para la concepción de la organización como sistema abierto, concluye. Teoría de la contingencia. Krieger señala que la teoría de la contingencia señala que la teoría de la contingencia o los enfoques situacionales se basan en dos ideas principales; “diferentes clases de organizaciones se necesitan para tratar con diferentes mercados y condiciones tecnológicas”. (Krieger,2001:14-15) Segunda, “las organizaciones que funcionan en un entorno turbulento necesitan conseguir un mayor grado de diferenciación interna (entre departamentos) que aquellas cuyo entorno es más complejo y menos estable” (Krieger,2001:15) La estructura organizacional resulta con esta teoría, no de los objetivos sino de los

¹²Inicia analizando el trabajo de Gareth Morgan como contribución a este enfoque y a su vez señala a los pioneros de la teoría clásica de la organización (Henry Fayol, James D. Mooney, Luther Gulick y Lyndall Urwick) como impulsores de la idea de la organización como un mecanismo que trabaja en forma rutinaria, exacta y predecible. (Krieger. 2001:11-12).

condicionamientos del entorno. *Visión ecológica*. Las dos ideas importantes de éste enfoque: ¹³

“a) La importancia de las limitaciones de los recursos en la conformación del crecimiento, desarrollo y declinación de las organizaciones, y b) el papel de las innovaciones con éxito en la conformación de las nuevas especies de organización”. Y en seguida enuncia una interesantísima teoría que nombra como los *clusters* de M. Porter, que implica la sinergia del Estado nacional y el resto de las organizaciones incluidas las industriales para influir a su entorno de una manera favorable comparativamente que con aquellas que se encuentran alejadas”. (Krieger, 2001:15)

La organización como cerebro. En el estudio moderno del cerebro destacan dos características que usa como metáfora de la organización. Una es la que trata al cerebro como computadora que procesa información y segunda, como si fuese un holograma. Las organizaciones son sistemas de información, comunicación y toma de decisiones. Y para el diseño holográfico las bases son:

- Tomar el todo en sus partes
- Crear conectividad y redundancia.
- Crear simultáneamente especialización y generalización
- Crear capacidad de autoorganización. (Krieger,2001:19)

Metáfora cultural y política. Nuestro autor nos dice que con ella se ve a la organización como la residencia de valores, creencia, normas, rituales que tienen un origen social. Mientras que en la metáfora política permite enfocar diferentes conjuntos de intereses, conflictos y juegos configurados así como principios de legitimación y de reglamentación. Una derivación es el carácter de dominación que puede asumir. *Las organizaciones como cárceles psíquicas*. Éstas implican procesos psíquicos consciente o inconscientes de sus Miembros.

¹³ Krieger se basa en la clasificación hecha por Morgan, Gareth en su obra *Imágenes de la organización*, 1991. Alfaomega. México. (Krieger, 2001:15)

En tanto, busca ofrecer una perspectiva sobre los aspectos ideológicos y psicodinámicos de la organización.

"Las organizaciones totales (algunas religiosas, ciertas represiva, ciertas revolucionarias, guerrilleras y fundamentalistas), la perversión en las relaciones laborales, -en organizaciones aparentemente "normales"- Las cárceles, algunos neuropsiquiátricos, las organizaciones mafiosas son ejemplo de este modelo: en muchos casos tratan a sus miembros como cárceles psíquicas y pueden servir como ejemplos de este tipo de relación". (Krieger, 2001:23)

Metáfora de cambio y transformación. Una pone énfasis en las organizaciones como sistemas auto productores que se crea ella mismas su propia imagen. Otra enfatiza los caracteres circulares de flujos y retroacciones (feedback) negativos y positivos. Otra más dice que la organización es producto de la lógica dialéctica en que cada fenómeno produce su contrario, concluye Krieger.

Teorías organizacionales

*"Modelo de población-ecología"*¹⁴. Esta pretende que los factores ambientales seleccionarán características que presenten mejor ajuste por encima de las que mal se ajustan y propone tres etapas de la selección natural: *Concurrencia de variaciones* en la forma operacional. Planeadas y no planeadas. Dadas las variaciones viene la *selección* que elige las formas más adecuadas para la organización. Por último la *retención*. Las formas seleccionadas son "conservadas, duplicadas o reproducidas.

"Modelo recurso-dependencia". Su premisa es que las decisiones se toman al interior de las organizaciones y esas decisiones tienen que ver con las condiciones del ambiente. A diferencia del anterior modelo en que se adaptaba al ambiente, en

¹⁴. Krieger compara la visión de los modelos organizacionales que propone Richard Hall con la propuesta de Morgan y agrega algunos puntos de vista a estos cinco enfoques: *Modelo de población-ecología*, *Modelo recurso-dependencia*, *Modelo de contingencia racional*, *Modelo transacción-costos*, *"Modelo institucional"*. (Krieger, 2001:25-28).

éste la organización no es más un receptor pasivo del ambiente sino que busca influir a su ambiente. La administración es vital para lograrlo. Para completar la noción de éste modelo agrega tres puntos más: La importancia de la estrategia para el trato con el ambiente; la exclusión de las metas como parte del proceso de toma de decisiones; y por último la manera en que serán retenidas las formas organizacionales de modo que una de ellas es la burocratización.

"Modelo de contingencia racional". Contrario a los anteriores, éste modelo da importancia al tema de las metas, descarta el análisis de la racionalidad en la toma de decisiones, y tampoco asume simplemente que la organización es un diseño en busca de metas, más bien las agrega a las razones por las que la organización actúa como lo hace. Sintetiza Krieger señalando que un modelo basado exclusivamente en el ambiente puede ser caracterizado de dependiente.

"Modelo transacción-costo". Nuestro autor señala que a pesar de no ser éste una escuela de pensamiento organizacional tiene influencia sobre el accionar de las organizaciones y es proveniente del campo de la economía. Su punto de partida del modelo es la transacción o intercambio de bienes y servicios. Sus teóricos: las escuelas económicas clásica y neoclásica. Concibe a las organizaciones como respuesta a ambientes inciertos, ambientes en que se incluyen los socios potenciales (de confiabilidad incierta) para el intercambio. Respecto de otros modelos organizacionales consideran que lo único que tienen que hacer es tomar las decisiones correctas para adaptarse al mercado y maximizar su utilidad (y si su dimensión y tecnología se lo permite, influir sobre él).

"Modelo institucional". -El modelo trata de explicar las razones por las que las organizaciones toman la forma que tienen. Las que señala son: fuerzas coercitivas del ambiente como reglamentos gubernamentales y expectativas culturales que pueden imponer una estandarización sobre las organizaciones. En seguida, señala que las organizaciones se imitan o se modelan unas a otras. En síntesis, éste modelo ve al diseño organizacional no como un proceso racional sino más bien como efecto de presiones externas e internas que producen que unas

organizaciones se parezcan a otras con el tiempo. Dentro de ésta visión institucional hay otro enfoque que tienen una dosis de preocupación por los temas ambientales pero en seguida domina su preocupación del interior de la organización.

Sociología organizacional y su relación con otras ciencias.

En el apartado del libro que nos ocupa Krieger nos dice en su clasificación de la sociología de las organizaciones como ciencia:

“ La sociología de las organizaciones como ciencia, o en tanto conocimiento científico, es una rama de la sociología cuyo campo esta en interacción con la psicología social, la economía y la ciencia política, para analizar el conocimiento organizacional y generar y desarrollar conocimiento que de respuesta a los nuevos interrogantes que plantea la dinámica de la realidad organizacional.” Y continúa: “La sociología de las organizaciones se compone de ciencia básica que incluye las conceptualizaciones sociológicas generales de Marx, Weber, Robert Merton, Parsons, o las más recientes de Luhmann o Habermas y su pretensión de constituir una Teoría general; ciencia aplicada, que desarrolla, adapta y aplica la ciencia básica a las organizaciones, y desarrollo tecnológico, que es la incorporación de dichos conocimientos para abordar, analizar, diseñar, diagnosticar o resolver un problema organizacional concreto. En este último caso ya se estaría hablando de la sociología de las organizaciones como sociotecnología.” (Krieger, 2001:8,9)

Sobre este último punto, el que refiere a la sociología de la organización como sociotecnología, dice apoyado en Mario Bunge (1999), que se constituye como tal al encargarse de formular el instrumental para el diseño, mantenimiento, mejora, o reemplazo de sistemas organizacionales (de fábricas, hospitales y escuelas, por ejemplo) y sus procesos.

Sociología, trabajo de grupo y organización.

De cómo se asocia el hombre nos habla ya Aristóteles en su libro primero de la política en donde considera que todas las comunidades humanas apuntan a un bien y por ello la comunidad suprema debe estar orientada al bien supremo y la llama comunidad política, la llama ciudad. Aristóteles considera a la unión de los hombres como natural por ser la unión del hombre y de la mujer la unión elemental que cumple el fin natural de aparearse y que no pueden hombre y mujer vivir el uno sin el otro en orden a la generación como toda planta o animal y esta unión de necesidad también lo es de seguridad por que por naturaleza se unen quien debe mandar con quien debe obedecer. Amo y esclavo en un mismo interés. Así la familia provee las necesidades de cada día y la primera comunidad resultado de muchas familias que no atiende meramente las necesidades de cada día es el municipio y la asociación última de muchos municipios es la ciudad, es la comunidad capaz de bastarse en todo a sí misma. La ciudad subsiste por naturaleza del mismo modo que las primeras comunidades por que es el fin de las demás. Y el hombre es por naturaleza un animal político. La imagen del hombre en aislamiento lo aleja de su esencia en la medida de que el hombre es hombre gracias a su interacción con sus semejantes. Las posibilidades de la acción del hombre se multiplican cuando él actúa en un esfuerzo cooperativo.

Características de un grupo

Schein* analiza las características socio psicológicas que se forman con un grupo:

“Un grupo... es cualquier numero de personas que (1) interactúan unas con otras, (2) que sean psicológicamente conscientes unas de otras y (3) que se perciban a sí mismas como un grupo... El tamaño del grupo esta limitado entonces por las posibilidades de interacción y percepción mutua.” (SCHEIN, 1982:135)

*Edgar H. Schein es doctor en filosofía por la Universidad de Harvard y miembro entre otras asociaciones, de la American Sociological Society. Su obra busca el enfoque social y privilegia la interdisciplinariedad que considera básica para el estudio de la organización.

Con esta definición de grupo podemos pasar a los diferentes tipos de grupos desde el punto de vista de su función y su estructura:

Grupos formales: Son conformados para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional y pueden ser de dos clases:

“(1) Grupos formales *permanentes* como los que forma un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización, un comité permanente, etc. (2) Grupos formales *temporales* como los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular... Los grupos formales temporales pueden existir durante mucho tiempo. Lo que les da el carácter temporal es el hecho de que la organización misma es la que los define como tales y que sus miembros se sienten parte de un grupo que puede dejar de existir en cualquier momento” (SCHEIN,1982:136)

Grupos informales: Se trata de esas personas que tiene encomendado un rol dentro de la organización y por él cumplen ciertas actividades formales dentro de ella:

“Sin embargo, como es la persona que llega a trabajar o la que entra a la organización y como la gente tiene necesidades que trascienden las del trabajo, es natural esperar que quieran tratar de satisfacerlas estableciendo una variedad de relaciones con otros miembros de la organización” (SCHEIN,1982:137)

Tipos de grupos informales: Los más comunes son los:

“grupos horizontales,... asociaciones informales de trabajadores, empresarios u otros miembros de la organización que tienen mas o menos el mismo rango y trabajan mas o menos en la misma área... grupo vertical, esta conformado por miembros de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes... grupo mixto o conformado al azar y esta compuesto por miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente localización física. Estos grupos pueden surgir por intereses diferentes o para suplir necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir.” (SCHEIN, 1982:138).

CAPITULO 2. El grupo de trabajo.

Definición de un grupo de trabajo

Al respecto del grupo de trabajo nos dice French Wendell y Bell Cecil* en su obra *Desarrollo organizacional*, que el grupo de trabajo es un numero de personas dado que reportan a un superior común, con interacción cara a cara, con cierta interdependencia en tareas encaminadas a alcanzar metas de la organización.

Una visión más elemental de un grupo podría partir incluso de cómo el individuo asume la pertenencia a un grupo y Mary Jo Hatch** en su libro *Organization Theory* ofrece tres aspectos: *Status, Limites de grupo e Imagen corporativa*. Del Status nos dice, son una serie de claves cifradas en el espacio y su delimitación como el tamaño de una oficina y cuando en una organización deja de haber una serie de signos tradicionales y formales de status devienen indicadores informales. Del límite de grupo se refiere a un tipo de límite territorial demarcado por objetos físicos que incluyen y excluyen a la vez y aunque en este aspecto de la organización no hay mucha investigación empírica, dice, se trata de un aspecto semejante al de las pandillas de las calles de donde se observa que los límites dan al grupo su fuerte sentido de identidad o al contrario, el proceso de identidad los lleva a construir límites territoriales o ambos aspectos a la vez. Sobre la identidad organizacional se refiere a las experiencia y creencias de los miembros de la organización vista como una totalidad y la distingue de la Imagen corporativa que es la impresión que la organización hace en su audiencia externa. Como conclusión busca la autora enfatizar que a veces una fuerte identidad de grupo puede interferir con trabajo de intergrupos.

* Los autores se enfocan sobre el Desarrollo organizacional como a una disciplina formada por otras disciplinas que se ocupan del estudio del comportamiento.(French W. y Bell C. 1996:172).

** La autora es investigadora sobre la organización y su obra de perspectivas postmodernas y simbólicas es conocida básicamente en EUA y Europa. El texto original es de idioma inglés, las traducciones son obra mía. (Hatch M. 1997:255-257).

Estructura y función de grupo. Colaboración y Solidaridad.

En la obra de Manuel Marín y Miguel Ángel Garrido* *El Grupo desde la perspectiva psicosocial*, quienes nos hablan del concepto de estructura grupal a partir de la composición que alude a quienes forman el grupo y la estructura que se refiere a la localización de quienes los forman en espacio y tiempo así como a sus formas más habituales de interrelación. Visto el grupo a través de estos dos conceptos se guarda un paralelismo con la descripción de la naturaleza estructural y funcional de las moléculas para la química. De aquí los autores desprenden dos definiciones predominantes en psicología de grupos:

Definiciones de estructura referidas a la estabilidad grupal.

Son las regularidades pautadas que permanecen sin cambiar en un sistema social en un período amplio de tiempo. Incluyen características de la estructura física (como tamaño, territorios...) Características biográficas (sexo, edad...) y tipo de tarea.

Homogeneidad / heterogeneidad, que alude a la composición sexual del grupo como a las capacidades y destrezas de sus miembros (aptitudes, habilidades, inteligencia...). Características psicosociales, relacionado a actitudes, expectativas de género y formación para el trabajo en colectividad. Posición y estatus social, definidos como el lugar que ocupa un individuo dentro del entramado de las relaciones sociales y el estatus se entiende como el significado, la valoración o el prestigio asociado a dicha posición. Las normas grupales, se refieren a reglas sobre los aspectos sociales (convivencia, comunicación, procedimientos) y sobre los aspectos técnicos del grupo (cantidad y calidad de la producción o servicio).

* En su obra los autores hacen un análisis estructural / funcional de la conformación de grupos. (Marín – Garrido, 2003: 55-60)

Definiciones de estructura que aluden a la "dinámica grupal" (Marín - Garrido. 2003. pp.60-66):

Tamaño grupal correlativo a dos efectos <<holgazanería social>> y facilitación social. Los integrantes simulan trabajo y los participantes ejecutan más esfuerzo cuando trabajan juntos respectivamente. Cohesión grupal, definida como la resultante de todas las fuerzas (atracción interpersonal, metas comunes, valores similares), la cohesión se ve favorecida cuando los miembros se auto perciben, nos dicen los autores, con los mismos valores, creencia, y actitudes, poseen el mismo o parecido status social e igual sexo. Afiliación grupal o membresía, que es la relación entre miembro-grupo que se relacionan tanto con la evolución personal como en la dinámica grupal. La membresía será el nivel de identificación del miembro con su grupo. Los roles sociales. "el rol se define como el conjunto de expectativas que los otros individuos (internos o externos) poseen de un miembro grupal en función de su posición en el sistema (micro) social". Clasifican al rol en funcional y disfuncional. Redes de comunicación: que alude a las formas consolidadas de comunicación y relación entre los miembros. Sistemas ideológicos: Cultura y clima de grupo, la consolidación de las relaciones sociales del grupo configuran un sistema de referencia cultural que sirve como marco ideológico de referencia. Naturaleza de las tareas, quizás el más dinámico de los aspectos estructurales de un grupo de trabajo que conlleva una flexibilización de los sistemas sociales para adaptarse a las nuevas necesidades. Y de ellas están las tareas de generación que integran tareas creativas y de diseño de innovación, Tareas de elección en que es importante el trabajo intelectual y la capacidad para tomar y asumir decisiones. Tareas de negociación en donde la creatividad y la habilidad de resolución de problemas deben ser prioritarias. Y de *Ejecución* que aluden a exigencias conductuales de coordinación, de naturaleza competitiva o de naturaleza colaborativa.

Elementos esenciales del trabajo en equipo

El apartado anterior se ocupó de aspectos generales del grupo de trabajo

pero es indispensable marcar una diferencia entre los grupos y los equipos de modo que:

“Un equipo, es una forma de grupo, pero posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. ... Un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables” (French-Bell, 1996:172)*

Veamos con más detenimiento una serie de elementos o condiciones en que a partir de su presencia en un grupo hablamos entonces de un trabajo de equipo Krieger nos da cinco puntos:

La confianza. La confianza mutua es base del contrato psicológico del equipo. Sin ella es difícil la cooperación en los equipos. Implica un componente afectivo, una *expectativa* de cómo actuará la otra persona. La confianza encierra cierta disposición a la asunción de un riesgo e incertidumbre de no ver cumplidas las expectativas puestas en juego.

1 “La satisfacción de expectativas, la solidaridad, la reciprocidad, la asistencia, la comunicación franca y la cooperación mutua cimientan la confianza” (Krieger. 2001:174-176)

2. La comunicación y la colaboración. En este respecto, Krieger dice que en último término, nos comunicamos cuando realmente nos encontramos con los miembros del equipo, en la plena aceptación recíproca con los miembros del equipo.

3. La solidaridad. Supone la corresponsabilidad al encarar problemas. Supone relaciones recíprocas. Es expresión de la equidad y ecuanimidad en las relaciones humanas. La solidaridad significa para el equipo generosidad y espíritu de colaboración en un grado muy alto.

* French W. y Bell C. 1996. p. 172. Los autores harán un abordaje sobre el tema de las intervenciones a la organización. *Desarrollo organizacional. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización.* French W. L., Bell C.H. México. 1996

4. La legitimidad de los liderazgos. Cada elemento de un equipo le confiere consenso a su líder que adicionado a la legitimidad fomentan una base de confianza, reciprocidad y justicia.

5. Cultura y normas compartidas. Estos elementos ayudan a la solución de diferencias al permitir una adecuada comunicación. Refuerzan la cohesión, el sentido de pertenencia y son muy valiosos para equipos de alto rendimiento.

Técnicas del trabajo de equipo.

El abordaje científico del comportamiento grupal inicio a principios de los años 30 estableciéndose centros de investigación de los que sólo por mencionar alguno consideremos al Laboratorio de la Dinámica de grupo de la Universidad de Delaware. "*Kurt Lewin fundó el primer centro sobre investigación de dinámicas de grupo, lo que marco inauguración de un campo de estudio con el que se obtienen mayor eficacia, aumento en el rendimiento y mayor satisfacción interna, colectiva y grupal*". (Marín-Garrido, 2003:149-150). Entre los discípulos surgidos en estas escuelas nuestro autores señalan a Rartwright, Kelly, Deutsch. Marín y Garrido* En seguida definen que el abordaje del estudio de grupo se puede hacer dentro de dos perspectivas: **a)** desde el estudio de las vivencias personales dentro del grupo, **b)** desde el análisis directo del propio grupo, según Salazar (1979). El primero nos conduce a las vivencias del grupo y destaca los fundamentos psicoanalíticos (Salazar, 1979), gestálticos (Salazar, 1979), y psicodinámicos (Moreno, 1962),. Y la segunda tiene su origen en el concepto de facilitación social de Allport (1924) y en la teoría del intercambio de Thibaut y Kelly (1959). Los autores que nos guían en esta sección aclaran que la dinámica de grupos estudia los procesos de un grupo como un todo, dando un resultado cualitativamente distinto a las conductas individuales. Resumiendo dicen: "*...que la dinámica de grupos se ocupa de las variaciones de la conducta individual*

*Ambos autores los encontraremos en la obra citada como *El grupo desde la perspectiva psicosocial. Conceptos básicos*. Manuel Marín Sánchez. Miguel Ángel Garrido Torres (coordinadores). Pp. 51-59.

de sus miembros como tales, de las relaciones entre grupos, de formular leyes o principios así como de derivar técnicas que aumentan su eficacia” (Marín-Garrido, 2003:149-150)

Lo dicho hasta aquí por nuestros autores destaca la importancia teórica de la dinámica de grupos pero enseguida asentaron que la investigación derivada de ella permitió establecer un amplio conjunto de aplicaciones prácticas orientadas a perfeccionar la acción grupal en sus vertientes de organización manejo y conducción conociéndose esto como técnicas de dinámicas de grupo o dinámicas de grupo aplicada.

Técnicas de grupo

Se trata de procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de un grupo fundamentados en la teoría. Se fundamentan en la importancia de la cooperación y en la consideración de que todo grupo sano debe tender al mejoramiento de su integración, eficacia y al bienestar de sus miembros. El grupo permite desarrollar las capacidades, aumentar conocimientos y solucionar problemas a los integrantes. Las técnicas permitirán la mejora del rendimiento y un mejor clima para la consecución de objetivos.

“Con la expresión técnica de grupo se designan el conjunto de medios, instrumentos y procedimientos que, aplicados al trabajo en grupo, sirven para desarrollar su eficacia, hacer realidad sus potencialidades, estimular la acción y funcionamiento del grupo para alcanzar sus propios objetivos...” (Marín-Garrido, 2003:160-166).

Para acercarnos más a este tema tomaremos en cuenta los aportes de una disciplina que busca el crecimiento de la organización y el crecimiento de los individuos convirtiendo el conocimiento y la experiencia de estos últimos en actividades sistematizadas para alcanzar los objetivos de la organización, se trata del Desarrollo Organizacional y de él agregaremos a nuestra visión los elementos que nos facilita French W. L. y Bell C. H. (1996) y que consideran como técnicas y

ejercicios para facilitar el desempeño del equipo y abordar problemáticas específicas.

- **Técnicas del análisis de rol.** En una serie de pasos los titulares del rol junto con los miembros del equipo hacen los requerimientos del rol y se le conoce como rol focal. En el primer paso el análisis lo hace quien desempeña el rol; su lugar, su razón, cómo alcanzará sus metas y las obligaciones que implica. Se anota todo en un pizarrón para discutirlo con el equipo. Se borra o se agrega hasta que se llega a un acuerdo de completa definición. En el segundo paso Se discuten las expectativas de los demás roles en el grupo hasta llegar a un acuerdo común. El tercer paso consiste en explicar a los demás las conductas deseadas del rol focal de modo que los miembros describen los que desean del titular. Se llega a un acuerdo común. En seguida el titular del rol focal hace una descripción por escrito de rol (perfil del rol) logrando un conjunto de actividades prescritas y discrecionales y la obligación del rol con cada uno de los otros roles comprendiendo así un "espacio del rol" de cada individuo. El perfil escrito del rol se lee brevemente en la siguiente junta antes de pasar a otro rol focal.

- *Ejercicio de interdependencia.* Es útil si los miembros del equipo han expresado el deseo de mejorar la cooperación. También es útil para aportar información de problemas latentes o retos actuales. Con grupos de hasta diez personas. Parte de una entrevista de cuatro preguntas que además incluirá el nombre del entrevistado y la Unidad perteneciente. Las preguntas son: Cuales y en donde son las interdependencias más importantes entre nuestras dos unidades (o nuestros dos trabajos)? ¿Qué esta resultando particularmente bien? ¿Los obstáculos presentes o potenciales? Y la frase Cualquier plan de acción para reunirse más adelante. Se hacen dos filas de cinco sentadas frente a frente, se entrevistan durante diez minutos, la fila del seis al diez se recorren un asiento de modo que el diez antes frente al cinco , ahora queda frente al uno. En seguida cada fila hace pares y se entrevistan quedando una sola por vez hasta que cada persona entrevista a las nueve restantes en un tiempo de 90 minutos de dos horas asignadas en total. La ejecución de este ejercicio asume que no hay situaciones de

conflicto serio. Una versión abreviada se puede aplicar a un grupo de 60 personas, en grupos de diez se entrevistan cada uno con una pregunta diferente. En la etapa fina se reúnen los “expertos” en cada pregunta para compartir y exponer temas al grupo total.

- *Técnicas de negociación de rol.* Que tienen base en una hipótesis que dice que casi todas las personas prefieren negociar un arreglo justo en vez de un estado de conflicto no resuelto. Requiere de un día al menos (o dos) y una junta de seguimiento al mes. Primer paso, Hacer un contrato. El consultor establece las reglas de tratar comportamiento no sentimientos hacia las personas. Se pide especificidad en cuanto a lo que se quiere que se haga más o mejor; se haga menos o se deje de hacer y lo que se dejará inalterado hasta asentarlo por escrito. Siguiendo paso, diagnosticar el problema; los individuos piensan la forma en que mejorarían su efectividad y llenan un a forma de diagnóstico para los demás del grupo que manifiesta lo que le gustaría que hicieran más o menos o mantuvieran. Los mensajes se intercambia, se anotan en un pizarrón. El siguiente paso es el trueque de influencia, o periodo de negociación, que es entre dos personas por vez en un esquema “si tu haces *x* yo haré *y*” y terminan cuando todas las partes quedan satisfechas

- *Ejercicios de aprecio y preocupaciones.* Primero el facilitador pide al grupo que anote una o tres cosas que aprecie del grupo. También se pide anoten una o dos cosas irritantes o que le preocupan de cada miembro y que interfieren an la comunicación o desempeño. El facilitador sugerirá en que sentido se plantearan las preocupaciones en función del grupo. Luego se pide un voluntario que escuchara tanto lo apreciable como lo preocupante mientras se limita a hacer preguntas que le ayuden a comprender mejor. Cada miembro se turnará a escuchar.

- *Indagación apreciativa.* Se basa en la afirmación de que la organización es “un milagro que se debe aceptar” y no un problema por resolver. Y tienen lugar en grupos pequeños o con toda la organización para establecer respuestas a preguntas tan esenciales como ¿Cuáles han sido los momentos pico en la viada de esta

organización? ¿Qué valoran más los miembros del personal acerca de...? El objeto es enfocar a los puntos fuertes de la organización y de sus miembros.

- *Diagramas de responsabilidad.* Se trata de un esquema bidimensional en que se asigna horizontalmente a los actores y verticalmente las decisiones, después se asigna uno de los cuatro tipos de conducta de las que hay cuatro (R) Responsabilidad; (A-V) aprobación o derecho de veto; (A) apoyo; (I) informar. Una quinta conducta es cuando no se involucra (-). Estos diagramas se hacen en un contexto de grupo de trabajo, se discuten y se asigna la responsabilidad.
- *Visión.* Los miembros del grupo desarrollan su visión de cómo quieren que sea la organización en una estructura de tiempo de seis meses a cinco años. El proceso tiene lugar en un grupo en donde todos exponen sus ideas y un subgrupo las dice al grupo y cada quien se prepara para el momento de preguntas.
- *Análisis del campo de fuerzas.* Consiste en una especie de T en donde del lado izquierdo se anotan las fuerzas impulsoras de un problema o condición dados, y del lado derecho se escriben las fuerzas restringentes o lo que produce la situación no deseada. En el encabezado se debe escribir la condición actual y un vector señalará el camino de la condición deseada.

Aprendizaje en equipos

Un marco general a la introducción de este tema lo tenemos en la obra de Chun Wei Choo * *The knowing organization.* How organization use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. En cuyas páginas irá dando respuesta a la cuestión de ¿cómo las organizaciones usan la información? Y advierte la dificultad que implica dar respuesta a la misma. **

* Choo, como profesor de la facultad de Estudios de la Información en la Universidad de Toronto desarrolla en su obra una visión interior desde la investigación en la Teoría de la Organización y la Ciencia de la Información dentro de un panorama general para entender la riqueza y complejidad en el uso de la información en la organización. Nota, el trabajo de traducción es obra mía.

**En la citada obra el autor expone el uso que hace la organización de la información para constituirse en una “organización creadora de conocimiento”: “Without a clear understanding of the organizational and human processes through which information becomes transformed into insight, knowledge, and action, an organization is unable to tap into the real value of its information resources and information technologies.” (Choo Ch. W. 1998. p.1).

Choo señala que el pensamiento administrativo actual y la teoría de la organización subrayan tres ámbitos en los cuales la creación y uso de la información juegan un rol estratégico en determinar las capacidades de una organización para crecer y adaptarse.

- En el primero, la organización interpreta información de su medio ambiente y lo ordena para construir sentido acerca de lo que está pasando a la organización y que es lo que la organización hace. Desafortunadamente los mensajes, las señales y las tendencias en el medio son invariablemente ambiguas y sujetas a múltiples interpretaciones.
- El segundo, ellos crean nuevo conocimiento por conversión y combinación de la experiencia y el know-how de sus miembros en orden de aprender e innovar. Este es ámbito de la información estratégica que es usada cuando la organización crea y procesa información para generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional.
- El tercer ámbito del uso de la información estratégica es cuando la organización busca y evalúa información para hacer importantes decisiones. La combinación de estas perspectivas dentro de un modelo general de organización como comunidades "cognoscentes" en las cuales la toma de sentido, la creación de conocimiento, y la toma de decisiones están integradas en una cascada de búsqueda de información y usada que mueve la organización desde una amplia interpretación de un ambiguo ambiente cambiante a través del llenado de nuevo conocimiento para la innovación y el reaprendizaje hasta la convergencia sobre la selección e implementación de una estrategia particular o curso de acción. Choo considera que el conocimiento organizacional es efectivo por que éste continuamente evoluciona con su ambiente cambiante, "*actualiza sus bienes de conocimiento y practica un proceso de información vigilante en su toma de decisiones*". (Choo, 1998: XI-XII)*

Si vemos con más detenimiento el aspecto del aprendizaje nos remitiremos a los equipos de trabajo como lo aprecia Krieger que nos dice:

*el trabajo de traducción es obra mía

"...es en el equipo donde cada individuo, articulándose con los demás, aporta un fragmento del conocimiento. Cada contribución supone una experiencia personal, una historia, en la que se ha adquirido una interpretación singular de la realidad forjada con valores compartidos. Las organizaciones que aprenden lo hacen a través de los individuos organizados en equipos de trabajo. En el equipo donde se acumula el conocimiento útil para la organización y son los equipos los que generan y transmiten el conocimiento. La pérdida de un equipo completo es muy grave para la organización." (Krieger. 2001: 311)

Krieger señala la importancia del *Chief Intelligence Officer* (CIO) para la implementación exitosa del cambio pero advierte que un requisito son los equipos *senior* integrados y cohesivos. De modo que el equipo innovador, organizado por él se encuentra integrado por:

- *"Generadores de ideas*
- *Implementadores*
- *Sustentadores*
- *Dirección ejecutiva del proyecto*
- *Ejecutores del proyecto*
- *Difusores y extensionistas dentro de la organización*
- *Comunicadores y publicistas".* (Krieger. 2001: 312)

Junto con la autonomía de los equipos que estimula la automotivación existen otros elementos que deben importar al CIO para formar equipos de innovación efectivos y dinámicos:

- *"Empowerment del equipo*
- *Promover el desarrollo profesional y personal de sus miembros*
- *Sintonizar la composición del equipo*
- *Asegurar su cohesión*
- *Crear una estrategia de anticipación a sucesos externos*
- *Promover el liderazgo del equipo dentro de la organización.* (Krieger. 2001: 312-113)

Toma de decisiones en equipo

Edgar H. Schein en su obra *psicología de las organizaciones* nos advierte de cuando no son útiles los grupos y se establece tres tipos de fenómenos estudiados: (1) la efectividad del grupo vs. el individuo para resolver problemas; (2) la efectividad del grupo vs. el individuo para correr con un riesgo; (3) el problema de la "opinión de grupo" o la tendencia del grupo a un falso consenso.

Aunque el autor advierte que aún (la obra se escribió en 1982) no hay respuestas concluyentes si se identifican algunas variables. Y en relación al punto (1) dice que el grupo será más útil cuando el problema tiene muchas facetas y cada miembro tiene diferentes habilidades o información complementaria de modo que en la complejidad que ha tomado el comercio se utilizan ahora las técnicas grupales de resolución de problemas. Esto requiere del líder, tiempo para ayudar al equipo a funcionar y conocimiento del mismo, así como propiciar un clima de confianza. Respecto a (2) dice que, existieron posturas contradictorias en su enfoque pero con los estudios de Stoner, 1968; Marquís, 1962; Helmreich, Bakeman & Sherwitz, 1973; Davis, Laughlin & Komorita, 1976. conocidas como el fenómeno de "cambio riesgoso" consistente en que los grupos que funcionan en forma colectiva tienen la tendencia a tomar alternativas de decisión que pueden significar un *riesgo más serio* que el que se pudiera prever si se calculara el riesgo promedio con que correría cada uno de los miembros, obteniendo, en experimentos de llevar adelante un curso de acción acordado como grupo y luego individualmente, resultados de 7 a 10 en la posibilidad para lograr el triunfo. Pero por otra parte, el grupo como grupo puede decidir, después de discutidas las alternativas, seguir el mismo curso de acción si las posibilidades de éxito estuvieran de 4 a 10. Aunque no ha dado una explicación satisfactoria a este fenómeno se establece la hipótesis del "amplificador cultural" que consiste en que el grupo asume que el correr un riesgo tiene un valor positivo, aunque en un jurado que decide sobre la inocencia y la culpabilidad de un acusado, el grupo actúa de manera mas conservadora que el

mismo individuo. Y por último en relación al punto (3) la opinión de grupo, de la que Schein dice que existe una supresión activa de opiniones contrarias y minoristas con consecuencias desastrosas*. Y basándose en Janis (Janis y Mann, 1977) identifica los síntomas de la opinión de grupo:

“(1)El grupo comparte una ilusión de invulnerabilidad; (2) El grupo se dedica a una racionalización colectiva para hacer a un lado la información que no parezca tener mucho sentido; (3) El grupo llega a creer en el valor moral inherente de lo que quiere hacer; (4) El grupo crea estereotipos de otros grupos con los que disienten acción que los protege de un análisis adecuado; (5) el grupo presiona directamente a los que disienten para tratar de callarlos; (6) cada miembro del grupo empieza a cuestionar su propia opinión en virtud, quizás de la duda que le producen las alternativas que se están proponiendo; (7) el grupo empieza a creer que se ha alcanzado unanimidad por que ya no hay nadie que disienta o por que piensan que el que *calla otorga*; (8) algunos miembros del grupo empiezan a fungir como *vigilantes de opinión* que *protegen* al líder contra los puntos de vista contrarios, haciendo que los que disienten no expresen sus opiniones.”(Schein, 1982:154-158)

Técnicas para la toma de decisiones en equipo

Krieger anota las siguientes técnicas**

- a) *equipos que interactúan*: en ella todos los miembros interactúan frente a frente intercambiando opiniones, puntos de vista y examinando las alternativas.
- b) *torbellino de ideas*: complementa a la anterior. Genera ideas que fomentan la presentación de alternativas.

* Moscovici Serge es un autor de primera importancia para comprender la psicología aplicada a la sociedad. Su obra se encuentra ubicada justamente entre el estudio del individuo y la sociología, por ello es un autor ineludible para estudiar la psicología de los grupos. (cfr. Moscovici. 1991. p. 261. el original es de 1984).

** En relación a estos puntos expuestos podemos ver que se trata mas bien de técnicas de creatividad en el grupo. Para una exposición más detallada al respecto consultar la obra de Moscovici Serge Psicología social, I. 1991. pp. 237-260. En ese espacio agregará también, aspectos de la toma de decisiones en grupo. (Krieger. 2001:187)

c) *técnica de la idea más votada*: aquí los miembros frente a frente expresando sus opiniones y luego someten a votación las ideas o alternativas de decisión adoptándose la más votada en el equipo.

d) *reuniones electrónicas*: trabajo en red. Frente a terminales en computadoras se debate cateando. En seguida se escriben las principales ideas o alternativas. Las ideas o alternativas se votan. las votaciones aparecen en las respectivas pantallas de la red.

Desarrollo del trabajo en equipos

Con Krieger vemos que de la primera a la tercera sesión grupal se juega el vínculo de la relación y se asume el diseño siguiente:

1. Elaboración conjunta de la agenda.
2. Diagnóstico de la conformación del equipo. Se buscará que el equipo comparta dicho diagnóstico.
3. Se aclaran los objetivos. Las metas y expectativas de la organización y las de sus miembros. se busca el compromiso de los integrantes en la conformación del equipo.
4. Sobre la base de un grupo preexistente, se deberá dedicar sesiones a desestructurar las prácticas no deseadas y a la resolución de conflictos en el pasado. Vencer resistencias a la conformación del equipo por grupos o subgrupos más vinculados al *statu quo* anterior. Considerar las habilidades para comunicar, colaborar, entenderse. El cambio de conductas requiere ejercitación psicológica: tener conciencia del *sí mismo* grupal.¹⁰⁴

A lo anterior se agregará un plan estratégico que considere la misión, la estrategia para optimizar oportunidades y fortalezas así de cómo enfrentar a las debilidades y amenazas. Que considere también el desarrollo de los procesos y pautas de organización del trabajo y los mecanismos de toma de decisiones del equipo. La dinámica la describe así:

“Las primeras reuniones de trabajo

1. El equipo comienza a realizar las tareas para las que fue diseñado.
2. El consultor, el coordinador o ambos observan las prácticas y toman nota de los aspectos que les parecen observables.

El Feedback

3. Al finalizar la tarea se realiza una sesión de clínica...donde se le pide al equipo reflexione acerca de lo actuado...
4. ...buena parte de lo que sucede en una reunión de equipo pasa inadvertido para sus componentes...el primer paso para mejorar su funcionamiento es proporcionarle el necesario *feedback*.
5. El *feedback* puede instrumentarse...
 - Grabando la reunión...
 - Grabando la reunión en video...
 - Completando un cuestionario... sus miembros puedan expresar sus opiniones y sus sentimientos sobre el funcionamiento del equipo...

Hablando directamente sobre como fue la reunión o sobre cómo trabaja el equipo.
6. Este *feedback* puede y debe ser la base del "análisis del proceso" ... El *feedback* aporta información para conocer las barreras que bloquean el trabajo de equipo e identificar sus defectos de funcionamiento." (Krieger. 2001:176-177)

Conflicto en los equipos.

Gordon nos dice que la facilidad para manejar el conflicto puede variar mucho dependiendo de si se implican principios, se apueste mucho y se trate de una sola transacción o si se trata de conflictos que impliquen cuestiones sin importancia con poco en juego y una relación a largo plazo. El conflicto en el que se que una parte gana a expensas de la otra es un conflicto difícil de resolver y administrar en forma productiva.

Estilos de comportamiento ante el conflicto

Gordon expone estos estilos generales ante el conflicto.

Competencia: en ella el individuo trata de satisfacer sus propios intereses.

Colaboración: procura resolver problemas para maximizar la satisfacción de las dos partes. Implica observar un comportamiento de afirmación y cooperación. Puede

usar información y encontrar una solución integral. Las fases de la colaboración son:

1. El marco del problema. Definición del problema, identificación de los recursos y obtención del compromiso de colaboración de las partes interesadas.
2. El marco del curso. Se establecen reglas básicas, se establece un orden a seguir y se organizan subgrupos. Búsqueda mancomunada de información, estudio de opciones y acuerdo.
3. La implantación. Se maneja a los elementos constituyentes y se consigue apoyo externo. Se vigila el cumplimiento de lo acordado. (Gordon,1997: 385-387)

Para Krieger los estilos frente al conflicto son:

1. Eludir el conflicto
2. Suavizar el conflicto
3. Supresión del conflicto
4. Solución del compromiso

Tratamiento del conflicto, negociación.

5. Confrontación (Krieger. 2001: 187-188)

La sexta es agregada por el propio Krieger. Esta no es la única definición, también se encuentran además de cinco, cuatro y tres estilos comportamentales. Sobre los enfoques de resolución de conflictos:

- El enfoque ganar perder. En ella cada una de las partes pretende mejorar su situación a costa de la otra.
- Diferenciación entre negociación distributiva e integrativa. Considera que la información es importante para generar acuerdos en proporción directa a la cantidad y calidad de la información.
- Tácticas comunicativas con elementos verbales, no verbales y paraverbales.
 - Conducta de comunicación pasiva. Característica incapacidad de decir <<no>> a demandas que van en contra de sus propios intereses.
 - Conducta de comunicación agresiva. Unidireccionalidad pretende defender sus intereses sin escuchar a los demás.

- Conducta de comunicación asertiva. Este estilo contribuye a la resolución de conflictos, conlleva la capacidad de expresar sus sentimientos ideas y opiniones.

Cambio creativo en los equipos.

¿Por que el grupo puede constituir un catalizador de la creatividad?

Buscaremos responder esta interrogante con la obra de Moscovici esta cuestión y el citando a K. Levin nos dice: A) el hecho de estar en grupo, la interacción social y cognitiva puede producir así un descenso de la resistencia al cambio y favorece por consiguiente el surgimiento de nuevas conductas. B) Cuando un grupo compuesto por personas de opiniones divergentes es llevado a discutir una situación elige soluciones más arriesgadas del las que propondrían los individuos que constituyen el grupo. Kogan y Wallach 1964. C) Cuando el stress asociado con la heterogeneidad del grupo es reducido –con el aprendizaje y la comunicación- los efectos positivos de esta heterogeneidad pueden entonces desarrollarse y promover una elevada creatividad. Triandis (1963). (Moscovici, 1984:238-240)

Para introducir un proceso de cambio por parte del facilitador en los equipo podemos seguir las fases que prosiguen:

1. La detección de la necesidad del cambio
2. La aclaración o diagnóstico del problema
3. Sensibilización para el cambio.
4. Propuesta de resolución conjunta de problemas detectados en el diagnóstico y la adopción por consenso de alguna(s) de ella(s).
5. El establecimiento de nuevas metas para el equipo.
6. El desarrollo de las acciones para la consecución de las nuevas metas.
7. La generalización, institucionalización y estabilización del cambio, trascendiendo el equipo en cuestión y avanzando sobre la cultura organizacional.
8. La terminación de la relación equipo-facilitador. (Krieger. 2001:191-192)

La importancia del líder en el cambio creativo

¿Cuál es la función que cumple el líder en el proceso de la creatividad? Cuestión que responderemos consultando a Moscovici quien dice que el papel del líder debe resultar determinante en la dinámica y creatividad del grupo. A través de los estudios de Lippit y White, (1947, 1965) se definen tres tipos de liderazgos:

- Liderazgo autoritario.
- Liderazgo democrático.
- Liderazgo de dejar hacer.

Nuestro autor agrega que los resultados obtenidos muestran el tipo de liderazgo adoptado determina en un grupo sus comportamientos emocionales, sociales y cognitivas. En un grupo con mando autoritario predomina la apatía y la agresividad. El clima socio-afectivo de estos grupos es negativo, la cohesión es débil, las tensiones internas fuertes, que favorecen la creación de sub-grupos. No poder dirigir la agresividad hacia el responsable provoca que se dirija hacia alguien del grupo o al exterior. El rendimiento a veces supera al de un líder democrático pero con una fuerte tendencia a la uniformidad, reduciéndose al máximo las diferencias interindividuales. Por lo contrario, en un grupo con mando democrático el rendimiento es elevado y estable aún sin la presencia del líder. La expresión de las diferencias es amplia. La satisfacción de los miembros es elevada y el clima socio-afectivo positivo. La agresividad puede expresarse de forma directa evitando tensiones internas.

Por último, los mandos de <<dejar hacer>> son los de peor rendimiento y coinciden en los patrones de agresividad con los de dirección autoritaria. (Moscovici, 1984:240-243)

CAPITULO 3 Liderazgo en el grupo de trabajo y la comunicación organizacional

El poder del líder en la organización

Para Robbins S. P.* el poder es la capacidad A poseída para modificar la conducta de B haciéndole actuar conforme a los deseos de A. Relación que implica un *potencial* y una *dependencia*. Se puede tener poder y no ejercerlo. A su vez, el poder establece una relación de dependencia. Una persona tiene poder sobre uno sólo si controla algo que uno quiere. (Robbins. 2004:366)

Robbins nos dice que los conceptos de liderazgo y poder están muy relacionados en la medida que los líderes utilizan el poder para alcanzar las metas de los grupos. Logran metas mediante el poder que facilita su consecución. Se diferencian en que el liderazgo presupone metas y el poder sólo requiere dependencia. ¿Y de donde emana el poder? El poder tiene sus bases en: - Poder formal: Basado en el puesto que ocupa un individuo en la organización. Emana de la capacidad de recompensar o de obligar de la autoridad formal o del control de la información. - Poder coercitivo: Encuentra su fundamento en el miedo. En el plano organizacional, A tiene poder coercitivo si a B puede despedirlo, suspenderlo o degradarlo suponiendo que a B le interesa su trabajo. También podría asignarle actividades que no le gusten o tratarlo de manera que se sienta avergonzado, entonces posee sobre él un poder coercitivo.

✓ Poder de recompensar: En él las personas se pliegan a los deseos o instrucciones de otros cuando esto conlleva beneficios económicos, pecuniarios.

✓ Poder legitimo: Es más amplio que las dos formas anteriores y

*Doctorado por la Universidad de Arizona, ha centrado su investigación en los conflictos, poder y política en las organizaciones así como en las capacidades del trato personal. Considera que la sociología ha hecho sus mayores aportes al estudio del comportamiento organizacional en aspectos como el comportamiento de grupos en las organizaciones formales y complejas. Piensa que los aspectos que han recibido conocimiento valioso de la sociología son la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

específicamente implica la aceptación por parte de los miembros de la organización por la autoridad de la posición.

✓ Poder de la información: procede del acceso y el control de la información y el uso de esta información privilegiada para controlar a sus subordinados.

✓ Poder personal: No viene del poder formal sino de las características únicas del individuo: pericia, respeto y admiración de los demás y carisma.

✓ Poder del experto: Influencia que se ejerce gracias a la pericia, habilidades o conocimientos personales. Es la influencia a través de las facultades.

✓ Poder referente: Parte de identificarse con una persona que tiene características o recursos deseables. Surge de la admiración del otro y el deseo de parecersele.

✓ Poder carismático: una extensión del poder referente que surge de la personalidad y el estilo de trato interpersonal del individuo. (Robbins. 2004:366-369)

Tácticas de poder

Robbins las define como "formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones específicas"

- Razón. Uso de cifras o datos para presentar las ideas de manera lógica o racional.
- Amistad. Halagos, creación de un ambiente de buena voluntad, humildad y amistad antes de pedir algo son sus ingredientes.
- Coalición. Apoyo de otras personas para conseguir algo.
- Negociación. Concierto mediante intercambio de beneficios o valores.
- Acertividad. Método directo y firme de exigir, repetir y ordenar con el

señalamiento de que las ordenes se cumplen.

- Autoridad mayor. Obtener el apoyo de niveles superiores para respaldar la solicitud.

- Sanciones. Aplicar los castigos y recompensas de la organización.¹¹³

Poder y grupo.

Quien no tiene poder busca acrecentar el suyo propio y si no es suficiente para alcanzar sus metas recurrirá a la *coalición*, que consiste en un grupo informal unido para la consecución del un objetivo con una definición que toma de Carnevale P.J.D. y la lógica de la coalición es que la fuerza esta en los números. Robbins nos dice que las coaliciones que prosperan tiene una membresía abierta, se forman con presteza, resuelven su problema y desaparecen rápidamente. Las predicciones que hace nuestro autor al respecto de las coaliciones es que las coaliciones en las organizaciones tratan de maximizar su tamaño, contrario a la teoría de la ciencia política las alianzas minimizan su tamaño al necesario para poder ejercer su poder. Además se predice que, en las culturas organizacionales en las que se confiera un gran valor a la cooperación, el compromiso y la toma de decisiones compartida la coalición se entienda para formar un consenso y por el contrario, en organizaciones autócratas y jerarquizadas no es tan probable que se extienda la coalición.

Teorías del liderazgo.

Ma. Nuria Chinchilla y Max Torres* nos dicen :

" ... Al tratar sobre la evaluación y desarrollo de competencias directivas, introducimos una categoría que llamamos *competencia de eficacia personal* y decíamos que estas competencias son las que potencian las otras dos categorías que llamamos *estrategias e intrategias*, respectivamente. Pues bien, el grado de desarrollo de esas competencias de eficacia personal (proactividad, gestión personal, desarrollo personal y acción personal) es el que determina el nivel de *liderazgo personal* de un directivo concreto. Y ese *autoliderazgo* es la conditio *sine qua non* para poder generar relaciones sanas con las demás personas y poderlas liderar. De hecho, esas competencias son las raíces que posibilitan que nuestras vidas den frutos abundantes." (Álvarez, 2001:115)

*Académicos de la Escuela de dirección de empresa de la Universidad de Navarra. Coinciden en la necesidad de reelaborar y dar nuevo fundamento al concepto de liderazgo de dirección por objetivos. con un nuevo paradigma capaz de ofrecer un nuevo tipo de contrato individuo - empresa que contemple a la persona en toda su riqueza aplicando una teoría antropológica con un nuevo paradigma capaz de ofrecer un nuevo tipo de contrato individuo - empresa que contemple a la persona en toda

su riqueza aplicando una teoría antropológica (humanista como la que propuso su Juan Antonio Pérez López, distinguido académico de la propia Universidad.)

Siguiendo con la obra que nos ocupa veremos la teoría de liderazgo mas aceptada, en su decir, en los últimos años y que hace distinción entre liderazgo transaccional y transformador.

Liderazgo transaccional y transformador

Pablo Cardona nos dice que el liderazgo transaccional es en donde el líder:

- se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados.
- Establece reglas de juego claros
- Objetivos bien diseñados
- Estilo directivo de mando y control con fuerte uso del poder formal.
- Mira con detalle el corto plazo
- Maneja lo recursos y los procesos de manera eficiente
- Buen gestor

Tiende a la mejora continua en base a mayor estandarización, orden y repetición de los procesos ya conocidos y experimentados. La relación que crea es altamente transaccional: los seguidores le obedecen por lo que van a obtener a cambio. El líder transformador tiene una visión nueva, atrayente y motivadora:

- Inconformista, visionario y carismático.

Transforma el estado de cosas en la empresa como las aspiraciones e ideales de sus seguidores

- Es un líder que arrastra, convence y tiene gran confianza en sí y en su visión
- Alto grado de determinación y de energía para llevar a cabo los cambios que se propone.
-

El líder transformador se distinguirá por cuatro características *:

1. *Influencia idealizada (o carisma)*. Sus seguidores le admiran y le quieren imitar. Tiene alto grado de poder simbólico (idealizado por sus seguidores). Inusual personalidad y características únicas.

2. *Motivación inspiradora.* Crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Comunica su visión con palabras y su propio ejemplo.

3. *Estímulo intelectual.* Promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. Estimula a preguntarse cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo tener errores.

4. *Consideración individualizada.* Tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada uno según su potencial. Actúa como entrenador, abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo. Escucha, sabe delegar, luego da *feedback* constructivo al subordinado. (Álvarez, 2001:132-134)

En síntesis, nos dice Cardona, el líder transaccional "empuja" y el líder transformador "arrastra". Con todo hay un aspecto oscuro propio de éste último; ese aspecto está en función de el dominio o control que tienen de su *narcisismo*. De esta observación viene una clasificación (Bass), (Juan Antonio Pérez López) de los *tipos de líderes*

Liderazgo relacional

El mismo autor distingue formas del liderazgo dependiendo de la relación de *transformadores* que es importante respecto de su desempeño ético. (Álvarez, 2001:134)

Influencia que existe entre líder y colaborador:

1. Liderazgo transaccional. Relación de influencia económica. Motivación extrínseca.

2. Liderazgo transformador. Relación de influencia profesional. Interacción por motivación extrínseca e intrínseca.

3. Liderazgo trascendente. Relación de influencia personal. Interacción por influencia extrínseca, intrínseca y trascendente. (Álvarez, 2001:134)

La labor del líder es incrementar el valor añadido de las asociaciones con que desarrolla con sus colaboradores, concluye nuestro autor.

* Álvarez De Mon Pan S. S. 2001. Académico de la Escuela de dirección de empresa de la Universidad de Navarra. Coinciden en la necesidad de reelaborar y dar nuevo fundamento al concepto de liderazgo.

Comportamiento del grupo ante el líder

Pablo Cardona nos dice que los tipos de comportamientos de los colaboradores están en función del tipo de relación que crea el líder. Los colaboradores que se implican en una relación económica (subordinados) se interesan por el acuerdo formal y por la recompensa extrínseca. No se interesa por iniciar una relación de aprendizaje ni desafíos que pongan en peligro su recompensa. Se conforma a los requerimientos del líder aunque no le guste o piense que este mal evitando ser castigado. *Uniformidad* será llamado el comportamiento propio del los subordinados y sus consecuencias típicas son la falta de iniciativa y el pensamiento grupal. (Álvarez, 2001:140)

En el tipo de relación profesional se interesa por los premios extrínsecos y también los intrínsecos. Desea el aprendizaje, desea retos y responsabilidades, desea autonomía y que para hacer las cosas no necesita un seguimiento continuo y estrecho. Busca el éxito personal. Desarrollándose en el trabajo y disfrutando su quehacer seguirá al líder en tanto sus intereses y los del líder van en la misma dirección. A este comportamiento lo llamamos, dice Cardona, *alineación* y sus consecuencias típicas son la proactividad, la creatividad y el compromiso con el proyecto o la tarea. (Álvarez, 2001:140)

Y en la asociación personal esta el jugador de equipo a quien vemos interesado en el premio extrínseco, intrínseco y los motivos trascendentes. Desea una misión valiosa. Desea una causa que tenga sentido. Que deje huella. Su éxito es el del equipo. Se sacrificará más que otros si la organización lo necesita en ese momento. Llamará *Unidad* al tipo de comportamiento de los jugadores de equipo. A las consecuencias típicas serán la disponibilidad, el esfuerzo que va más allá de su

papel y el compromiso con el equipo o la empresa. Y aspectos como ser constructivo ante los conflictos y llamados ante actuaciones improcedentes cuando se percibe que esto es necesario. (Álvarez, 2001:140)

Los subordinados sólo tienen una lealtad económica y se cambiarán con quien les pague más. Los profesionales su lealtad profesional los mantendrá en la asociación mientras esta los desarrolle profesionalmente. Los jugadores de equipo tienen una misión a la que contribuyan sea relevante. (Álvarez, 2001:140)

Liderazgo y desarrollo del equipo

Más relevante que las anteriores consecuencias del liderazgo es, nos dice Pablo Cardona, el talento que cada líder desarrolla en cada tipo de colaborador. Recordemos aquí los tres tipos de colaboradores: los subordinados, los profesionales y los jugadores de equipo. En seguida establecerá una sucesión de elementos configuradores del tipo de talento (la aptitud) que el colaborador desarrolla en la empresa. Nuestro autor escribe: cuando entro a trabajar a un lugar, el conocimiento de lo que esperan de mi da lugar a como soy valorado en la empresa: "cómo me ven y me tratan los que se me dirigen". La interpretación afecta mi actitud respecto del trabajo. Es el <<efecto Pigmalión>>: Mi actitud depende en menor medida de cómo soy y en mayor medida de cómo me siento tratado. La actitud moldea la motivación mediante las capacidades de la voluntad. Una actitud negativa tenderá a disminuir mi motivación para trabajar comparado con una persona con actitud positiva. La motivación para trabajar afectará mi propio desarrollo profesional. Distintos tipos de motivaciones, con el tiempo, dan lugar a distintos tipos de talentos. Paralelamente mi aptitud derivará en una serie de acciones enfocadas a responder a las expectativas de mis superiores. Ese efecto más o menos positivo, evaluado por los que me dirigen y el *feedback* de esa evaluación alimentarán al ciclo anterior. Por lo tanto el directivo influye en dicho ciclo merced a la evaluación, según como evalúe reforzará más unos tipos de conocimientos, actitudes, aptitudes y talentos. Y entonces, según lo anterior, para cada tipo de liderazgo Cardona nos dirá: El líder transaccional. Tiene estilo de

orden y mando, dirige por tareas, ordenes a cumplir para no infringir un castigo. Y la interpretación del subordinado es que debe hacer lo que digan, cuando se lo digan y la consecuente actitud reactiva ante el trabajo en donde sólo puede ser motivado por premios o castigos lo que conduce a un tipo de talento llamado talento dependiente. Y sus resultados en un subordinado son: Incapacidad de tomar decisiones ni asumir riesgos, necesidad permanente de recibir instrucciones, búsqueda de hacer lo que se le ha encargado; dar prioridad a la seguridad por encima de todo. Conseguirá lo justo para que no le puedan decir nada, sin embargo, la dirección por tareas se fija especialmente en los errores: el buen resultado es por la correcta dirección; el mal resultado es culpa del subordinado provocando enfado y amonestación e instrucciones más precisas reforzando con ello el talento dependiente. (Álvarez, 2001:143)

El líder transformador. Dirige normalmente por objetivos, delega más que el transaccional consiguiendo que el colaborador asuma objetivos como retos personales. Así la persona percibe que se le considera como un profesional capacitado y autónomo que tiene la confianza para actuar como crea conveniente. Lo que deriva es una actitud proactiva ante el trabajo, además de la motivación extrínseca aparece la motivación intrínseca que viene de hacer las cosas a mi manera y del aprendizaje adquirido por cosas nuevas. Ambas motivaciones operando conjuntamente desarrollan el talento independiente. Esta forma de talento actúa buscando el éxito personal y es capaz de mucha creatividad para conseguirlo. Lo pactado será el objetivo sin extralimitarlo. A su vez la dirección por objetivos evalúa por comparación competitiva: así lo bien hecho, frente a lo mejor hecho es comparativamente inferior (Álvarez, 2001:143)

El líder trascendente. Este líder no se conforma sólo con los objetivos sino cómo se alcanzan de modo que los colaborados desarrollen y vivan los valores de la empresa en la práctica. Dirige por competencias, consigue que el colaborador tome su trabajo como una misión y no sólo como un reto personal. La interpretación que la persona hace es que esta considerado como miembro del equipo y que el

resultado de su actividad será el resultado de la organización. (Equipo, división, empresa). Dicha interpretación crea una actitud cooperativa que es proactiva pero que atiende las necesidades de los demás. A la motivación extrínseca e intrínseca, se le agrega con ello la motivación trascendente o sea la motivación para cooperar y ser útil para los demás y en la adición de las tres se crea el talento interdependiente que se caracteriza por actuar pensando en las necesidades del conjunto, busca la mejora de la organización, utiliza la creatividad para conseguirlo y llega a sacrificar su éxito en beneficio del equipo de ser necesario. El talento interdependiente agrega al talento independiente la característica: responsabilidad ante los demás miembros de la organización (Álvarez, 2001:143). La dirección por competencias evalúa por contribución al conjunto. Así que no basta con tener resultados mejores a los demás sobre todo si pudo haber contribuido más según sus cualidades y a la vez el de peor resultado puede estar avanzando correctamente según sus capacidades. El directivo actúa como coach y esto refuerza el ciclo talento interdependiente. ()

“Últimamente estamos asistiendo al principio de una nueva <<revolución>>... Sus líderes son igualmente carismáticos que los líderes del cambio (los transformadores), pero son más humildes: son carismáticos a pesar de ellos mismos. Son líderes que centran la visión en la misión y no en su imagen. Son líderes que afectan personalmente a sus colaboradores, no únicamente al ámbito económico o profesional. Son líderes que consiguen objetivos, pero están preocupados en primer lugar por servir a sus colaboradores y también a la sociedad. Son líderes trascendentes que saben crear equipo.” (Álvarez, 2001:144-145)

Acción integradora del líder en el equipo.

Pablo Cardona y Paddy Miller se preguntan ¿Qué hace que un equipo funcione bien o no? ¿qué papel tiene el líder del equipo en este proceso? Y responde que el equipo no es una realidad que viene dada, sino una realidad viva que hay que desarrollar adecuadamente. Liderar un equipo exige: entender y dominar los procesos que se dan en él y reforzando continuamente los elementos que hacen equipo y detectando y corrigiendo los que debilitan y destruyen. Por lo tanto el líder

debe de potenciar una serie de procesos básicos para que el equipo vaya obteniendo resultados correctamente en el proceso de formación es necesario el desarrollo de la confianza por que su resultado será la cohesión del equipo. (Álvarez, 2001:145-146) Será importante que el líder ayude a sus integrantes para que todos tengan información sobre los demás sobre aspectos formales e informales relevantes para su trabajo y relación interpersonal. Esto lo podrá lograr el líder promoviendo situaciones en que les procure un sentido de interdependencia y ganen respeto mutuo. El segundo proceso, el de la fase de debate, es la comunicación en las reuniones de equipo. De cuyo proceso resultan las decisiones que toma el equipo. (lo componen los pasos tradicionales: buscar información, determinar el problema, aclara los criterios relevantes, generar alternativas, evaluarlas y, tomar la decisión) Aquí el líder debe asegurarse que se siga un orden sin saltar ningún paso hasta que cada integrante haya aportado su contribución y entienda los puntos aportados por todos y para ello puede designar a un controlador que vigile este proceso. El tercer proceso, la fase de organización desarrolla el proceso de coordinación de los miembros del equipo del que deriva el plan de acción. . El líder debe fomentar el máximo compromiso hacia los acuerdos y generar una urgencia de practicarlas pero no un actuar patológico y estresante. El líder debe procurar poner de relieve los elementos más cuantificables del plan; puede establecer penalizaciones y que prevea planes alternativos en caso de que no funcione el plan previsto. Por último, la fase de resolución, en el que se da el proceso de colaboración para obtener el producto del trabajo en equipo. Éste proceso inicia asegurando los recursos para la consecución del fin del plan de acción: humanos, financieros y técnicos, pudiendo llevar al líder a negociar con otros departamentos o fuera de la empresa. El líder debe facilitar la interacción necesaria mediante la proximidad física o poniendo a disposición canales de información adecuados como la videoconferencia o el correo electrónico. El líder además de ajustar el proceso a las condiciones reales debe felicitar a los integrantes por los resultados para emprender nuevos retos. (Álvarez, 2001:150)

Liderazgo y creación de equipos eficaces

Según investigaciones Álvarez (1990) para buscar la eficacia del equipo de trabajo (Álvarez, 2001:150-152) sus miembros reparten espontáneamente ciertos papeles y roles. Estos roles se complementan entre sí formando un sistema coherente. Advierte que el líder debe asegurarse de que estos roles son asumidos por al menos uno de los integrantes del equipo, aspecto que debe asegurar periódicamente. Dicho autor los llama Roles Constructivos, y cada uno refuerza elementos clave de la toma de decisiones: Contribuidor, es un miembro que disfruta aportando datos técnicos al equipo, animando a tener altos estándares de rendimiento y a utilizar sus recursos inteligentemente. Por lo general la gente ve en él a una persona que inspira seguridad, que descende a los detalles perdiendo aparentemente la visión de conjunto. Es descrito como responsable, fiable, eficiente y organizado. Rol clave para la eficaz recogida de información. El Comunicador, Facilita el proceso de discusión de su equipo, el involucramiento de sus miembros y la resolución de los conflictos, escucha, consensa, busca *feedback* y el relajamiento del ambiente. Puede defender demasiado el proceso. El Cuestionador, es un miembro que cuestiona los objetivos, los métodos e incluso los principios del equipo. Anima al grupo a disentir y a asumir riesgos bien calculados. Es clave para la evaluación de datos y alternativas. El Colaborador, es el miembro del equipo que está siempre dispuesto a poner manos a la obra y a compartir el éxito con los demás. Ve la meta del equipo pero es flexible y abierto a nuevas ideas. Lo perciben como una persona que tiene una visión clara del conjunto, es clave para conseguir mayor eficacia en la concreción y consecución del plan. El autor propone un contrario para cada uno de estos roles pero en este momento nos bastará con mencionarlos: Dubitativo, Disperso, Diplomático, Dominante y Derrotista. Y se oponen uno a uno a su contraparte constructiva. (Álvarez, 2001:152)

Liderazgo y estabilidad de grupo.

El modelo de Carmill (Cardona y Miller, 2000) está dirigido a la creación y

mantenimiento de equipos de alto rendimiento y se ocupará de un modelo de dos fases, una constructiva y otra destructiva. El punto cardinal del ciclo constructivo son los objetivos compartidos (o misión del equipo) que a su vez son la base de identidad del equipo que influyen en: Desarrollo de confianza, comunicación, coordinación y colaboración. Para después, estos procesos influyen en los objetivos compartidos. Según este esquema los objetivos en común hacen más necesaria la confianza mutua y la confianza a su vez facilita la existencia de objetivos en común. Por su parte, el ciclo destructivo tiene como corazón a los objetivos individuales o particulares. Y tienen como punto de encuentro la fase de debate. Pero es esta fase donde el equipo encontrará la posibilidad de su desarrollo por que es ahí donde se elegirá entre objetivos compartidos o individuales. El ciclo destructivo se inicia cuando los objetivos individuales se anteponen a los objetivos compartidos. Pero también es el momento del líder por que es ahí donde se fundan los distintos tipos de liderazgo posibles en un equipo. El primer síntoma que debe reconocer el líder y que anuncia este ciclo destructivo es cuando en el proceso de comunicación se forman coaliciones y se provoca la división y la falta de compromiso a los objetivos comunes merced a un descontrol en la fase de debate que degenera en enfrentamiento. El líder debe mantener el orden y controlar el aspecto emocional de la discusión procurando mantener el debate en los temas y no en las personas o subgrupos del equipo. Cuando las discusiones devienen en enfrentamientos y en coaliciones el equipo entra en una fase destructiva que es el camino a la desorganización expresada en incumplimiento de normas o el no seguimiento del plan de acción con un compromiso real. Sin la intervención oportuna del líder el equipo entrará en una fase de paralización o ralentización y el resultado es la gran dificultad de hacer algo por el grupo por que la gente no se responsabiliza de los temas y a la colaboración la suple un desinterés por las responsabilidades ajenas limitándose a hacer lo mínimo indispensable para no recibir quejas del jefe. Cuando no salen las cosas se inicia un proceso de acusaciones que desune al equipo minando la confianza entre los miembros del equipo perdiendo capacidad para afrontar nuevos retos con éxito. (Álvarez, 2001:156-158)

Nuestros autores concluyen que si se detecta la entrada del equipo al ciclo destructivo, puede intentar reconducirlo a la fase de debate para volver a orientarlo hacia la vía constructiva (a lo que llaman, estrategia de volver atrás). Y si el equipo se encuentra muy avanzado en su fase destructiva se deberá aprovechar el siguiente proyecto o reto para cambiar el ciclo (estrategia hacia adelante). Algunos equipos solo cambian su ciclo cuando enfrentan un reto crítico como la supervivencia del equipo o de la empresa. En ese caso se estará frente a la oportunidad de replantearse a fondo los objetivos comunes.

En cierto nivel de generalidad la siguiente concepción del conflicto encuentra dos

emocional y observar la idea	Discrepancia	Unidad	dimensiones: La racional y la en cada una de ellas podemos acuerdo y desacuerdo. Si esta graficamos quedaría como sigue:
Acuerdo	Enfrentamiento	Conformidad	

Desacuerdo

Desacuerdo Acuerdo

RACIONAL

Tabla 3: Estados de la reunión en equipo. Álvarez de Mon. et. Al. "Paradigmas del liderazgo" Mc G. Hill P. 160.

Los autores nos dicen que el líder debe dirigir el conflicto del grupo a nivel emocional, entre un sano y creativo estado de unidad y discrepancia. Si se encontrará en un estado de conformidad, el líder debe optar por enviarlos al de enfrentamiento rompiendo un falso equilibrio. Este proceso difícil y arriesgado se hace con suficiente tacto, en donde los miembros reaccionen positiva y

maduramente ante sus diferencias. El ejercicio del proceso buscará comprender los puntos de vista de los otros subgrupos o personas, puede implicar un ejercicio catártico que lleve a olvidar la historia no siempre positiva de la relación mutua. Este último paso quizás sea el más delicado. (Álvarez, 2001:160-161)

Liderazgo y comunicación

Analicemos algunos aspectos que debe tener en cuenta el líder en la perspectiva de la comunicación y de frente al trabajo grupal, estos aspectos son:

- Expresión de sentimientos de manera constructiva. Este aspecto requiere de la expresión de ideas de manera directa e indirecta. En la primera las ideas son dichas con gestos, ademanes, gritos y quizás ofensas. La segunda pretende expresarse con un tono modulado, expresar con palabras el estado anímico <<Me siento irritado... >>. Esta forma busca no dañar la relación.
- La comunicación ascendente y descendente. Las reuniones formales son un espacio para ejercer la información de un modo enriquecedor y natural para el diálogo. Así la gente sabe donde esta y se siente parte de la organización.
- Management by Wondering Around. MBWA. Este "deambular" consiste en establecer contacto con el personal de la organización de un modo casual, pongamos por caso, el saludar y platicar con el personal. Es sabido que distinguidos líderes lo practicaban. Pero es nada menos que Eisenhower quien nos da unas claves que explican el MBWA.
 1. Ayuda a conocer el <<estado de las mentes>> de sus colaboradores, inquietudes, problemas y actitudes hacia la organización.
 2. Desarrolla la confianza mutua entre el jefe y sus colaboradores. Abre las puertas a la comunicación ascendente, y canaliza iniciativas para la resolución de problemas.
 3. Es un modo directo de expresar interés por los colaboradores
 4. Es gratificante por que todo encuentro entre personas lo es.

- La Comunicación lateral. Entenderla es analizar la dinámica entre los departamentos de una organización. Los departamentos, que son como se dijo anteriormente, interdependientes, compiten por unos recursos siempre escasos. Es de naturaleza conflictiva y necesita la instancia integradora. Aunque se trata de un ejercicio arriesgado, el directivo buscará la conciliación de puntos diversos a través de escuchar prioridades y reservas. Requiere en segundo lugar, disposición para entrar al ámbito de los sentimientos.

- Reuniones breves de información. RBI. Se trata de una adaptación de una práctica militar en el mundo de habla inglesa *team briefing* y que designa a una cadena de reuniones que tiene cada jefe con la unidad antes de una operación militar. Sus partes en general son:

- Objetivos
- Formación de equipos
- Duración, cadencia, orden
- Clases de información
- Orden de información
- Finalización
- Coordinador. (Álvarez, 2001: 75)

Bases sociológica de la comunicación

Con Habermas asistimos a la convergencia de varias vertientes del estudio de la comunicación: análisis del lenguaje, teoría de la ciencia y antropología. Él nos centrará en la importancia que tienen el lenguaje y lo determinante que éste es para la formación sociocultural de la vida diferenciando y organizando a los individuos en una sociedad, individuos inscritos en un marco con sentido, con un comportamiento simbólicamente orientado. Se trata entonces del lenguaje como medio, no como trasmisor de cultura sino de socialización y de integración social, la diferencia es que se asientan no como saber sino como estructuras simbólicas del sí mismo (Self) integrado a una realidad normativa. Es un *Know how* reorganizador de

las disposiciones comportamentales, es esencialmente social y se forma en la experiencia social. Se trata, en lato sentido, de un simbolismo religioso que aún no alcanza el umbral del habla gramatical pero que conforma el centro prototípico de la conciencia normativa en cuyo origen también encontramos las raíces sacras de la autoridad moral de la norma social. La tensión entre los intereses del individuo y la exigencia de la norma se corresponde con las expectativas del comportamiento normadas moralmente y es el mismo individuo quien asume y hace suyas las exigencias morales dentro de una dualidad inspirada por lo sagrado en tanto deseable (el bien) y temible (la trasgresión). A través de lo sagrado se accesa a un simbolismo en que las plantas y los tótem son lo que significan, son lo que el tabú indica o prescribe; esos objetos, con el mismo núcleo semántico asignado representan el poder de lo santo. La práctica ritual a su vez sirve a la comunión realizada comunicativamente y con ella se mantiene la identidad religiosa, se actualiza la conciencia religiosa y por tanto a la identidad colectiva. Habermas argumenta que los actos comunicativos a través de medios simbólicos no pueden *per se* coordinar las acciones de los participantes en la interacción y propone una escisión del medio de comunicación que se corresponderá con la separación de lo sagrado y lo profano en los términos de que el consenso normativo surgido del simbolismo religioso es la parte arcaica. Se precisará que los símbolos religiosos sean despojados de su carácter de adaptadores y dominadores de la realidad y pasen específicamente a conectar con el medio de la comunicación simbólica las disposiciones comportamentales y pulsionales desligadas de programas innatos. Se precisará de que el lenguaje dé señales de una diferenciación y ensamblaje de los componentes asertivos, apelativos y expresivos para cristalizar en los actos de habla y con ello llegar a la acción comunicativa a la que estructura Habermas en torno a tres raíces estructurales:

- Componente proposicional: Partiendo de la forma normal del acto del habla (te prometo que q ; te cuento que p ; te confieso que r) viene representado por una oración subordinada de contenido proposicional (‘ – que p ’) cada una de estas oraciones subordinadas puede ser

transformada en una oración asertórica de tipo descriptivo. Su estructura puede esclarecerse recurriendo al caso especial de una oración predictiva simple (<<la pelota es roja>>).

- Componente ilocucionario: Representado en la forma normal por una oración principal de tipo realizativo que se forma con la primera persona del presente (como sujeto) , un verbo realizativo (que funciona como predicado) y un pronombre personal de segunda persona como complemento indirecto
- Componente expresivo: Permanece implícito en la forma normal, pero siempre puede ser expandido en una oración expresiva. Se forma con la primera persona del presente (como sujeto) y un verbo intencional (que funciona como predicado), mientras que de objeto lógico hace, o bien un objeto (por ejemplo <<yo amo a N>>) o un estado de cosas nominalizado (<<yo temo que p >>).(Habermas,2001:9-92)

Los componentes estructurales son autónomos y lleva cada uno asociada una característica que es constitutiva del entendimiento lingüísticamente diferenciado.

- Las oraciones asertóricas: pueden ser verdaderas o falsas. Su análisis ha mostrado la interna conexión entre significado y validez.
- Las oraciones realizativas: con las que el hablante ejecuta un acto diciendo algo. Mediante su análisis se ha mostrado la interna conexión entre habla y acción. No pueden ser ni verdaderas ni falsas pero los actos ejecutados por su medio pueden entenderse como complementos de preceptos (tales como <<debes prestar ayuda a A>>).
- Las oraciones expresivas: comparadas con las asertóricas, cuando se las utiliza con sentido, no puede cuestionarse ni su referencia al objeto ni su contenido y excluyen falsas identificaciones y la crítica a un saber al que el hablante tiene un acceso privilegiado.

En el análisis de estas oraciones queda mostrada la interna conexión que existe entre intención y significado, entre lo que uno quiere decir (*das Gemeinte*) y lo dicho. Entre estas tres formas de oración no hay ningún continuo lógico que

permita deducir de las oraciones de una categoría oraciones de las otras ni pueden ser reducidos los unos a los otros. Habermas fijará su atención en la correspondencia de estos tres componentes del acto de habla con el conocimiento, las obligaciones y el ámbito de lo expresivo. (Habermas, 2001:1993)

El concepto de acción comunicativa es analizable a través del entendimiento lingüístico. El concepto entendimiento (*Verständigung*) refiere un acuerdo racionalmente motivado entre participantes medido por pretensiones de validez (verdad proposicional, rectitud normativa y veracidad expresiva) susceptibles de crítica. El concepto de racionalidad comunicativa refiere al desempeño discursivo de pretensiones de validez y a las relaciones que en su acción comunicativa los participantes entablan con el mundo reclamando validez para sus emisiones. Primeramente, la tradición cultural compartida por una comunidad es el *mundo de vida* y constituye el trasfondo de la acción comunicativa. Habermas reducirá los diferentes conceptos de acción usados hasta entonces en la ciencia social a cuatro formas de acción:

Acción teleológica: El actor realiza un fin en una situación determinado elige los medios congruentes y los aplica adecuadamente.

Acción regulada por normas: Se refiere a los miembros de un grupo social que orienta su acción por valores comunes, a expectativas de comportamiento. Esta forma subyace a la teoría del rol social.

Acción dramática: Refiere a participantes en una interacción que constituyen los unos para los otros su público frente al cual se ponen en escena. Le subyace el concepto de *autoecenificación* que contrario a indicar un comportamiento expresivo espontáneo sino la estilización de las propias vivencias con vista a los espectadores.

Acción comunicativa: Interacción entre al menos dos sujetos capaces de lenguaje y acción que entablan una relación interpersonal (verbal o extrabervalmente). Buscan entendimiento sobre una situación de acción para coordinar sus planes de acción y así sus acciones. Aquí subyace el concepto de *interpretación* que refiere las citaciones de susceptibles de consenso. (Habermas 2001:T.1.p.124).

Habermas ha puesto a la comunicación en el centro de la sociología. Por lo que tiene entre sus cometidos, analizar el éxito o fracaso de la transmisión de un mensaje o información y de la comprensión de expectativas: En la interpretación que Mario Krieger hace, cuando Habermas habla de "estratégico" y "comunicativo" (Krieger, 2001:206-207) se trata, dice, de el análisis de estructuras generales de los procesos de entendimiento, de las que habrá que deducir condiciones de participación para caracterizarlas formalmente, y luego cita a Habermas

"...bien sea que uno de los agentes dé a entender..., bien sea que, aprovechándose de una práctica comunicativa cotidiana que ya se ha vuelto hábito, utilice disimuladamente a otro para sus fines, es decir, que lo induzca, empleando medios lingüísticos, a comportarse como él desea, instrumentalizándolo así para el éxito de su propia acción. Los ejemplos de esta forma... parecen desacreditar el acto del habla como modelo de acción orientada al entendimiento"(Krieger, 2001:206-207)

Y con éste antecedente Habermas acredita por así decirlo, la distinción de Austin L.* (1962) y propone **tres tipos puros** de acción comunicativa: La "conversación", la acción dirigida por normas y la acción dramática. (Krieger, 2001:207)

Con Luhmann nos enfrentamos a una ruptura epistemológica en la concepción de la sociedad que toma distancia de las visiones mecanicistas y humanistas que le anteceden lo que implica también alejarse de las visiones organicistas clásicas para centrarse en la *comunicación* como una forma de acción social más importante para arrancar su análisis y dar una visión mas acorde con nuestra percepción social actual Luhmann hará esa diferenciación de una manera explicita dado que su teoría representa una ruptura en la manera de enfocar el problema social. Apoyándonos en la obra de dicho autor *Teoría de la sociedad* que inicialmente fue una conferencia dada en la Universidad Iberoamericana en 1991 de cuya introducción hecha por Javier Torres Nafarrete éste último nos dice:

"El problema central de la sociología es como poder explicar las estructuras constantes de la experiencia y la acción social. Si se parte de los individuos se observa que cuando

* Austin L. *How to do things with words*. Oxford, 1962. En cuya obra distinguirá entre locuciones, ilocuciones y perlocuciones; descripción del estado de cosas, realización de una acción diciendo algo (afirmación, promesa, mandato, confesión), y provocar un efecto en el oyente (causar algo mediante lo que se dice).

eligen, lo hacen de una manera impredecible...a cada sí de una propuesta, pueden responder con un no; a la verdad, se puede contraponer la mentira; a la paz, la guerra; al consenso, descenso; a mi alternativa, otra de magnitud y características diversas... Este hecho fundamental de la binariedad de elegir conduciría directamente a la consideración de la imposibilidad de la construcción social...Lo social se dispararía en la forma de un haz infinito de posibilidades en las que nadie podría coincidir." (Luhmann, N. 1998: 8-9)

postura converge en que se entiende la necesidad de diferenciar entre información y acto de comunicar. Dentro de la visión sistémica de la comunicación Luhmann señalará que la utopoesis de la comunicación esta garantizada por la bifurcación de la comunicación en el momento en que la aceptación o la negación del acto de la información como el acto de comunicar sean rechazados o sean aceptados: "La comunicación absorbe inseguridad, lo que quiere decir que esta orientada, por lo general, por la premisa de lo que ha sido inmediatamente entendido, sin necesidad de volver a la reconstrucción de todo el proceso de comunicación" (Krieger, 2001:206-207) Para llegar a un nuevo paradigma que sintetice las posturas de Habermas en cuyo concepto involucra su interpretación de la acción y se rescate la visión de Luhmann con su concepción de la autopoiesis y la diferenciación de la información, el acto de comunicar y el acto de entender, continuaremos con nuestro autor Mario Krieger quien además agregará a esta dicha nueva interpretación su propio criterio para crearla.

Hacia la síntesis de la comunicación organizacional.

La crítica de Krieger a Habermas se centra en que la teoría de la acción comunicativa es subjetiva por que depende de la intencionalidad del sujeto y en la

medida que busca el consenso, la aprobación es empíricamente falsa. La comunicación puede ser empleada para buscar el disenso y no hay razón para suponer que la búsqueda del consenso es más racional que la búsqueda del disenso. (Krieger, 2001:208)

Por otra parte, la concepción de Luhmann la encuentra muy genérica y enfocada solamente a la comunicación sistémica.

La síntesis de la comunicación organizacional la ensayará con las posturas de Habermas y Luhmann y sus aporte propios incluyendo las críticas a sus teorías. Para Krieger la concepción formal de la comunicación se compone por los elementos emisor-receptor-canal-ruido del paradigma comunicacional en uso en las organizaciones. Su propuesta buscará superar este esquema.

En su reelaboración nuestro autor nos dice que el discurso es una forma de la acción social que se ha denominado acción comunicativa y que tiene intencionalidad

“...Es decir, el análisis de la acción puede depender de la perspectiva que adoptamos, en particular la del hablante o la del receptor. Para un hablante, la percatación, la conciencia, la intencionalidad y los propósitos pueden estar asociados con acciones ‘reales’... En síntesis, las intenciones y propósitos que se atribuyen al discurso pueden tener un alcance variable: algunas consecuencias de los textos escritos y el habla son concreta e inherentemente intencionales, con un propósito y bajo el control del hablante, mientras que otras son menos” (Krieger, 2001:215)

Y continúa anotando que las personas en comunicación se definen como en interacción, en un contexto determinado (social, cultural, situacional, en la estructura de roles, organizacional) y concluye “estos contextos, al igual que el discurso, no son objetivos, sino construcciones mentales” (Krieger, 2001:215-216)

En seguida enuncia el punto de partida que considera como base y que toda comunicación atraviesa como proceso:

1. Enunciación. Tiene carácter fáctico. Un discurso teórico es en sí un hecho y no se limita al lenguaje hablado o al escrito.

2. Conocimiento. En tanto social, cultural e ideológico.
3. Reenunciación. Que tiene lugar para que continúe la acción comunicativa.

Estos procesos se manifestarán en las siguientes formas de acción pero serán enunciadas sus expresiones en ellos en función de nuestro interés principal, es decir, la organización.

Nuestro autor nos presenta los tipos puros de acciones comunicativas organizacionales en función de su intencionalidad y advierte que estas pueden asumir más de una de las formas presentadas dominando una en la intención comunicativa.

- *Acción comunicativa estratégica.* La más importante desde el punto de vista organizacional. Busca ejercer una influencia sobre los otros y cohesionarlos en la acción, y se juzga como exitosa si lo logra. Caso contrario se produce una reenunciación.
- *Acción comunicativa orientada al acción simple.* En los enunciados, el hablante suele elegir perlocuciones que se basan en códigos de un sustrato sociocultural común (compartido) mediante el cual se busca influenciar al otro, orientando su acción (simple).
- *Acción comunicativa informal.* Ilocuciones bajo códigos de carácter microcultural y grupal. Puede tener un contenido afectivo o emotivo pero también tratarse de comunicación informal trascendente en organizaciones en cuyo caso es evaluado el contenido y el conocimiento comunicado.
- *Acciones comunicativas orientadas al entendimiento.* Se basa en presupuestos macro y microculturales y teóricos comunes. Esta orientada al entendimiento. Si es válida se convierte en afirmaciones sobre el estado de cosas, relaciones causa-efecto entre variables, proposiciones, teorías parciales, teorías generales. Se utiliza en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- *Acciones comunicativas normativas.* Transmite información acerca de representaciones morales jurídicas. Orientada a pautar conductas, motivar comportamientos deseados. El saber comunicado es práctico moral.
- *Acción comunicativa mostrativo-emulativa.* Muy usada en las organizaciones para transmitir un conocimiento y las experiencias acerca de un hacer. Transmite conocimiento tácito. La expectativa de éxito esta dada en que otro sepa hacer copiando o imitando, emulando lo mostrado.
- *Acciones comunicativas expresivas.* Este tipo se refiere a la actitud del hablante. Constituidas por gestos, actitudes, comportamientos. Materializan un saber acerca de la subjetividad psicológica (consciente e inconsciente) del propio sujeto.
- *Acción comunicativa manipuladora.* Enunciaciones tendientes a la manipulación y simulación. El tipo de información a transmitir esta deliberadamente distorsionada. (Krieger, 2001:216)

Acción comunicativa en la organización.

Continuando con Krieger veremos el desarrollo de la teoría de la comunicación organizacional en donde la comunicación sea, según nos indica nuestro autor: "*La orientación de nuestras acciones, la modificación de nuestros comportamientos y actitudes, percepciones, representaciones o conocimientos y los modos de decidir, pautar y normar conductas, demostrarnos y expresarnos*" (Krieger, 2001:223) .

Las formas de acción comunicativa organizacional, nos dice, son:

- *Acción comunicativa direccionada a la acción estratégica.* Su objetivo es convertirnos en personas eficientes, productivas y capaces de tomar decisiones y asumir auto responsabilidades individuales y de equipo en función de objetivos estratégicos de la organización. Liga a la organización y cuando no se alcanzan algunos de los objetivos se emiten actos comunicativos no ajenos a las relaciones de poder de la organización. Su marco es el presupuesto sociocultural y la cultura corporativa de la organización. El control de los resultados de esta forma de acción comunicativa tiene los siguientes componentes y funciones:

1. *Enunciado estratégico*: Transmite visión y misión estratégica para:

Desarrollar conocimiento estratégico: Información para actuar sobre un modo propuesto.

a) *Cohesionar*: a las unidades de la organización mediante comunicación de cultura, valores, normas, objetivos y metas.

b) *Decidir*: con la difusión de pensamiento estratégico.

c) *Actuar e interactuar*: con otros equipos estratégicamente con una misma visión.

Desarrollar comportamientos esperados: generando una cultura organizacional con visión y misión estratégica.

2. *El análisis del discurso de lo enunciado*: contenido, contexto, secuencialidad, sentido, función, niveles, dimensiones, estrategias, reglas, cognición social. (Krieger, 2001:217-220)

3. *Reenunciar*: producir el *feedback* comunicacional.

- Tipos de comunicación estratégica de las organizaciones con el contexto. Se utiliza para representar la cultura de la organización ante actores sociales, difusión de imagen corporativa y la información que ofrece a su entorno. Va desde la comunicación financiera pasando por accionista y proveedores hasta la comunicación con agencias gubernamentales. Nuestro autor señala algunos instrumentos de esta forma de acción comunicativa:

1. Marketing. Imagen y Marca.

2. Publicidad.

3. Patrocinio.

4. Institucional.

5. Internet. *E. comerce*.

Nuestro autor puntualiza que, comunicación con el contexto y *feedback* proporcionan valiosa información para identificar oportunidades y desafíos para desarrollar estrategias de cambio e innovación.

- *Comunicación estratégica e identidad organizacional.* Vinculadas nos dan la identidad corporativa hecha de tres dimensiones; lo que la organización es, lo que dice de sí misma y lo que la gente que se relaciona con ella cree que es. La imagen corporativa es el reflejo de, nos dice nuestro autor, la identidad en la mente y el corazón de la gente.

- *Acción comunicativa direccionada a la acción simple.* Sus contenidos se centran en tareas, procedimientos, maneras de trabajar o al mismo trabajo. Sus canales son los establecidos formalmente y operativamente.*

- *Acción comunicativa informal.* En ella los individuos se comunican sentimiento, opiniones, percepciones y motivaciones respecto al trabajo, de sí mismo o de hechos de la vida humana. La comunicación centrada en las necesidades psicológicas de la gente pueden favorecer la comunicación de información operativa y el mínimo de cohesión e interdependencia indispensables. Al rebasar una medida, difícil de cuantificar, dificultan el trabajo.

la organización existe entre el maestro y el aprendiz. A través de la redundancia (repetición incesante de un proceso) facilita la transferencia de conocimiento tácito. Se centra en la socialización (modelos mentales y habilidades técnicas), La exteriorización (el conocimiento tácito se convierte en conocimiento transmisible y enunciable), la interiorización (acto de entendimiento) genera conocimiento "operacional".

- *Acción comunicativa expresiva.* Generalmente acompaña a otra forma de acción comunicativa. Busca reforzarla con lo gestual y actitudinal.

Acción comunicativa patológica consciente. Se presenta en el manipulador, que efectúa acciones comunicativas deliberadamente distorsionadas tendientes a forzar una interpretación al interlocutor. Y en la camarilla, que en la acepción patológica de la misma produce información engañosa y deliberadamente distorsionada entre los grupos o subgrupos que la componen. Se orientan más a fines propios que a objetivos y metas organizacionales. Pueden devenir en conspirativos.

*Nuestro autor Krieger, M. se apoya en la obra de Van Dijk Teun A. *El discurso como estructura y proceso*. Cap. 1 “el estudio del discurso”, Gedisa. 2000

- *Interdependencia en la acción comunicativa.* La comunicación produce dependencia entre quien se comunica. La interdependencia puede ser: Continuada: la constancia y continuidad permite que se perciba como “se entienden con una mirada”. Por empatía, que se basa en experiencias previas, haciendo inferencias, asumiendo roles o por empatía basada en la cultura. (Krieger, 2001:223-233)

Filtros en la comunicación.

Agrupando los factores a través de los que un mensaje pasa o es percibido por un receptor tenemos a las siguientes limitaciones en un grado de combinación o preponderancia:

- Limitaciones socioculturales: por pertenencia a una sociedad y a una cultura. Limitaciones personales: por su sistema representacional, lenguaje, valores, creencias y metaprogramas * modelos usados para dejar entrar información).
- Limitaciones neurológicas: propias de la naturaleza del ser humano. Nuestra parte consciente se limita a seguir un máximo de siete variables de información simultáneamente, más / menos dos, o sea, entre cinco y nueve variables al mismo tiempo. **

Comunicación y cambio en la cultura organizacional.

Cabe recordar que la importancia que antropológicamente se dio al aspecto de la cultura en las relaciones sociales fue mérito de estudios antropológicos de Sir

*Krieger cita a O'Connor, j., Seymour, J., *introd. A la PNL; Urano*. Del mismo autor, *El lenguaje corporal*, Plaza & Janés. Y Linden, Anne, Perutz, Katherin, *Ejercitar la mente. PNL para una vida mejor*, Piados.

** Al respecto Krieger cita a George Miller, 1956, “el numero mágico de siete más o menos dos”. Krieger, 2001. pp. 234-235

Edward B. Taylor * y su trabajo de conceptualización de la vida de los individuos dentro de sus grupos sociales servirá para señalarnos el camino hacia la cultura organizacional. Nos dice que a partir del concepto de cultura de Taylor "todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad" es cultura. Horacio Andrade R. De Sn. Miguel** en su artículo, cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación (Fernández, 1991:108) Se pueden distinguir dos posiciones fundamentales, la una holística (totalizadora) y la otra diferenciadora. La primera considera que todo lo que genera o adopta un grupo es cultura y la segunda considera que serán cultura solo algunos elementos. En su texto el autor definirá a la cultura como: "Cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural". Aquí advierte el autor que se trata de un sistema cultural y no de un grupo o una sociedad. Y continúa; un sistema cultural se integra por el conjunto de valores y de creencias compartidas por las personas que pertenecen a él y por las múltiples formas en que se manifiestan esos valores y creencias. Los valores y creencias constituyen la cultura, las creencias, lo que los integrantes de un sistema cultural tienen por cierto. A estos elementos se agregan las manifestaciones culturales clasificadas en conceptual - simbólicas que pretenden explicar o representar al mundo y lo suprasensible. Las conductuales que son las pautas de comportamiento. Las manifestaciones estructurales, que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural como lo es el marco normativo y otros. Y las manifestaciones materiales, que comprenden los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Existe una interdependencia dinámica entre los elementos descritos. Con ellos el autor llega a la definición de cultura organizacional: "es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o

* Sir Edward B. Taylor, 1871. Este pensador se encargo de hacer estudios estadísticos de situaciones sociales dentro de las sociedades primitivas con la intención de descubrir que eventos eran fortuitos y cuales se repetían de sociedad en sociedad.

** El autor relaciona la antropología con la comunicación organizacional para analizar la comunicación a través del concepto de cultura que implica determinados recursos simbólicos.

inconscientemente, por los miembros de una organización". (Fernández,1991:111-116)
era a la cultura como factor distintivo entre las organizaciones que les orienta en la toma de decisiones confiriéndoles su identidad y su propio estilo de hacer en tanto los valores determinaran lo que es importante para la organización y las creencias serán las ideas compartidas acerca de cómo las cosas funcionan o deberían funcionar. Y más aún, esta de acuerdo en que es la manera única, distintiva, como la gente se une a un propósito común, se desempeña de forma superior y trasmite habilidades a otros. Su conclusión es que contando con una cultura excelente es contar con un recurso, un activo que coopera en la implantación de una estrategia corporativa. (Fernández, 1991:111-116)

CAPITULO 4 CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Cambio en la cultura organizacional

Una vez determinado el significado de cultura consideraremos brevemente la noción de cambio de cuyo estudio sociológico podemos encontrar compendiado en la obra de Amitai Etzioni *El cambio social* * para mayor referencia. En interrelación con la Antropología ha sido posible comprender las formas en que el cambio sucede. La aplicación de éste conocimiento permite evaluar y proponer soluciones a las organizaciones para reducir conflictos de intereses, de creencias y de valores y cooperar con la consecución de las metas que tiene propuestas. En los subtemas siguientes veremos la dinámica de dicho cambio cultural que en algunos casos, cuando es inducido o buscado tiene carácter de *intervención* (que es el trabajo de introducir modificaciones a un grupo, un equipo o una organización) y de su administración se ocupan las ciencias sociales en su carácter de sociotecnología. Al momento nos bastará para nuestro objetivo de introducirnos al tema, dejar asentada la definición de conocimiento y dimensionar la importancia de su estudio.

En el ensayo de Peter Burke *Historia social del conocimiento* se menciona como el conocimiento se ha expresado históricamente en tratados prácticos de cultivo de la tierra, de nociones de la actividad de comerciantes cuyos legados llegarían a significar una base para el desarrollo de la economía como tal, la expresión de formulas mágicas y de rituales chamánicos, la relación hecha por arquitectos sobre el

* Se trata de un compendio de la autora en donde reúne a los pensadores contemporáneos que abordan el proceso del cambio social en los que podemos ver su filiación con alguna de las corrientes del pensamiento social dominantes como el materialismo histórico, el funcionalismo y el estructuralismo.

proceder de la gente que trabaja en la construcción. Otra forma de distinguir los conocimientos y que son los producidos y transmitidos por diferentes grupos sociales, intelectuales, burócratas, artesanos, agricultores, comadronas, curanderos populares y también quienes practican, nos dice, otros ámbitos de la experiencia y del hacer (Burke, 2002. Pp. 24-31)

Nuestro autor en turno considera que aún cuando ya existían tratados que se interesaban por la cuestión de la relación del conocimiento con ciertos grupos sociales e instituciones (Veblen Thorstein, 1906. Weber M., Weber A., Scheler, Mannheim, todos cercanos a la misma época) no fue hasta los veinte cuando se estableció la sociología del conocimiento como tal. Considera que la aparición de esta disciplina fue seguida por poca producción de no ser por Robert K. Merton, entre los treinta y hasta los cuarenta, al sociólogo Znaniecki y a Georges Gurvitch, en los sesentas, murió dejando trazado tan sólo su programa de investigación a *La construcción social de la realidad*. Fue precisamente el sociólogo Georges Gurvitch quien distinguió las formas del conocimiento por el uso o función de cada uno en la vida: perceptivo, social, cotidiano, técnico, político, científico y filosófico. La renovación a la sociología del conocimiento vendrá entonces de fuera de la sociología vendrá de la antropología (C. Levy-Strauss) de la historia de la ciencia (Thomas Kuhn) y de la filosofía (Michael Foucault). (Burke, 2002 Pp. 11-19)

Generación de conocimiento y su incorporación a las Organizaciones.

El pensamiento científico sobre el conocimiento, será una premisa de los pensadores que buscaron la aplicación del mismo a la organización. Pero para los fines del presente trabajo, nos veremos dando un salto hasta los autores que se ocuparon del tema. Tomemos como referencia a Nonaka y Takeuchi que en su obra *La organización creadora de conocimiento*, mencionan a Peter Drucker, Alvin

Toffler, (Druker, 1993). También postularon que el conocimiento dejó de ser sólo una parte

James Brian Quinn y Robert Reich quienes a su manera, cada uno expresó sobre el surgimiento de un nuevo tipo de economía o sociedad; *la sociedad del conocimiento* del poder del dinero y del poder de la fuerza muscular para ser su esencia misma (Toffler, 1990). O que el poder económico y de producción de una compañía moderna se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio que en sus activos. Y que el valor de productos y servicios dependen de la forma en que se desarrollan los elementos intangibles que se basan en el conocimiento tales como el *Know how* tecnológico, diseño e introducción de productos al mercado, comprensión del cliente, creatividad e innovación.(Quinn, 1992). Con ellos, también, encontramos el argumento de que la única ventaja competitiva verdadera se encontrará entre los *analistas simbólicos* (Reich, 1991) que así llama a quienes están equipados con el conocimiento para identificar, resolver y enfrentar nuevos problemas. (Nonaka, Takeuchi, 1999:1-6)

Notemos que los autores citados por Nonaka, a juzgar por el origen de sus nombres, son de occidente, caso diferente al del propio Nonaka, Este asunto pareciera trivial pero al llamar la atención sobre este aspecto quiero a la vez introducir la visión de lo que para occidente, por regla general se entiende como conocimiento y lo que esto mismo significa para oriente. Pues en este aspecto se sustenta un punto de vista de la obra analizada por lo cual, para entender y ejemplificar la forma de tratar la creación de conocimiento, propone analizar la empresa japonesa y el interés que causa su desarrollo en el concierto económico internacional. Nonaka encuentra que la manera en que occidente tiende a concebir la organización es como una máquina de "procesamiento de información" y que desde Taylor hasta Herbert Simon se piensa en el conocimiento como "explicito" en la acepción de formal y sistemático, capaz de expresarse en palabras y cifras y compartirse mediante formulas científicas, procedimientos codificados y principios.

La contraparte de esta visión es el pensamiento nipón en donde el conocimiento se le concibe de manera diferente.

Para las empresas niponas el conocimiento es principalmente "tácito" y por ello no es evidente y es difícil de expresar a través del lenguaje formal y es difícil de compartir, y si bien, este tipo de conocimiento tiene su base en lo más profundo de las acciones

y la experiencia individual, en los ideales, valores y emociones individuales (Nonaka, Takeuchi, H. 1999. Pp. 1-6) nuestros autores encuentra una división del conocimiento tácito en dos dimensiones:

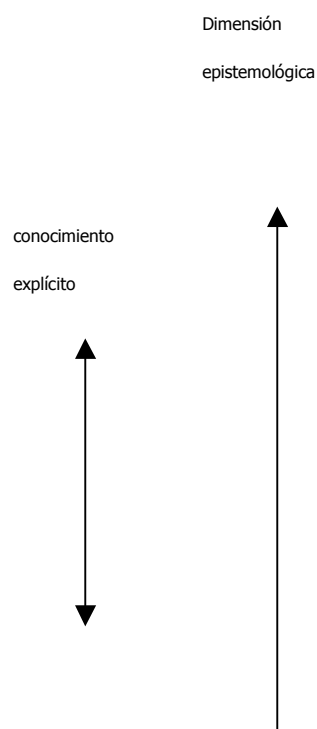
1. Dimensión técnica. Habilidades no formales expresadas en el término *Know how* (saber como llevar a cabo una tarea o trabajo).
2. Dimensión cognoscitiva. Esquemas, modelos mentales, creencias, percepciones. Además refleja nuestra imagen de la realidad: lo que es. Y la imagen del futuro: lo que debería ser.

Nuestros autores señalan que la naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito es la clave para comprender la diferencia entre la visión de occidente y de oriente en este punto y que para transmitirlo y diseminarlo se requiere de su conversión en palabras o números y el tiempo de esta conversión de tácito en explícito y de vuelta a tácito es como se crea el conocimiento en las organizaciones. De lo anterior nuestro autor desprende tres características clave en la creación del conocimiento:

1. Expresar lo inexpresable. Las herramientas serán el lenguaje figurativo, y el simbolismo.
2. Diseminar el conocimiento. El conocimiento personal debe compartirse.
3. La cuna del nuevo conocimiento es la ambigüedad y la redundancia.

Cuando se plantea la interrogante acerca de quien es el responsable en la generación de conocimiento organizacional dentro de la empresa japonesa, el propio

autor responde que no es ningún departamento o grupo de expertos exclusivamente. Todos tienen su papel. Nuestros autores Nonaka y Takeuchi nos proponen cuatro formas de conversión del conocimiento inscritas en un cuadrante cuyos vectores son dos dimensiones de la creación de conocimiento (epistemológica y ontológica), supongamos que el vector de la dimensión epistemológica es (x) , entonces en su punto de partida encontraremos al conocimiento tácito y alejándose de la intersección se encuentra el conocimiento explícito. En (y) que así llama al vector de la dimensión ontológica, se encuentran en orden alejándose de la intersección; los niveles de conocimiento: Individual, grupal, organizacional interorganizacional. del conocimiento (ver tabla 4). ¿Pero cual sería la dinámica de dicho esquema? Encuentran que la elevación de un nivel ontológico bajo a uno mayor produce una espiral y el centro de su teoría es la descripción de cómo esto sucede. En seguida sintetizaré las cuatro formas de conversión del conocimiento, pero antes tomaré unos elementos previos que los autores señalan tales como la diferencia que hace occidente en su comprensión de la información y el conocimiento en donde para oriente el conocimiento y la información tratan de *significado*, dependen de contextos específicos y son relacionales. (Nonaka, Takeuchi, 1999:64) Nos advierten que otra diferencia es que mientras para la epistemología occidental el atributo esencial del conocimiento es la verdad para los autores es la



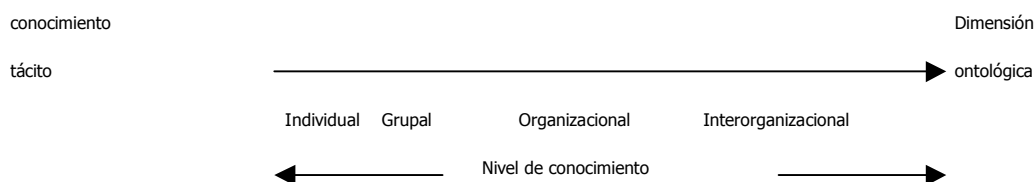


Tabla 4. Dimensión de la creación de conocimiento Nonaka, I., Takeuchi, H. 1999. P.62

naturaleza del conocimiento como una creencia justificada. Aceptan que hay una diferencia entre información y conocimiento pero concluyen en que las personas al interactuar en un medio social e histórico comparten información con la que construirán una realidad y esta a su vez influye en sus juicios, su comportamiento y actitud.

La asunción de los autores en que el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito le permite postular cuatro formas de conversión del conocimiento: *1 Socialización*. De tácito a tácito. Se trata del conocimiento adquirido en base a la experiencia de un colega por un aprendiz en contextos específicos, un caso es el adiestramiento en donde un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje. Un ejemplo es el de Honda que estableció "campamentos de tormentas de ideas" que eran reuniones fuera de oficina en donde se discutían a detalle, soluciones relacionadas con problemas difíciles de relacionados con los proyectos de desarrollo. Se trata entonces de socializar el conocimiento a través de la observación, imitación y la práctica. También es importante la interacción con los clientes antes del desarrollo del producto y después de introducido en el mercado.

1 Exteriorización. De tácito a explícito. Es el proceso por medio del cual el conocimiento tácito se expresa en conceptos. Es decir que, el conocimiento tácito se transforma en "metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos" nuestros autores enuncian que aunque hay imperfección en esta traslación esos huecos en la comunicación llevan a la reflexión y a la interacción de las

personas. Para crear conceptos un método es la combinación de la deducción y la inducción. Las metáforas a su vez son un pensamiento que une a dos objetos y la analogía armoniza las contradicciones surgidas por la metáfora. Imagen holística y pensamiento racional. La analogía nos acerca a lo desconocido centrándose en similitudes estructurales / funcionales; la metáfora propone nuevos modelos.

2 Combinación. De explícito a explícito. La combinación es un proceso que sistematiza conocimientos e implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito. La reconfiguración de la información de conocimiento explícito (como ordenación de datos en computadora) puede crear nuevo conocimiento. Un caso es el de Kraft General Foods, que a partir de la información proveniente del sistema de PDV (puntos de venta) de las tiendas al menudeo, además de descubrir que se vende y que no, se crean con él nuevas formas, métodos y sistemas de venta. Su resultado fue el micromercadeo y con él, propuestas de promoción de venta y sugerencias puntuales de las mezclas óptimas de mercancía. Su categorización de clientes "administración de categorías" controla su exitosa administración de ventas considerando cuatro elementos: la dinámica de consumidores y categorías, la administración de espacio, la administración de mercadería y la administración de precios. Otro ejemplo que nos ofrece es la combinación de conceptos de rango medio (conceptos de producto) con grandes conceptos (como una visión corporativa) y en su integración adquieren nuevo significado. Como con Mazda y C&C con su creación del auto RX-7 y la PC-8000 que marcaron a su época.

3 Interiorización. De explícito a tácito. Muy vinculado al "aprendohaciendo". Es la experiencia internalizada en la base del conocimiento tácito por medio de la socialización, la exteriorización y combinación en forma de modelos mentales compartidos y know-how técnico. En la socialización del conocimiento se

reinicia una nueva espiral de creación de conocimiento. Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito es preciso que se verbalice, diagrame en documentos, manuales o historias orales. (Nonaka, Takeuchi, 1999:6-80)

Contenido del conocimiento organizacional y la espiral del conocimiento

La meta de la socialización es compartir el conocimiento pero además cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan, surge la innovación, en líneas generales, así concibe Nonaka la creación de conocimiento organizacional. Además esquematiza la dinámica de creación del conocimiento asentando que se trata de una espiral de la creación del conocimiento. En esta espiral el conocimiento que parte del cuadrante de la socialización pasa al cuadrante de la exteriorización alentado por el diálogo y del anterior cuadrante al de la combinación mediante la armonización del conocimiento explícito para pasar de la combinación al cuadrante de la interiorización merced al aprender haciendo y de aquí pasará de nuevo a la socialización para reiniciar un nuevo ciclo desde la arista de la creación del campo de interacción. Pero ¿qué es a lo que nuestro autor llama el contenido del conocimiento? Se refiere a las diferencias que se hayan al caracterizar las formas de conocimiento al pasar de un cuadrante a otro: En la socialización se produce un conocimiento armonizado que conforman modelos mentales y habilidades técnicas compartidas; la exteriorización genera conocimiento conceptual posible en la metáfora y la analogía que originan conceptos; la combinación da origen al conocimiento sistémico como el caso de micro mercadeo con que opera Kraft los métodos de administración de minoristas. En la interiorización se crea el conocimiento operacional, administración, producción, generación de nuevos productos e implantación de políticas son, conocimiento operacional. Este movimiento en espiral del conocimiento organizacional que arranca del

conocimiento tácito y que llega a otros niveles ónticos (individuo, grupo, organización, íter organización) actuara como un amplificador al cruzar fronteras de grupo o de división. (Nonaka, Takeuchi, 1999:180-183)

Condiciones para la creación de conocimiento organizacional.

Nonaka y Takeuchi consideran que la organización se debe encargar de propiciar las condiciones del trabajo de grupo y el aprendizaje individual. Además expone cinco condiciones para que tenga lugar el aprendizaje organizacional, estas son: 1. Intención; 2. autonomía; 3. fluctuación y caos creativo; 4. redundancia; 5. variedad de requisitos: *Intención*. En primer término, la espiral de conocimiento es encauzada por la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas. En el ámbito de los negocios asumen forma de estrategias que a la luz del conocimiento organizacional es la capacidad que tiene la organización de adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. Es importante conceptuar el tipo de conocimiento a desarrollar, operativizar y administrar su implantación. Los autores destacan el caso de NEC en el momento en que consideró la tecnología como un sistema de conocimiento cuando desarrollo programas de tecnología crítica en sus Laboratorios Centrales de Comunicación en 1975. Entonces les resulto necesario entender las tecnologías en un nivel más alto de abstracción, es decir, en el nivel de conocimiento. Además dicha organización creó el concepto de sector de tecnología estratégica que unía las tecnologías críticas con actividades de negocios. Todo ese trabajo contemplaba desarrollar una intención estratégica corporativa de creación de conocimiento. Los autores subrayan que la intención organizacional dota del factor más importante de juicio de veracidad de una sección determinada de conocimiento. La intención, dicen, esta cargada de valores. Las organizaciones de negocios deben apoyar el compromiso entre sus empleados formulando una intención organizacional y proponiéndoselas. Cierran el tema con la consideración

de que el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento del ser humano.

Autonomía. Permitirla implica que la acción autónoma individual puede encontrar oportunidades inesperadas. El aumento de posibilidades de motivación para la creación de nuevo conocimiento al funcionar como partes de la misma estructura holográfica que comparten la misma información. Las ideas originales se difunden en el grupo pasando a ser conocimiento organizacional. La creación de equipos con alta autonomía fueron el resultado de equipos autoorganizables por permitir las condiciones para que los individuos actúen autónomamente. Los autores advierten de la necesidad de que el equipo sea multifuncional, involucrando a miembros de una amplia sección cruzada de la organización. Al analizar los autores las características de los equipos de desarrollo de productos en una serie de compañías entre las que estaban Fuji, Honda, Cannon, Epson y otras, destaca que varios de los miembros principales se habían desempeñado en tres o cuatro de las funciones de la organización a pesar de rondar sus edades en los 30 años. En estos equipos todos los miembros hacen de todo.

Fluctuación y Caos creativo. La fluctuación, nos dicen los autores, implica la ruptura de rutinas, hábitos o marcos cognitivos. Una ruptura es una interrupción de un estado habitual que da la oportunidad de reconsiderar nuestro pensamiento y perspectivas. Dicho proceso exige compromiso para atender al diálogo como medio de interacción social ayudando a crear nuevos conceptos. Se pretende entonces que el ruido del ambiente provoque al interior de la organización una ruptura que permita la creación del conocimiento lo que se conoce en la bibliografía como "orden a partir del ruido" entre otras denominaciones (Piaget, 1974; Von Foester, 1984; Prigogine y Stengers , 1984, entre otros). En resumen, en esta parte los autores consideran que la fluctuación en la organización puede generar un caos creativo que fortalece el compromiso subjetivo de los individuos. También puede no hacerlo si los miembros de la organización no tiene la capacidad de reflexionar en sus acciones y en este caso la fluctuación se convertirá en caos destructivo.

Redundancia. Con ella nuestros autores se refieren a la existencia de información que va mas allá de los requerimientos operacionales inmediatos. En la organización de negocios se refiere a una sobre posición intencional de la información acerca de sus actividades.

Generado el concepto se requiere que el individuo o grupo lo comparta. Compartir información redundante permite compartir el conocimiento tácito por que los individuos pueden sentir lo que los otros intentan enunciar. La redundancia lleva a que se trasgredan los límites y así se den consejo o nueva información.

La redundancia de la información es un requisito del “principio de redundancia de comando potencial” (Mc Culloch, 1965). Hasta en una organización estrictamente jerárquica, la información redundante ayuda a construir canales de comunicación poco comunes. Así la redundancia de información facilita el intercambio entre jerarquía y no jerarquía. Además, provee a la organización de un mecanismo de autocontrol para mantenerla encaminada hacia una dirección. Algunas maneras de generar redundancia son: sistema de sobreposiciones en el que departamentos con distintas funciones trabaja juntos en una división del trabajo no muy bien definida. Otra forma es a través de una rotación estratégica de personal entre áreas muy distintas en cuanto a tecnología o función.

Variedad de requisitos. Nuestro autor nos dice de la necesidad que una organización debe tener a su interior por la misma complejidad y diversidad para superar muchos problemas. También advierte de la necesidad de acceso a la mayor gama de información por todos los integrantes de la organización para garantizarse con ello una amplia gama de respuestas al carecer de distintas interpretaciones. Este asunto lo ejemplifica con el caso de Kao Corp. Quien desarrollo una red de computación para cumplir con esta propósito, además creo una organización de manera que las unidades de la organización y la red estuvieran conectadas de manera orgánica y flexible. Su objetivo fue que cada unidad trabajara al unísono para dar respuestas a las demandas del ambiente como lo haría un organismo vivo.

También menciona el caso de Matsushita que en un lapso de diez años rotó varias veces a su personal. (Nonaka, Takeuchi, 1999:92-94)

Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional

Para exponer el presente tema los autores advierten que se tratará de un modelo ideal.

Primera fase: compartir el conocimiento tácito. El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional. Y el primer paso

será compartir el conocimiento tácito. Para que tenga lugar este intercambio necesitamos un campo en donde los individuos puedan interactuar cara a cara, compartir experiencias y sincronizarse física y mentalmente. Ese campo será el típico equipo autoorganizable, en el se trabaja con un a meta en común. Es importante un equipo autónomo que establece sus límites para sus tareas y expande sus límites para interactuar con el medio externo acumulando conocimiento tácito y explícito.

Segunda fase: crear conceptos. Ocurre después de que el equipo autoorganizable se forma un modelo mental compartido en el campo de la interacción, el equipo lo enuncia a través de mas diálogo continuo, como reflexión colectiva; verbalizando hasta ser conceptos; sus métodos son la deducción, la inducción y la abducción , ésta última utiliza el lenguaje figurativo como metáforas y analogías. Resumiendo, se trata de un proceso reiterativo y en espiral en que las condiciones y las paradojas son útiles para crear nuevo conocimiento.

Tercera fase: justificar los conceptos. Dicha justificación incluye determinar si los conceptos creados son validos para sus fines, es como un filtrado que busca asegurar que los conceptos generados son útiles para la sociedad total y su mejor ejecución es en seguida de generar los conceptos. Para una organización de negocios los criterios de justificación son el costo, margen de ganancia o la manera

en que un producto contribuye al crecimiento de la empresa. Los criterios de justificación no siempre tienen que ser objetivos y basarse en hechos, también pueden basarse en juicios y cargarse de valores. En una organización creadora de conocimiento el papel de la dirección es formular la justificación en términos de estrategia o visión y los ejecutivos de nivel medio formularla en términos de conceptos de alcance medio.

Cuarta fase: construir un arquetipo. El concepto justificado, dicen los autores, se convierte en un arquetipo. Equivalente a un prototipo en el caso de la creación de nuevos productos; un mecanismo operativo modelo en el caso de la innovación de servicios. En todo caso se construye en la mezcla de conocimiento explícito recién creado y el explícito ya existente. Al construir un prototipo éste se puede tomar la forma de tecnologías o componentes por la combinación del conocimiento. El procedimiento es comparable al de un arquitecto que diseña una maqueta, en el caso tratado se reúne gente con experiencia en diferentes campos, acuerdan un modelo a escala con puntos de vista en concordancia.

Quinta fase: expandir el conocimiento. El proceso de la creación de conocimiento se actualiza a sí mismo incesantemente. Después de creado el arquetipo el nuevo concepto continúa en un nuevo nivel ontológico, a este proceso, los autores lo llaman distribución cruzada de conocimiento en una acción intra e interorganizacional. Intraorganizacional puede expandirse el conocimiento horizontalmente: en Matsushita creado el concepto de "fácil y rico" se difundió a otra división dando lugar a un concepto de televisor de pantalla gigante. De manera vertical, la creación de la panificadora casera dio lugar a la frase "Electrónica humana" como concepto total de nivel corporativo que condujo a búsquedas de tipo espiritual que culminaron en el desarrollo de MIT'93 (Innovación de pensamiento y administración hacia 1993) que a su vez redujo las horas de trabajo anuales de la línea frontal a 1800. Interorganizacionalmente, el conocimiento creado puede movilizar filiales, clientes, proveedores y competencia. Cambios en el control de presupuesto o financiero pueden iniciar un proceso de

innovación. Los autores ejemplifican con Apple computer quienes diseñan un prototipo, lo presentan a sus cliente para observar sus reacciones y pasar a una nueva etapa de desarrollo del producto. (Nonaka, Takeuchi, 1999:101-102)

Además de este enfoque del conocimiento en la organización podemos encontrar otros que desde el criterio propio pueden ser parte en algún momento del proceso descrito anteriormente.

Enfoque Conductista del Conocimiento Organizacional

Bajo esta visión el aprendizaje puede reducirse a factores como son la influencia externa y el peso que las recompensas tienen en el aprendizaje. Los conductistas subrayan el vínculo que existe entre un estímulo dado y la respuesta. La base de estas teoría se hallan en el trabajo de Pavlov con perros cuando en su experimento formo un *reflejo condicionado* al animal al que ofreció carne haciendo coincidir esa entrega del alimento con el sonido de una campana, luego de varias veces hizo sonar la campana pero sin entregar el alimento y con el sólo sonido condicionó la respuesta de la salivación. El anterior ejemplo traspolado a la organización como hace la autora Judith R. Gordon* en su obra *Comportamiento Organizacional* indica que si un estímulo desata un comportamiento en respuesta, la consecuencia, deseada o no, que se presenta después del comportamiento determinará si este se repetirá o no. Y en seguida considera el caso en que una persona recibe un bono después de una actitud creativa en un trabajo asignado, repita el comportamiento creativo que si su actuación es ignorada. Del mismo modo en que, dice la autora, E. Dawson siga ofreciendo información falsa de W. Wallpaper podría depender de las consecuencias que se deriven de ello. Si la premian y adulan o si la reprenden. (Gordon, 1996: 42-43)

Enfoque Cognoscitivo del Conocimiento Organizacional

Esta escuela concede importancia a los procesos mentales que tienen lugar durante el aprendizaje. Parten de la idea que cuando varias pistas del entorno construyen

un mapa mental el aprendizaje ocurre. Siguiendo con la autora Judith Gordon vemos que los empleados construyen mapas cognoscitivos que muestran el camino hacia una meta específica. Y describe así: Los procesos cognoscitivos reúnen los

*La autora analiza el comportamiento organizacional a través de dos ejes: uno es el diagnóstico que pretende descubrir entender y explicar el comportamiento en las organizaciones y otro eje es la acción: que busca controlar, administrar y influir el comportamiento. Su enfoque diagnóstico fomenta la aplicación de diversos marcos conceptuales y teóricos para analizar una situación organizacional. Éste enfoque implica la triangulación que pretende que tome el problema desde una perspectiva múltiple hace más exacto el diagnóstico y luego elige la acción en base a las perspectivas y a las implicaciones de la acción.

estímulos

(y actúan sobre ellos) para resultar en un comportamiento dado. La capacitación sobre la marcha en relación a procesos laborales nuevos debe producir en los empleados un nuevo mapa cognoscitivo de sus labores, estableciendo y conservando vínculos nuevos entre las tareas que constituyen su trabajo y la manera de vincularlas y ejecutarlas. (Gordon, 1996:43)

El aprendizaje cognoscitivo y sus teorías se han integrado a las teorías de las expectativas y de las metas; las primeras presentan una concepción de la motivación que integra satisfacción de las necesidades, garantizar la igualdad en el centro de trabajo, reforzar los comportamientos deseados y establecer metas específicas, desafiantes y aceptadas. Y respecto de la teoría del establecimiento de metas con la

que coincide en ser una integración de la concepción de la motivación, la teoría del establecimiento de metas afirma que el establecimiento de metas se puede concentrar en el comportamiento y motivar a las personas. (Gordon, 1996:133-137)

Enfoque del Aprendizaje Social del Conocimiento Organizacional

Gordon J. R. nos explica que la teoría que nos ocupa en el presente apartado va más allá que la conductista y la cognoscitiva e integra la idea de moldear e imitar comportamientos. Dice que los educandos observan a otros que le sirvan de modelo, luego forman una imagen mental del comportamiento y sus consecuencias

y por último ellos intentan el comportamiento. Si se obtienen consecuencias positivas se repite el comportamiento y si son negativas no hay repetición. (Gordon, 1996:44)

En los modelos de aprendizaje citados vemos coincidencias relativas que varían en sus puntos de partida o de llegada filosófica o epistemológicamente hablando. Es importante tener estos diversos marcos de referencia por que de cada uno es posible extraer propuestas importantes para la práctica del aprendizaje organizacional y para la búsqueda de resultados positivos en la labor o en la dirección de grupos de trabajo.

CONCLUSIONES

La importancia del pensamiento sociológico en la conformación de las organizaciones se hizo patente en un "experimento sociológico" aunque fallido por su falta de dirección y carencia de propuestas en la naciente Industria automovilística bajo la administración, nada menos que de Henry Ford en la empresa por él fundada la Ford Motor Company. Los connotados historiadores de la administración norteamericana Wren y Greenwood en su obra *Los innovadores de las grandes organizaciones*, nos dicen: "su plantilla laboral consistía en 71% de trabajadores extranjeros pertenecientes a 22 grupos nacionales diferentes, en su mayoría se trataba de polacos, rusos, rumanos, italianos y sicilianos, austro-hungaros y alemanes, pocos de ellos hablaban inglés..." (Wren, 1999:44) Además enfrentaban un índice elevado de rotación de empleados. La jornada laboral era pagada a \$2.5 por nueve horas. La propuesta de Ford para mejorar la productividad consistió en mejorar la comunicación y frenar el alto índice de rotación de personal: Habilitó una escuela de inglés para los trabajadores, pagó bonos por permanencia y aumentó el sueldo a \$5 la jornada que redujo a ocho horas. Un comentario de un profesor de sociología de la Universidad de Michigan acerca de la imprudencia de los trabajadores para gastar sus salarios, resultó en la puesta en marcha de un Departamento de Sociología con más de 100 asesores que visitaba los hogares de los trabajadores para asegurarse de los buenos hábitos de higiene, salud y ahorro de los trabajadores. Tres años después este departamento fue convertido en uno de Educación.

La amplitud de los temas propuestos hoy día por la ciencia social y en particular por la sociología hacen de ella (la ciencia social) un instrumento que es incluido en sus estudios por la propia escuela de Negocios de Harvard enfocados al desarrollo organizacional en temas como la ética, el liderazgo, los equipos de trabajo, los grupos y la inteligencia emocional así como por el propio MIT (Massachusetts Institute of Technology) considerada como la mejor universidad de Ciencia y Tecnología del mundo e incluye en sus estudios aspectos de sociología organizacional como diseño de la organización y de la sistematización del trabajo como lo podemos ver en la información que ofrecen sus páginas web (hbs.edu/ y mitsloan.mit.edu respectivamente)

BIBLIOGRAFIA

Aristóteles. La política.

(1995) México. Ed. Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar Villanueva L. F. Weber: La idea de ciencia social, La innovación.

(1989) México. Ed. Miguel Ángel Porrúa.

Álvarez de Mon Pan, S. S. Et al. (2001) Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. España. Ed. Mac Graw Hill.

(1989) México. Ed. Miguel Ángel Porrúa.

Bertalanffy V.L. Teoría general de los sistemas (1992) México. Ed. FCE, 14ª

ed.

Bramson, Robert M. (1992). Coping with difficult bosses. NY. NY. Ed. Carol

Pub. Group.

Brown Warren B. (1983). Teoría de la organización y de la administración.

Enfoque integral. México, Ed. Limusa.

Burke P. (2002). Historia social del conocimiento. De Gutenberg a

Diderot. España, Ed. Paidós orígenes.

Chun Wei Choo. (1998). The knowing organization. How organization use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. E.

U A. Oxford University Press.

Daft Richard L. (2000). teoría y diseño Organizacional. México, Thomson.

Del Campo S. (1987) Diccionario UNESCO de ciencias sociales. Madrid, , Ed.

Planeta-Agostini

De la Reza G. A.(2001) Teoría de Sistemas. Reconstrucción de un paradigma México, ED. UAM-Porrúa

Durkheim E. (1982). La división del trabajo social. Madrid. Akal editor.

Durkheim Émile. (1999). Las reglas del método sociológico. México. Ed

Coyoacán. 4ª ED.

Etzioni A.(1979). Organizaciones Modernas, México. UTEHA. Colección uteaha 271.

Etzioni E. (1968) Los cambios sociales, México. FCE. 3ª reimpresión 1984.

Fernández C. C. (1991) La comunicación en las organizaciones, México. Trillas.

French W. Bell C. (1996) Desarrollo organizacional. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el desarrollo de la organización. México. Pearson educación.

Goldhaber Gerald M. (1986). Comunicación Organizacional. México. Ed. Diana.

Gomezjara F. A. (1983). Sociología. México. Ed. Porrúa

Goold Michel, Campbell Andrew.(2002). Designing effective Organization: How to create structured networks. St. F. Cal. Ed. Jossey-Bass.

Gordón R. Judith. (1997). Comportamiento Organizacional .México. 5ª Ed. Prentice Hall.

Habermas, J. (2001). Teoría de la acción comunicativa, II. España. 3a Ed. Taurus.

Hall R. H. (1996) Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. México. Pearson educación.

Hatch, M. J. (1996). Organization Theory. Modern symbolic and Postmodern Perspectives. Great Britain. Oxford University Press.

Houtari, Maija Leena. (2004). Trust in knowledge management and systems in organization. USA. Ed. Hershey, P.A. Idea Group Publishing.

Hanna, D. P. (1990). Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. México. Ed. Addison Wesley Iberoamericana.

Joahansen B. O. (1994) Introducción a la teoría general de sistemas, México, Limusa-Noriega

Keith D., Newstrom J. W. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México. Ed. Mac Graw Hill..

Krieger M. (2001) Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional. Argentina, Pearson Educación.

Lilienfeld R. (1984) Teoría de sistamas. Origenes y aplicaciones en ciencias sociales, México, Trillas.

Luhmann N. (1998) Teoría de la sociedad México, Ed. Triana –
Universidad Iberoamericana

Luhmann N. (2002) Introducción a la teoría de sistemas México, 1ª

reimpresión. Ed. Universidad Iberoamericana

Macionis J. J. (2004) Society, the basic. EUA, Ed. Pearson. 7ª Ed

Macionis J. J., Ken Plummer. (1999). Sociología. Madrid. Pearson Educacion.

Maldonado A. I. (2001) Aprendizaje y comunicación. ¿Cómo aprendemos?

Ed. Pearson

Manns M. L. (2005) Fearless change patterns for introducing new ideas.

Boston. Ed. Adison Wesley.

Marín M., Miguel Ángel. G. (2003) El grupo desde la perspectiva
psicosocial. Conceptos básicos. Madrid. Psicología Pirámide. Boston. Ed. Addison
Wesley..

Morales Martínez S. E. Un acercamiento a la estructura organizacional y el
flujo de información, jerarquía vs. trabajo en equipo. México. Ed. Itesm mty.

Moscovici S. (1984) Psicología Social,1. Influencia y cambio de
actitudes, individuos y grupos. España, 2ª reimpresión, 1991.

Muños Razo, C. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de

Tesis. México. Ed. Prentice Hall..

Olmedo Bustillo C. (2003). Interacción, conocimiento y cambio organizacional. Un enfoque sistémico para el diseño de intervenciones. México. Ed. Itesm Toluca.

Parsons T. (1974) El sistema de las sociedades modernas. México, Trillas, 2ª

Pfeffer J. (1992). Nuevos rumbos en la teoría de las organizaciones: problemas y posibilidades. México. Ed. Oxford University Press.(también.

Ed. FCE.

Puga C. (1999) Hacia la sociología. México, Ed. Pearson. 3ª Ed.

Robbins S. P. (2004) Comportamiento Organizacional. México, Pearson. 10ª Ed.

Schein E. H. (1982) Psicología de la Organización. México, Pearson. 3ª Ed.

Voltes P. (1978) La teoría general de sistemas. España., Ed. Hispano europea .

Weber M. (1992) Economía y sociedad. Argentina., Ed. FCE.1ª reimpresión Reimpresión.

BIBLIOGRAFIA

Aristóteles. La política.

(1995) México. Ed. Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar Villanueva L. F. Weber: La idea de ciencia social, La innovación.

(1989) México. Ed. Miguel Ángel Porrúa.

Álvarez de Mon Pan, S. S. Et al. (2001) Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. España. Ed. Mac Graw Hill.

(1989) México. Ed. Miguel Ángel Porrúa.

Bertalanffy V.L. Teoría general de los sistemas (1992) México. Ed. FCE, 14ª ed.

Bramson, Robert M. (1992). Coping with difficult bosses. NY. NY. Ed. Carol Pub. Group.

Brown Warren B. (1983). Teoría de la organización y de la administración. Enfoque integral. México, Ed. Limusa.

Burke P. (2002). Historia social del conocimiento. De Gutenberg a Diderot. España, Ed. Paidós orígenes.

Chun Wei Choo. (1998). The knowing organization. How organization use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. E.

U A. Oxford University Press.

Daft Richard L. (2000). teoría y diseño Organizacional. México, Thomson.

Del Campo S. (1987) Diccionario UNESCO de ciencias sociales. Madrid, , Ed.

Planeta-Agostini

De la Reza G. A.(2001) Teoría de Sistemas. Reconstrucción de un paradigma México, ED. UAM-Porrúa

Durkheim E. (1982). La división del trabajo social. Madrid. Akal editor.

Durkheim Émile. (1999). Las reglas del método sociológico. México. Ed

Coyoacán. 4ª ED.

Etzioni A.(1979). Organizaciones Modernas, México. UTEHA. Colección uteaha 271.

Etzioni E. (1968) Los cambios sociales, México. FCE. 3ª reimpresión 1984.

Fernández C. C. (1991) La comunicación en las organizaciones, México. Trillas.

French W. Bell C. (1996) Desarrollo organizacional. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el desarrollo de la organización. México. Pearson educación.

Goldhaber Gerald M. (1986). Comunicación Organizacional. México. Ed. Diana.

Gomezjara F. A. (1983). Sociología. México. Ed. Porrúa

Goold Michel, Campbell Andrew.(2002). Designing effective Organization: How to create structured networks. St. F. Cal. Ed. Jossey-Bass.

Gordón R. Judith. (1997). Comportamiento Organizacional ,México. 5ª Ed. Prentice Hall.

Habermas, J. (2001). Teoría de la acción comunicativa, II. España. 3a Ed. Taurus.

Hall R. H. (1996) Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. México. Pearson educación.

Hatch, M. J. (1996). Organization Theory. Modern symbolic and Postmodern Perspectives. Great Britain. Oxford University Press.

Houtari, Maija Leena. (2004). Trust in knowledge management and systems in organization. USA. Ed. Hershey, P.A. Idea Group Publishing.

Hanna, D. P. (1990). Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. México. Ed. Addison Wesley Iberoamericana.

Joahansen B. O. (1994) Introducción a la teoría general de sistemas, México, Limusa-Noriega

Keith D., Newstrom J. W. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México. Ed. Mac Graw Hill..

Krieger M. (2001) Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional. Argentina, Pearson Educación.

Lilienfeld R. (1984) Teoría de sistamas. Origenes y aplicaciones en ciencias sociales, México, Trillas.

Luhmann N. (1998) Teoría de la sociedad México, Ed. Triana –
Universidad Iberoamericana

Luhmann N. (2002) Introducción a la teoría de sistemas México, 1ª

reimpresión. Ed. Universidad Iberoamericana

Macionis J. J. (2004) Society, the basic. EUA, Ed. Pearson. 7ª Ed

Macionis J. J., Ken Plummer. (1999). Sociología. Madrid. Pearson Educacion.

Maldonado A. I. (2001) Aprendizaje y comunicación. ¿Cómo aprendemos?

Ed. Pearson

Manns M. L. (2005) Fearless change patterns for introducing new ideas.

Boston. Ed. Adison Wesley.

Marín M., Miguel Ángel. G. (2003) El grupo desde la perspectiva

psicosocial. Conceptos básicos. Madrid. Psicología Pirámide. Boston. Ed. Addison

Wesley..

Morales Martínez S. E. Un acercamiento a la estructura organizacional y el

flujo de información, jerarquía vs. trabajo en equipo. México. Ed. Itesm mty.

Moscovici S. (1984) Psicología Social,1. Influencia y cambio de actitudes, individuos y grupos. España, 2ª reimpresión, 1991.

Muños Razo, C. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de

Tesis. México. Ed. Prentice Hall..

Olmedo Bustillo C. (2003). Interacción, conocimiento y cambio organizacional. Un enfoque sistémico para el diseño de intervenciones. México. Ed. Itesm Toluca.

Parsons T. (1974) El sistema de las sociedades modernas. México, Trillas, 2ª

Pfeffer J. (1992). Nuevos rumbos en la teoría de las organizaciones: problemas y posibilidades. México. Ed. Oxford University Press.(también. Ed. FCE.

Puga C. (1999) Hacia la sociología. México, Ed. Pearson. 3ª Ed.

Robbins S. P. (2004) Comportamiento Organizacional. México, Pearson. 10ª Ed.

Schein E. H. (1982) Psicología de la Organización. México, Pearson. 3ª Ed.

Voltes P. (1978) La teoría general de sistemas. España., Ed. Hispano europea .

Weber M. (1992) Economía y sociedad. Argentina., Ed. FCE.1ª reimpresión Reimpresión.