

28

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE INGENIERIA**



**COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

Area: Industrial

P R E S E N T A N  
SERGIO CARRILLO DOMINGUEZ  
SERGIO GARCIA GARCIA  
MANUEL MENDEZ DIAZ  
ROMAN MILLAN HERNANDEZ  
JUAN NAPOLEON VELASCO OLIVA

Director de Tesis: Ing. Carlos A. Morán Moguel





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

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

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

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

## C O N T E N I D O

	PAGINA
INTRODUCCION .....	13
CAPITULO I DESARROLLO HISTORICO DE LA ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION .....	17
Objetivos .....	19
1.1 Origen y Línea Típica de Desarrollo de la Humanidad .....	21
1.2 La época antigua (de la Prehistoria hasta 476 D.C.) .....	27
1.2.1 El modo de producción comunista primitivo .....	27
1.2.2 El modo de producción asiático .....	28
1.2.3 El modo de producción esclavista .....	32
1.3 La edad media (de 476 D.C. hasta 1453) .....	34
1.3.1 El modo de producción feudalista .....	34
1.3.1.1 El mercantilismo .....	37
1.4 La edad moderna (de 1453 hasta 1789) .....	39
1.4.1 La revolución industrial .....	39
1.4.2 El modo de producción capitalista .....	42
1.5 La época contemporánea (1789 hasta nuestros días) .....	47
1.5.1 El modo de producción socialista .....	47
1.5.2 La revolución tecnocientífica .....	50
1.5.2.1 La participación del hombre en la planeación de las actividades científico-tecnológicas .....	54
BIBLIOGRAFIA CAPITULO I .....	59
CAPITULO II LA ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION EN MEXICO. 61	61
Objetivos .....	63
2.1 Panorama histórico de la organización de la producción en México ...	65
2.1.1 La época precortesiana .....	65
2.1.2 La época colonial. De 1521 a 1821 (modos de producción asiático y feudalista) .....	67

2.1.3	La etapa independiente.De 1821 a 1920 (orígenes del modo de producción capitalista) .....	71
2.1.4	La etapa posrevolucionaria.De 1920 hasta nuestros días --- (capitalismo de Estado) .....	75
2.2	Psicosociología del mexicano. Un enfoque cultural .....	78
2.2.1	Apuntes acerca de la naturaleza del hombre y del estudio - de su personalidad .....	78
2.2.2	Aproximación metodológica al estudio de la Cultura del --- mexicano .....	85
BIBLIOGRAFIA CAPITULO II .....		111
CAPITULO III ESCUELAS DE ADMINISTRACION.....		113
Objetivos .....		115
3.1	Escuela clásica .....	117
3.1.1	Administración científica o taylorista .....	121
3.1.2	Teoría administrativa de Fayol .....	122
3.1.3	Otros exponentes importantes de la escuela clásica .....	123
3.1.4	Teoría burocrática de Max Weber .....	124
3.2	Escuela de las relaciones humanas .....	126
3.2.1	Fundamentos de la doctrina de las relaciones humanas .....	126
3.2.2	Comportamiento humano según Maslow .....	128
3.2.3	Teoría X y teoría Y .....	131
3.2.4	Teoría motivación - higiene .....	132
3.3	Escuela empírica .....	133
3.4	Escuela de los sistemas .....	139
3.4.1	El enfoque de sistemas .....	142
3.5	Escuela nueva de los sistemas .....	143
3.6	Nuevas orientaciones de la administración .....	146
3.6.1	La teoría Z .....	146
3.6.2	El desarrollo organizacional .....	148
3.6.3	La administración creativa de Kobayashi .....	151
3.6.4	El cuadro grid .....	153
BIBLIOGRAFIA CAPITULO III .....		161

CAPITULO IV EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES .....	163
Objetivos .....	165
4.1 El cambio del cambio .....	167
4.1.1 Evolución del cambio .....	169
4.1.2 Doctrinas a raíz de la revolución industrial .....	176
BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO IV .....	183
CAPITULO V EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES .....	185
Objetivos .....	187
5.1 El pasado como prólogo .....	191
5.1.1 La organización para la producción en la antigüedad .....	191
5.1.2 La revolución industrial .....	193
5.1.2.1 La automatización .....	195
5.2 Panorama actual de las organizaciones .....	199
5.2.1 Las organizaciones en las sociedades altamente industrializa- das .....	199
5.2.2 Las organizaciones en las sociedades en vías de desarrollo ..	200
5.2.3 Las organizaciones en los países socialistas .....	202
5.2.4 Problemática común en los distintos tipos de organización ...	202
5.3 La organización del futuro .....	205
5.3.1 Problemática .....	205
5.3.1.1 El problema de logro de los objetivos organizacio- nales .....	206
5.3.1.2 El problema de la humanización del trabajo .....	209
5.3.1.3 El problema de la ambientalización .....	212
5.3.2 Formas organizacionales para el mañana .....	216
5.3.2.1 El modelo burocrático .....	216
5.3.2.2 El modelo no jerárquico .....	217
5.3.2.3 El modelo integrador (modelo mixto) .....	218
5.3.3 Pronósticos .....	219
5.3.3.1 Respuesta al cambio tecnológico .....	219
5.3.3.2 Respuesta al cambio social .....	221
5.3.3.3 Expansión de las actividades organizacionales .....	222
5.3.3.4 Desarrollo de sistemas democrático humanistas .....	222
BIBLIOGRAFIA CAPITULO V .....	227

CAPITULO VI CULTURA ORGANIZACIONAL .....	229
Objetivos .....	231
6.1 Concepto de cultura .....	235
6.2 Esbozo de la evolución cultural de las organizaciones productivas --- hasta el siglo XVIII .....	240
6.2.1 Significado del trabajo .....	243
6.2.2 Revolución científica .....	245
6.3 Sociedad industrial .....	248
6.4 Caracterización de la cultura actual de las organizaciones de tipo -- burocrático .....	252
BIBLIOGRAFIA CAPITULO VI .....	259
CAPITULO VII TEORIA DE GRUPOS .....	261
Objetivos .....	263
7.1 Evolución del estudio de los grupos .....	267
7.2 Procesos fundamentales en la vida de los grupos .....	273
7.2.1 La formación de grupos y el establecimiento de las metas - y objetivos .....	273
7.2.2 Comunicación .....	274
7.2.3 Integración .....	278
7.2.4 Liderazgo .....	281
7.2.4.1 Concepto de lider y liderazgo .....	281
7.2.4.2 Fuentes de poder .....	283
7.2.4.3 Variables y constantes en el ejercicio de la auto- ridad .....	284
7.2.4.4 Estilo de liderazgo y estructuras de poder .....	286
7.2.4.5 Investigadores (principales teóricos) .....	288
7.2.4.6 Liderazgo y dinámica del grupo .....	289
7.2.4.6.1 Liderazgo y creatividad .....	291
7.2.4.6.2 Liderazgo y motivación .....	291
7.2.4.7 Algunas características del lider .....	292
BIBLIOGRAFIA CAPITULO VII .....	295

CAPITULO VIII ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO .....	297
Objetivos .....	299
8.1 Desarrollo organizacional .....	301
8.2 Organización Z .....	312
8.3 Administración creativa de Kobayashi .....	316
8.4 Organización multidimensional .....	319
8.5 Enriquecimiento del trabajo .....	335
8.6 Planeación de carrera .....	338
8.7 Producción justo a tiempo .....	347
BIBLIOGRAFIA CAPITULO VIII .....	351

#### CONCLUSIONES

## INTRODUCCION

Este documento tiene por objetivo valorar la importancia de la aplicación de las teorías y técnicas de las ciencias del comportamiento humano, para mejorar la interacción del ingeniero en los procesos productivos.

Se elaboró este trabajo para completar y actualizar los apuntes de la materia de Comportamiento Humano en las Organizaciones, sin embargo el temario propuesto es completamente nuevo. Se utilizó, asimismo, para el desarrollo de los capítulos, un enfoque histórico y bajo una perspectiva del cambio.

Esta tesis pretende cambiar el contenido de la materia de Comportamiento Humano en las Organizaciones en virtud de la importancia que tiene el estudio de la cultura en los grupos de trabajo, y debido al papel que juega el ingeniero industrial en los mismos.

El presente trabajo es producto de una intensa labor de grupo. En un inicio ninguno de nosotros tenía idea del verdadero trabajo de grupo, pues en la Facultad y en la mayoría de las instituciones tanto educativas como laborales estamos acostumbrados a trabajar de manera individualista y sin el espíritu de grupo, que propicie la identificación, la participación y la entrega auténtica de un grupo de trabajo completamente integrado. Las ideas se examinaron en sesiones en las que se discutió el material, decidiéndose su inclusión o modificación, por consenso y no por votación. El trabajo individual consistió en recopilar información, que posteriormente fue debatida en las sesiones.

Creemos que la experiencia adquirida, en lo personal, marcará decididamente nuestra vida profesional. Como alumnos de la Facultad de Ingeniería, en muchas ocasiones no nos percatamos de manera suficiente, de la trascendencia de la interacción del ser humano en la organización.



Fue interesante para el grupo descubrir las diferentes fases del proceso - que encuadra la vida de los pequeños grupos de trabajo, a saber: su génesis, formación, integración, comunicación, desviación y liderazgo.

A través de la historia el hombre se ha agrupado para sobrevivir. Los pueblos que se han asociado y organizado mejor son los que han logrado mejores niveles de vida. Las sociedades y organizaciones actuales son el resultado de una - evolución, con sus particulares modificaciones y adaptaciones a cada época. Así, - la moderna organización burocrática surge a raíz de la Revolución Industrial, como respuesta creativa a las necesidades creadas por las innovaciones tecnológicas, la emigración de la población campesina hacia las ciudades, la transición de la - época feudal al mercantilismo y el capitalismo, etc.

Los movimientos sociales acaecidos en la historia de México han conformado la presente situación de nuestra sociedad. Y es quizá debido a lo anterior, - que actualmente enfrentamos muchos problemas en la organización de los grupos para el trabajo. El análisis y solución de la problemática actual es muy compleja, involucra problemas culturales, económicos, políticos, sociales, psicológicos, étnicos, administrativos y fundamentalmente de intereses en todos los órdenes. Así pues, - esta problemática deberá ser resuelta tomando en cuenta a todas las partes involucradas, pero sobre todo haciendo especial énfasis en los valores humanos.

Hoy día, el exagerado crecimiento de las organizaciones, la deshumanización en el trabajo, la falta de estímulos a la creatividad y la dificultad para asimilar las recientes innovaciones tanto administrativas como tecnológicas, requieren nuevas formas de organización. Los ingenieros industriales de nuestro país deberán participar como agentes del cambio que las organizaciones necesitan.

El presente documento contiene ocho capítulos:

En el capítulo I "Desarrollo Histórico de la Organización para la Producción", se exponen sucesivamente las organizaciones para la producción que el hombre ha desarrollado en el decurso de su historia. En el capítulo II "La Organización para la Producción en México", se expone un esfuerzo histórico de los modos de producción en nuestro país desde la época precortesiana hasta nuestros días, - así como, un intento de aproximación metodológica encaminado a plantear un perfil cultural de los mexicanos. En el capítulo III "Escuelas de Administración", se señalan las cinco escuelas de la administración llevadas al cabo en el mundo occidental, como son: la escuela clásica, la escuela de las relaciones humanas, la escuela empírica, la escuela de los sistemas, la escuela nueva de los sistemas. Se incluyen también, las nuevas estrategias, como son: la teoría Z, el desarrollo organizacional, la administración creativa de Kobayashi, y el cuadro grid. En el capítulo IV "El Cambio en las Organizaciones", contiene el desarrollo del concepto del cambio a través de la historia y como se ha conceptualizado, a partir de la revolución industrial, el funcionamiento de las organizaciones.

En el capítulo V, "El Futuro de las Organizaciones", se mencionan las características de las organizaciones en las sociedades en vías de desarrollo y en los países socialistas. Se señalan, cuál es la problemática actual y cuáles serán los principales problemas futuros a los que habrán de enfrentarse las organizaciones, - y finalmente incluye un subcapítulo mencionando las formas organizacionales del futuro inmediato.

En el capítulo VI, "Cultura Organizacional", se contempla un esbozo de la evolución cultural de las organizaciones productivas hasta nuestros días. Contiene, también, el proceso de cambio de la cultura organizacional. Asimismo, incluye un perfil de la caracterización de la cultura actual de las organizaciones de tipo burocrático.

En el capítulo VII, "Teoría de Grupos", se contemplan los conceptos de -

grupo y sus procesos fundamentales como son: la génesis, la formación, la comunicación, la integración, la desviación y el liderazgo.

El capítulo VIII, "Estrategias para el Cambio", contiene las estrategias desarrolladas en otros países para mejorar la participación del ser humano en las organizaciones como son: el desarrollo organizacional, la teoría Z, la administración creativa de Kobayashi, la organización multidimensional, el enriquecimiento del trabajo, la planeación de carrera y el sistema de producción 'justo a tiempo'.

## CAPITULO I

### "DESARROLLO HISTORICO DE LA ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION"

## **CAPITULO I**

## **"DESARROLLO HISTORICO DE LA ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION"**

### **OBJETIVOS:**

**Del Capitulo:** El alumno comprenderá de manera general los modos de organización del trabajo que ha desarrollado el hombre a través de la historia.

- Específicos:**
- Señalará las características más importantes de los diferentes modos de organización para la producción.
  - Identificará la problemática de cada modo de producción en su etapa de decadencia y transición.
  - Explicará los factores que propiciaron el desenvolvimiento científico y tecnológico en el mundo.

## CAPITULO I

### DESARROLLO HISTORICO DE LA ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION

#### 1.1 Origen y Línea Típica de Desarrollo de la Humanidad.

La gama de actividades que el hombre puede ejercer en un momento dado, es sumamente variada; abarca desde las de carácter filosófico y artístico, hasta las de índole científico o religioso. Para poder profundizar más en el estudio del comportamiento humano dentro de una organización, y dado que la evolución de éstas es producto de la actividad económico-productiva - que ha desarrollado el hombre a lo largo de la historia, es necesario visualizar de forma retrospectiva, la manera de agruparse y organizarse de los seres humanos, con el objeto de conseguir los bienes indispensables para la conservación y supervivencia de su especie.

El devenir del hombre presenta como característica la capacidad de -- adaptación a las distintas condiciones del medio; a diferencia de los demás - animales, el ser humano no sólo es afectado, puede también modificar el ambiente que lo rodea, estableciéndose así una relación interactiva (de influencias recíprocas) entre hombre y medio.

De acuerdo con la teoría evolucionista, la posición erecta, la forma de la mano, el lenguaje, y el carácter social, son sólo algunos ejemplos de capacidades o alteraciones físicas que el hombre ha desarrollado y perfeccionado, a medida que las condiciones del medio se lo exigen.

El poder sostenerse y caminar sobre las dos piernas le permitió al hombre tener un mejor dominio visual y una mayor movilidad, con objeto de defenderse de los demás animales; también le facilitó la ejecución de las demás actividades básicas para su sustento.

La mano, uno de los miembros más versátiles que tiene el hombre, evolucionó en su forma y en sus funciones como respuesta a las exigencias impuestas por el medio, exigencias a las cuales, poco a poco, tuvo que adaptarse.

Desde un principio el hombre se vió en la necesidad de unir sus fuerzas a las de sus congéneres, para hacer frente a las difíciles circunstancias que existían en ese tiempo, las cuales lo hacían particularmente vulnerable de manera individual.

La acción conjunta de los hombres facilitó la realización de sus tareas. La asociación espontánea, con la práctica a través del tiempo, se convirtió en el carácter social, hoy inseparable del ser humano.

La colaboración de varios individuos para alcanzar un fin común presupone la existencia de un medio de comunicación y entendimiento entre los mismos, necesidad que sirvió de pauta para la formación y el desarrollo del lenguaje formal cuya aportación a la organización humana fué de particular trascendencia.

Las carreteras, las presas, los satélites, por citar sólo algunas obras, son muestras de la acción que el hombre ejerce sobre su entorno; y a la vez lo son de su afán de dominio sobre la naturaleza. Este mismo ímpetu lo orienta en empresas tan variadas como la de descubrir el misterio de la vida, controlar el clima o incrementar la producción de alimentos. Su aparente imposibilidad, lejos de frenar el avance de lo que en un principio fue lucha por la sobrevivencia, sirve hoy de aliciente, convertido en espíritu de progreso, para conseguir el bienestar del ser humano.

El perfeccionamiento de la asociación entre individuos, como resultado de las exigencias del medio y de la acción misma de los hombres, permitió estrechar la unión de las comunidades. Esto a su vez propició que, al hacerse más numerosas, se gestara en el seno de ellas mismas, lo que conocemos como sociedad. Dentro de ella tomó forma una estructura económica que era el instrumento regulador del trabajo y de la repartición del producto socialmente obtenido a cada uno de los integrantes.

Es importante hacer notar que en esta etapa el hombre tiene clara conciencia del tiempo y, por lo tanto, puede aprovechar esta capacidad para planear el futuro.

La evolución de la humanidad, captada de forma retrospectiva, presenta innumerables aspectos, tanto espirituales como materiales, que en el caso de ser analizados por separado, aparte de ocupar gran espacio, rebasarían los fines del presente documento. Por ende es de rigor abstraer ciertos elementos de la realidad. De acuerdo con este criterio de método nos centraremos en la actividad productivo-económica de la humanidad en su conjunto. En este renglón destaca la igualdad existente en los primeros grupos humanos en cuanto a la producción y distribución de bienes. Poco a poco, esta primitiva forma de organización se disolvió como consecuencia del incremento de la productividad y la aparición de un excedente de bienes susceptible de ser apropiado por parte de algún individuo o grupo. Con lo anterior surge la primera estructura social jerarquizada, en la que unos hombres producen y otros se apoderan de una parte del producto del trabajo de los primeros, sin haber colaborado directamente en su obtención.

Carlos Marx y Federico Engels se dedicaron de lleno a la investigación -- del proceso de evolución de la humanidad, algunos de cuyos resultados los expuso Engels en su libro El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado, citado por Maurice Godelier: "Como el fundamento de la civilización es la explotación de una clase por otra, todo su desarrollo se mueve dentro de una contradicción permanente". (1)

Esta contradicción permanente a la que se refiere Engels, se compone de dos elementos contradictorios entre sí y que son:

- a) "El desarrollo general de los medios para dominar a la naturaleza y para asegurar la supervivencia de una especie cada vez más numerosa.
- b) La disolución progresiva de las solidaridades comunitarias y el desarrollo general de las desigualdades entre los individuos y entre los grupos". (2)

(1) Godelier, Maurice, Sobre el Modo de Producción Asiático, pág. 56.

(2) Ibídem, pág. 55.



Con base en lo anterior, podemos visualizar que el movimiento histórico - de la humanidad se desplaza desde las sociedades sin clases a las sociedades de - clases y, ésta sería la línea general de la evolución de la humanidad.

En otras palabras, la línea general, es aquella que han seguido la mayor parte de las sociedades del mundo, cuyo progreso, a grandes rasgos, posee un común denominador: el hecho de que en su evolución histórica han pasado a constituirse como sociedades de clases.

Las sociedades oriental, occidental, asiática, africana, latinoamericana, -- etc., han seguido la línea de evolución antes mencionada; pero a la vez, cada una, debido a sus particulares condiciones de desarrollo, le imprime un matiz individual a aquella línea de evolución, que la hace diferente de todas las demás y explica la historia de cada una de ellas, sin que por eso se pierda el contexto global.

Habiendo entendido que todas las sociedades coinciden en su desarrollo si guiendo una línea general de evolución, lo cual no impide que cada una de ellas ponga de manifiesto ciertas particularidades que las singularicen, cabe ahora iden tificar a la sociedad que ha ejercido su dominio en el mundo, imponiendo su pau ta de desarrollo a las demás. Roger Bartra pone en relieve esta teoría en su libro El Modo de Producción Asiático (para profundizar en el tema se recomienda consultar el libro indicado en la bibliografía del capítulo).

Para encontrar entre las líneas de evolución de cada sociedad a la domi nante, será necesario identificar aquélla en cuyo devenir histórico los elementos contradictorios mencionados, se hayan desarrollado al máximo, más que en ninguna otra época o lugar: ésta sería la línea típica. Con base en la anterior premi sa, podemos advertir que la sociedad donde se observa el máximo avance en cuau to a la capacidad productiva, y, a la vez, donde la desigualdad entre los individuos genera, el grado más alto de lucha de clases, es la sociedad occidental, que in cluye a los países europeos y Estados Unidos de América. Nos bastaría cu recapitular algunos acontecimientos en la historia de la sociedad de Occidente, reco rriéndola desde su cuna en la sociedad griega hasta la sociedad capitalista indus trial contemporánea, para ver que en ninguna otra sociedad se aprecia el desenvol vimiento extremo logrado por aquélla.

En la Grecia clásica se dieron ciertas condiciones económicas (estímulo a la actividad mercantil y establecimiento del régimen de propiedad privada) que - habían repercutido de manera notable en las actividades artísticas y científicas; a finales de la Edad Media, en el período renacentista, el auge en la actividad mer cantil, aunado a otros factores, propició que se gestara un cambio radical en los métodos de producción, que hasta entonces se habían desenvuelto dentro de un -- marco doméstico.

Durante la Revolución Industrial los métodos productivos fueron modifica- dos de forma radical y se alcanzó un nivel de productividad que no tenía prece- dentes.

La Revolución Tecnocientífica que actualmente vivimos en la que adelan- tos científicos junto con avances tecnológicos, modifica nuestro entorno y a nos tros mismos, en términos que jamás lo soñaron nuestros predecesores en época - alguna.

Respecto de la universalidad **de** la teoría de la línea típica, nos advierte Bartra, puede afirmarse que, en ocasiones da lugar a erróneas interpretaciones -- acerca de ella, lo que se traduce en explicaciones falaces e inexactas de la con- cepción materialista de la historia.

Una de estas interpretaciones ha sido la preterición de considerar que to- das las sociedades son portadoras de una línea singular de evolución, que no ad- mite comparación con ninguna otra; la historia pierde entonces su enfoque totali- zador y en lugar de una historia de la humanidad, encontramos un montón de his torias de cada sociedad, todas diferentes entre sí, lo que la hace aparecer caren- te de sentido.

La otra clase de interpretación falsa es la inversa, que quiere ver por to- das partes la expresión del mismo proceso; desaparece así la singularidad y se -- trata de encontrar en todas las sociedades un molde universal, con lo cual la his toria se vuelve determinismo, conociéndose el futuro de antemano como señaló --

Stalin, en su obra Materialismo Histórico, Materialismo Dialéctico; por fuerza - todas las sociedades han de pasar por el comunismo primitivo, la esclavitud, el feudalismo, el capitalismo y el socialismo, la falacia del razonamiento queda al descubierto tan pronto se analiza el desarrollo de algunas sociedades orientales, asiáticas, africanas y a las grandes civilizaciones agrarias mesoamericanas y andinas, entre ellas la mexicana, en las cuales no se puede hablar, en rigor, ni de esclavismo ni de feudalismo, como en las sociedades grecolatinas. Aquellas civilizaciones presentan un modo de producción de tipo asiático y un feudalismo sui generis, diferente al europeo, que explicaría en algunas ocasiones, su lento ritmo de progreso y, en otras, su total estancamiento.

Marx había advertido contra esta clase de interpretaciones en Contribución a la Crítica de la Economía Política, en un pasaje citado por Maurice -- Godelier: "lo que se llama desarrollo histórico reposa, en resumidas cuentas, -- sobre el hecho de que la última forma considera las formas pasadas como etapas que conducen a su propio grado de desarrollo, y como raramente es capaz, y esto sólo en condiciones bien determinadas, de hacer su propia crítica... concibe aquellas siempre bajo un aspecto unilateral". (3)

De ahí que los exponentes de la teoría socialista deban cuidarse de -- incurrir en el error de dejar a un lado la experiencia histórica de los anterio-- res modos de producción; es preciso retomar aquellas enseñanzas y realizar una crítica imparcial de su teoría, con objeto de que no pierda legitimidad y se con-- vierta rápidamente en un anacronismo.

En los siguientes apartados estudiaremos los diferentes modos de produc-- ción que ha conocido la historia de la humanidad, particularmente los que con-- forman la línea típica de la sociedad occidental, que dió origen al capitalismo -- industrial, pero sin que, por ello, se pierda de vista el panorama mundial en con-- junto.

Lo que concierne a los diversos modos de producción en México, se exa-- minarán con más amplitud en el siguiente capítulo de este documento.

---

(3) Ibidem, pág.60

## 1.2 La época antigua. (De la antigüedad hasta 476 D.C.)

### 1.2.1 El modo de producción comunista primitivo.

Conforme las comunidades crecían, se hizo patente la necesidad de establecer entre sus miembros una organización social que se encargara de regular el -- ejercicio de las actividades que les eran indispensables para subsistir, las cuales consistían en la recolección de vegetales, la cacería y la pesca. Así, las crecientes comunidades, con una organización que permitió la convivencia estable de sus miembros, fue el antecedente de la sociedad. En un principio, su característica era una capacidad productiva sumamente débil, puesto que no contaban con medio alguno para "producir" (en el estricto sentido de la palabra), por lo que se -- limitaban a recolectar lo que la naturaleza ponía a su alcance. Por esta razón -- no tenía sentido la propiedad privada, tampoco cabe --stricto sensu-- hablar de la lucha de unos hombres contra otros para acumular riquezas, ya que estas no -- existían; la supervivencia dependía casi exclusivamente del grado de colaboración de los integrantes y el producto de la recolección se repartía en razón de las necesidades de cada uno de ellos. Precisamente con base en ese criterio, a este -- primer modo de organización social --bastante precario por lo demás-- se le denomina comunismo primitivo.

Las difíciles circunstancias en las que se desenvolvían impulsaron a aquellos hombres hacia la búsqueda de nuevas formas de satisfacer sus necesidades -- básicas, cosa que lograron con la invención de la agricultura y la ganadería: las primeras actividades mediante las cuales el hombre, en rigor, producía sus alimentos y dejaba de estar a expensas de la naturaleza. Esta innovación tuvo un efecto revolucionario sobre el trabajo y la producción, pues el hombre ya no necesitó esperar la lenta evolución biológica de sus miembros para poder procurarse de -- más bienes; desde entonces pudo fabricar los utensilios y herramientas necesarias para transformar en bienes aprovechables los recursos que hallaba en la naturaleza, con el consiguiente aumento en la productividad. Considerables fueron las repercusiones de la aparición de un excedente de productos sobre la organización -- de la sociedad de aquella época.

De hecho, esto abrió las puertas al intercambio comercial entre una o -- más comunidades asimismo, trajo consigo la posibilidad de lucha de los hombres entre sí por la apropiación y acumulación de aquel producto excedente.

### 1.2.2 El modo de producción asiático.

Tan pronto como el ser humano se adaptó a vivir de manera colectiva, se dió cuenta que en materia de empresas de gran magnitud, que rebasaban la capa cidad de una sola aldea, tales como obras hidráulicas para riego, sistemas de intercambio de mercancía con otras regiones, grandes construcciones, etc., se re-- quería la cooperación de otras aldeas vecinas, que tuvieran una economía natural y forma de vida colectiva similares a la suya. De la necesidad de coordinar los trabajos de ese conjunto de aldeas, surgió un grupo de individuos que tomaban a su cargo esas funciones, formándose un estado responsable de la ejecución de -- los mismos.

En un principio, esta minoría era responsable de administrar y dirigir los recursos y el trabajo de las comunidades integradas como una sociedad; para ase gurar esa función contaba con ciertas ventajas en relación con los habitantes de las aldeas, pero con el paso del tiempo, éstas se convirtieron en privilegios sin - retribución alguna, con lo que surgió, en los hechos, un tipo de explotación.

A este sistema se le conceptúa como modo de producción asiático, nombre cuyo origen se halla en el estudio que Marx realizó acerca de las sociedades de Asia, pero que por sus alcances, como veremos más adelante, no se circunscribe sólo a aquella región. Su característica más relevante es hallarse formado por la unión de dos elementos contradictorios entre sí, que serían la existencia de estructuras comunitarias al lado de una incipiente estructura de clase, "por lo - tanto establecemos la hipótesis de que Marx, sin saberlo exactamente, ha descri- to una forma de organización social propia para el paso de la sociedad sin cla-- ses a la sociedad de clases" (4). Lo anterior es susceptible de una adecuada - apreciación en el tipo de vida colectiva que poseían las comunidades aldeanas ca

(4) Bartra Roger, El Modo de Producción Asiático, pág. 127

rentes de propiedad privada, donde se detectaba, sin embargo, una coexistencia - con una minoría con poder estatal, que sería la clase explotadora en proceso de formación.

Precisamente, lo que llamó más la atención a Marx en relación con los -- pueblos donde se desarrollo este modo de producción fué su estabilidad y prolongada permanencia, como lo señala en pasaje de su obra El Capital, citado por - Godelier: "La sencillas del organismo de producción de estas comunidades en la - misma forma y que al desaparecer fortuitamente vuelven a restaurarse en el mis - mo sitio con el mismo nombre, nos da la clave para explicarnos ese misterio de la inmutabilidad de las sociedades asiáticas, que contrasta de un modo tan so\_ - prendente con la constante disolución y transformación de los estados de Asia y con su incesante cambio de dinastías..." (5)



Como ya lo mencionamos anteriormente, Asia (China, India, Japón, Vietnam etc.) no es la única región en la que se ha desarrollado el modo de producción - asiático. Investigaciones antropológicas sobre el origen y desenvolvimiento de pue

---

(5) Godelier, Maurice, Sobre el Modo de Producción Asiático, pág. 52

blos de distintas partes del mundo, demuestran que este sistema ha estado asociado a civilizaciones con un alto grado de avance. Este sería el caso de la civilización egipcia, que en el cuarto milenio antes de Cristo, se encontraba formada -- por un conjunto de tribus con economía natural basada en la agricultura y una forma de vida colectiva. Fue precisamente la necesidad de controlar los desbordamientos del Nilo, que tantos destrozos causaban a la producción agrícola, la que orilló a los habitantes de las comunidades aldeanas a unir sus esfuerzos para emprender la construcción de presas y canales; con esta actividad se dio origen a la formación del estado, que con el tiempo se fortalecería hasta convertirse en un poderoso imperio unificado.

En el oeste del continente africano, la aparición de los reinos de Mali, Ghana y Songhai no se explica por la necesidad de realizar grandes obras, sino por la que tenían los dirigentes de las tribus de la región de aliarse para coordinar una función que rebasaba la capacidad de una sola aldea. El control del intercambio de mercancías valiosas fuera de la región de África Negra, fue el móvil para que estas minorías formaran un estado que explotaba a las aldeas por medio del tributo

También en el continente americano, podemos citar algunas sociedades que han desarrollado el modo de producción asiático, entre las más representativas están la azteca, la maya y la inca. Como ejemplo, basta consignar el proceso evolutivo que convirtió al pueblo azteca de una sencilla tribu nómada, en el imperio más poderoso de Mesoamérica, con una estructura económica, política y social muy avanzada. Los factores políticos y económicos fueron los principales -- elementos en la integración de los clanes que componían la tribu azteca, hasta formar un solo Estado que un siglo después de su llegada al valle de México, pudo sacudirse el yugo del señorío de Azcapotzalco, y emprender la conquista de -- los pueblos que habitaban el valle y que sería el sostén principal de la economía del imperio. Se tratará más a fondo la estructura económica del pueblo azteca en el apartado II, que se refiere a la producción en México. .

Otro factor que explica la permanencia y estabilidad de este sistema de --

producción en muchas sociedades, radica en el excesivo peso que alcanza la tributación, por lo cual acapara todos los productos y materias provenientes de las aldeas, e impide de esta manera, el nacimiento de un mercado que estimule al productor, haciéndole aumentar su capacidad productiva.

Aparte de este estancamiento, el modo de producción asiático podía evolucionar en dos formas: Una de ellas desemboca en el modo de producción esclavista. Este fue el caso del Occidente grecoromano, que marcó el origen de la línea típica de desarrollo de la humanidad, tal como lo vimos anteriormente. Característica primordial de esta vía es su combinación de la propiedad privada y la producción de tipo mercantil, con el subsecuente estímulo al comercio y la producción; esta combinación permitió un brillante desarrollo económico y cultural, aunado con la más despiadada explotación del hombre por el hombre.

El otro camino condujo a la disolución parcial del modo de producción asiático y a su transformación hacia ciertas formas de feudalismo, sin pasar por un modo esclavista de producción. Tal es el caso de ciertas sociedades de América, Asia y África, como asentamos anteriormente.

A este respecto, podemos sustentar la tesis de que 'el modo de producción' es una abstracción cuya realización en la historia de cada país no corresponde, necesariamente, a la prescripción de la teoría. Como dice Marx: "La misma base económica -la misma en cuanto a sus condiciones fundamentales- puede mostrar en su modo de manifestarse infinitas variaciones y gradaciones debidas a distintas e innumerables circunstancias empíricas, condiciones naturales, factores étnicos, influencias históricas que actúan desde el exterior, etc.; variaciones y gradaciones que sólo pueden comprenderse mediante el análisis de estas circunstancias empíricamente dadas". (6) Esto quiere decir que las variantes de un modo de producción en una sociedad dada dependen de las condiciones específicas que la afecten en un momento determinado.

En algunas sociedades de América Latina, por ejemplo, se dio una forma de feudalismo que difiere del modo de producción feudal clásico, típico en la Europa

---

(6) Citado por Semo, Enrique, Historia Mexicana (Economía y Lucha de Clases), pág. 115



del Medioevo, pero que presenta las condiciones necesarias como para ser clasificado dentro de esta categoría.

### 1.2.3 El Modo de Producción Esclavista.

La práctica de la agricultura y la ganadería le permitió al hombre disponer de un excedente, el cual aunado a las condiciones particulares de cada lugar en lo que atañe a la dificultad o facilidad para el aprovechamiento de sus recursos, causó un paulatino debilitamiento, hasta llevar a la disolución del régimen de propiedad comunal, que por tanto tiempo había conservado unido al hombre en su lucha por el dominio de la naturaleza, y al establecimiento de la propiedad privada.

Los individuos que integraban las comunidades grecolatinas se convirtieron en propietarios individuales de sus tierras e instrumentos de labor, con el goce de todos los derechos y prerrogativas que como ciudadanos les concedía la ley, hecho que a su vez evitó la subordinación de unos ciudadanos hacia otros y preservó la igualdad de los miembros de la comunidad, por lo que "las dificultades -decía Marx- que afectaban a la comunidad sólo podían provenir de otras comunidades... de ahí que la comunidad formada por familias se organice ante todo para la guerra, como entidad guerrera y militar, siendo ésta una de las condiciones para su existencia como propietaria" (7). Surgían, de esta manera, las bases para la contraposición, por un lado, de los ciudadanos integrantes de la comunidad y por otro los extranjeros, ajenos a ella, carentes de derechos y que, por tanto, pasaban a convertirse en esclavos. Estos últimos eran en realidad los productores de bienes; la clase de los ciudadanos lo único que hacía era apropiarse de los bienes producidos por aquéllos, sin darles retribución alguna, lo que constituía una explotación descarada.

Al través de este proceso, la clase de los esclavos desplazó al trabajo de las comunidades como la base constitutiva de la economía de la sociedad occidental; en ella se apoyó la magnífica superestructura del período esclavista clásico.

---

(7) Bartra Roger, El Modo de Producción Asiático, pág. 142

En Grecia y Roma hubo oportunidad para que se manifestara de manera clara y representativa este sistema, por vez primera y única en la historia. En las demás sociedades, sectores de la población fueron, de una u otra forma reducidos a la condición de esclavos; aun así, no constituían el sector productivo mayoritario dentro de su economía y su situación con respecto al sector propietario de los medios de producción era más benigna en comparación al que se dió en las sociedades greco-latinas. Una de las características más acentuadas de la sociedad esclavista clásica, que le da singularidad a la línea evolutiva de la sociedad occidental, es la aparición primigenia de la producción de tipo mercantil, enfocada a la producción de mercancías para su venta o intercambio con otros pueblos. Este rasgo típico aunado al régimen de propiedad privada de los bienes, se convirtió en factor estimulante para el progreso de dichas sociedades.

En un principio, el apresurado ritmo al que se desarrollaba el sistema lo hacía aparecer como bastante eficaz, pero en realidad esto suponía, como inexcusable requerimiento, la intensificación del trabajo de millares de esclavos, lo cual no resultaba eficiente debido al nulo interés del esclavo en su labor, y al retraso de la técnica para sustituir a la fuerza humana en las tareas productivas; la ineficiencia provocó que poco a poco el sistema cayera en el estancamiento. Su decaimiento se evidenció al final de las guerras de conquista, hecho que propició la escasez de esclavos, lo que sumado a sublevaciones, de éstos contra sus opresores, ocasionó la disolución del modo esclavista de producción.



LA VUELTA DE HEFESTO AL OLIMPO. DE UN VASO DE VINO ATENIENSE DEL S. V. o. C.

### 1.3 La Edad Media (476 D.C. a 1453 D.C.).

#### 1.3.1 El Modo de Producción Feudal.

En las postrimerías del Imperio Romano la ausencia de prisioneros provocó escasez de mano de obra (principal fuerza productiva), con lo que el modo de producción imperante decayó hasta convertirse en un anacronismo. Mientras esto sucedía en la parte oriental de Europa, en la zona central surgía un sistema - que con el tiempo se impondría gracias al avance significativo que aportó al desarrollo de la fuerza productiva humana.

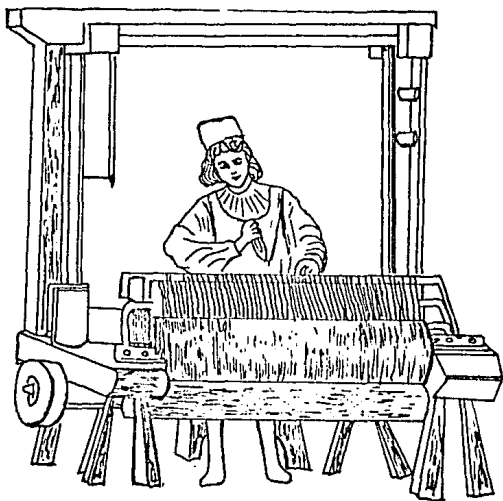
En la comunidad germánica, desde tiempos remotos habían existido los esclavos; sin embargo, la forma esclavista de explotación nunca se desarrolló como tal, puesto que el trato de los esclavos asumía un cariz benigno, que contrastaba con el que existió en las sociedades griega y romana, por la diferencia tan patente en las relaciones de ciudadanos y esclavos. Esta peculiaridad en la estructura económica y social de la organización germánica contribuyó al sujeción de una parte de los ciudadanos por otra, lo que dio por resultado que en el tiempo los pequeños comuneros, antaño libres, se convirtieron en poseedores adscritos a la tierra y posteriormente, con el desarrollo de las relaciones de producción, en arrendatarios dependientes sometidos a un señor propietario de la tierra, investido del derecho de apropiarse de una parte del producto del trabajo del siervo, - por concepto de renta de la tierra. Con esto quedaron anuladas las funciones -- centralizadora y mediadora del Estado en la recaudación de las rentas y el reparto, a su arbitrio, de los bienes materiales a las capas explotadoras; por otra parte, los lazos que unían a las comunidades quedaban disueltos, abriéndose así la -- puerta a la acumulación y al enriquecimiento personal.

A este nuevo sistema económico se le denominó modo de producción feudal.

Deben considerarse para evaluar la aportación del modo de producción feudal al avance de la fuerza productiva tres factores integrantes del sistema, a sa-

per: instrumentos de trabajo, objeto de trabajo y trabajadores.

En el inicio del feudalismo, los instrumentos de trabajo, desde el punto - de vista técnico, no eran muy superiores a los empleados en la época del esclavismo. Por lo que respecta al objeto de trabajo, en este caso la tierra de labor, si bien en algunas partes de Europa la tierra resultaba ser más productiva que en otras, lo cierto es que se puede afirmar, en términos generales, que la diferencia en el rendimiento de unas y otras no resultaba significativo.



Por lo anterior, es legítimo suponer que el adelanto que representó para la fuerza productiva el modo de producción feudal, sólo se puede explicar mediante el análisis del último factor de los que intervienen en la producción: los trabajadores. Mientras el trabajo del esclavo era impproductivo, a causa del desinterés de éste en su labor, en el caso del siervo la situación presenta una faceta -- distinta; aquí, el productor estaba efectivamente interesado en su trabajo, por el estímulo que representaba el disfrute de una parte de los beneficios. Esto explica, de alguna manera, el considerable aumento en productividad de este nuevo -- modo de producción.

Hasta ahora tan sólo nos hemos referido al feudalismo que se dio en Europa durante la Edad Media, el cual aparece como la forma clásica de aquél, -- por estar dentro de la línea típica de evolución de la humanidad. Sin embargo -- conviene no subestimar la importancia que reviste el hecho de que la gran mayoría de los países subdesarrollados (entre ellos México) hayan tenido, en alguna -- etapa de su historia, un modo de producción feudal, aunque con variantes que los distinguen del feudalismo occidental. A este respecto, Maurice Godelier nos dice: "Esta vía de evolución hacia un cierto feudalismo es no sólo la más frecuente, sino la más simple, pues ya que no va acompañada de un gran desarrollo de la producción mercantil y de la moneda, no rompería con las formas de economía natural y mantendría durante largo tiempo la alianza de la agricultura y la industria, por otra parte, en la medida que la necesidad de organizar y controlar grandes trabajos persiste en el interior de este tránsito a la propiedad individual, el poder central representa un papel importante y el dominio del Estado y del -- monarca sobre los señores feudales y los campesinos da a este feudalismo un perfil específico en el que persisten los rasgos del modo de producción asiático, ésta y otras particularidades impedirían no obstante comparar sin extremadas precauciones tales feudalismos surgidos gradualmente del modo de producción asiático, con el feudalismo occidental surgido de la descomposición del modo de producción esclavista. Su principal diferencia con el occidente consiste en haber -- frenado el desarrollo de la producción mercantil e impedido la aparición y el -- triunfo del capitalismo industrial". (8)

---

(8) Godelier, Maurice, Sobre el Modo de Producción Asiático, pág. 54

### 1.3.1.1 El Mercantilismo.

En la última fase del régimen feudal se dieron condiciones propicias para un cambio que revolucionaría de manera radical la forma en que hasta ese momento se producían los bienes materiales necesarios para la subsistencia.

Hasta el siglo XV, la producción de mercancías se había enfocado, sobre todo, a la satisfacción de las necesidades del productor, pero gracias a algunos avances de tipo técnico se había generado, de modo paulatino, un sobrante que se utilizaba para intercambiar mercancías con otros productores.

En el transcurso de aquel siglo sucedieron acontecimientos que influyeron en la producción y el comercio. En primer lugar, se realizaron grandes descubrimientos geográficos, que de alguna manera ampliaron el mercado para los productores europeos y a su vez resultaron una fuente de abastecimiento de materias primas. Intimamente ligado con los descubrimientos de otras civilizaciones, surge el régimen colonial, que frena el progreso de la colonia en favor del crecimiento de la metrópoli. La reforma religiosa, por su parte, abrió las puertas al afán de lucro con base en el esfuerzo personal, al abolir las restricciones que había impuesto el cristianismo al enriquecimiento. Al mismo tiempo, da comienzo la formación y organización de los estados como una sola entidad, con lo que se revaloró la esfera de la política y el espíritu nacionalista. El Renacimiento estimuló un auge en las ciencias, en la técnica, y las artes, lo cual se reflejó en el pensamiento humano e influyó, de manera notable, en las actividades productiva y comercial de los países de la Europa occidental.

Al final del siglo XV y durante los siguientes tres siglos, se desarrolló -- una corriente llamada mercantilismo, nombre que comprende la puesta en práctica del conjunto de teorías económicas que influyeron en algunas naciones para conseguir riqueza y poderío, en el estadio que constituye la antesala del modo capitalista de producción. Esta corriente abarca una primera etapa que se caracterizó principalmente por el incremento en las actividades comerciales, lo que permitió concentrar en unas cuantas manos considerables cantidades de capital, que

se destinaba a la adquisición de metales preciosos (oro y plata), los cuales se -- convirtieron rápidamente en símbolo de riqueza. A lo largo de esta primera etapa era usual que el Estado interviniese como regulador de la entrada y salida de productos, metales y materias primas, con el propósito de conservar una balanza comercial favorable, congruente con la política de acumulación de capital y de -- esta manera consolidar y acrecentar .

A finales del siglo XVII y principios del XVIII se registró un cambio en -- el patrón de los metales preciosos como medida de riqueza. Con ello da comienzo la segunda etapa del mercantilismo, en la que se advierte que la capacidad de producir y adquirir bienes materiales constituye la verdadera riqueza de individuos y naciones, lo que proporciona nuevo impulso a la actividad productiva en los -- países de Europa Occidental.

## 1.4 La Edad Moderna (1453 D.C. a 1798 D.C.).

### 1.4.1 La Revolución Industrial.

La actividad productiva que ha desarrollado el género humano a través de su evolución histórica se puede dividir, básicamente, en producción de tipo doméstico en pequeña escala y en producción industrial en serie. Durante los períodos en los que prevalecieron los regímenes de comunidad primitiva y asiático, se practicó la producción colectiva en pequeña escala, pero a medida que la propiedad privada prevaleció sobre el régimen de propiedad colectiva y el aumento de población diversificó las actividades laborales, la producción individual en pequeña escala se impuso a las formas colectivas de producción; claro ejemplo de este predominio lo constituyen los modos de producción esclavista y feudal.

En la época medieval, período del feudalismo clásico, el mercado aún no se encontraba lo suficientemente desarrollado como para competir económicamente al artesano o al campesino a que intercambiara su fuerza de trabajo por un salario. Tanto uno como otro pueden subsistir todavía como pequeños productores. Debido a esta unidad del productor con sus condiciones de producción, sólo la presión socio-cultural impuesta por la superestructura ideológica de la sociedad (a través de sus instituciones) puede determinar que los productores le entreguen a la clase explotadora un beneficio en forma de renta laboral o de renta en especie.

En el período mercantilista, la actividad comercial provocó que unos cuantos comerciantes acumulasen en sus manos capital suficiente como para acaparar los bienes elaborados por pequeños productores (campesinos y artesanos). Así, -- fueron éstos desplazados del mercado y los intermediarios en la adquisición de -- los satisfactores de las necesidades básicas de los individuos consolidaron los beneficios adicionales de su privilegiada posición.

Lo que sucedió a continuación fue que los pequeños productores que trabajaban por su cuenta, al no estar en condiciones de concurrir al mercado para ven



der sus productos, no pudieron continuar desenvolviéndose como hasta entonces y fueron arrojados a la ruina. Inmediatamente después de agotada la fase transicional del trabajo doméstico, el intermediario dueño del capital comercial reunió a todos esos pequeños productores arruinados en un solo local, con lo cual el artesano pasó a convertirse en obrero asalariado y el comerciante en capitalista industrial dueño de los medios de producción.

Este proceso se concentró en las ciudades, que eran los polos de la actividad económica.

Esta transformación de la estructura económica influyó sobre los cambios que se perfilaban en los órdenes filosófico, jurídico y político, los que a su vez - repercutieron en el progreso científico y tecnológico. Tanto los inventos tecnológicos como los descubrimientos científicos modificaron de manera radical los métodos de producción usados hasta entonces y alteraron, de nueva cuenta, la estructura económica y ésta a su vez la superestructura ideológica.

Esta cadena de cambios que acabamos de esbozar no se produjo en una - dirección sino bilateralmente; el factor determinante en una situación y momento dados se transforma en el determinado en la siguiente; tal es el caso de las innovaciones de orden técnico acontecidas durante el período denominado Revolución Industrial.

Entre los factores más importantes que dieron origen a la Revolución Industrial en la Inglaterra del siglo XVIII, cuya eficacia renovadora sobre el proceso productivo industrial la extendería a la mayor parte de los países europeos y posteriormente a todo el mundo; cabe consignar los siguientes:

- El factor político, específicamente la ideología de la libertad surgida entre los habitantes de los países europeos a consecuencia de la revolución francesa y de la guerra de independencia norteamericana, que contribuyeron a modificar la estructura de poder de la sociedad occidental.

El factor económico, reflejado en la disponibilidad de capital y de mejores medios de comunicación como producto del incremento de la actividad mercantil, lo cual sentó las bases de la nueva estructura económica y financiera.

La legislación desempeñó preponderante papel en el desarrollo de nuevas técnicas productivas; las leyes, por medio de los derechos de patente, favorecieron la percepción de beneficios para el inventor y actuaron como aliciente para la invención.

La guerra resultó ser también formidable incentivo para la invención y perfeccionamiento de nuevas formas de producción. Los gobiernos de los países europeos, en su afán de dominio y expansión, echaron mano de todos los recursos a su alcance para estimular la tecnología con fines bélicos, aplicaciones que en tiempos de paz se extendían a la creación de nuevos medios de producción.

El crecimiento demográfico acentuó de manera notable la búsqueda de nuevas formas de producción. Este incremento poblacional se manifestó en la mayoría de los países de Europa, como consecuencia, entre otras razones, del progreso de las ciencias de la salud (medicina, biología, química, farmacéutica, etc.) así como el mejoramiento de la calidad de vida (servicios de potabilización, drenaje, higiene en la alimentación, etc.).

La participación de la investigación científica en todo este proceso de cambio fue, en un principio, mínimo. A medida que transcurrió el tiempo la ciencia pasó de una posición pasiva a otra activa, convirtiéndose, en determinante del avance tecnológico y viceversa.

#### 1.4.2 El Modo de Producción Capitalista.

El modo de producción capitalista tomó forma a través de la serie de acontecimientos reseñados en el inciso anterior, y que habrían de apresurar la génesis del nuevo sistema, que modificó de manera radical la estructura económica de la sociedad.

Lenin, citado por P. Nikitin define el capitalismo como "la organización de la sociedad en la cual la tierra, las fábricas, los instrumentos de producción, etc., pertenecen a un pequeño número de terratenientes y capitalistas, en tanto que la masa del pueblo no es dueña de ninguna o de casi ninguna propiedad, por lo mismo, debe alquilar sus fuerzas de trabajo". (9)

Tan pronto como se consolidaron las tendencias fundamentales del nuevo sistema económico, los capitalistas vislumbraron el obstáculo que representaban las relaciones feudales para el desarrollo de la producción industrial; tanto el siervo como el artesano practicaban una producción de tipo doméstico; el primero se encontraba arraigado a la tierra de un señor feudal sin poder abandonarla a su arbitrio, mientras el segundo se hallaba restringido en su productividad por los gremios; ambos, por lo demás, carecían de la libertad necesaria para trasladarse a los centros de producción y vender allí su fuerza de trabajo.

Con el liberalismo, cuya máxima fundamental se resume en el "laissez-faire, laissez-passer, le monde va pour lui-même" (dejar hacer, dejar pasar, el mundo marcha por sí solo), surge la doctrina que habría de servir de base ideológica para el nuevo sistema; este cuerpo de ideas postula la completa libertad del individuo para contratarse donde mejor le parezca, con lo cual, las ataduras atávicas quedan rotas y la sanción de los actos humanos se deja a "las leyes no escritas de la naturaleza". (10).

El punto de partida esencial en el estudio de las características propias del sistema capitalista requiere comenzar por el examen de la mercancía, ya que todo producto del trabajo reviste este carácter dentro del capitalismo. A tal --

---

(9) Nikitin, P. Economía Política, pág. 53

(10) Gómez Granillo Moisés, Breve Historia de las Doctrinas Económicas, pág. 50

punto, que la riqueza se presenta en él como un cúmulo de mercancías.

En una economía natural como la que existió en la mayoría de los modos de producción anteriores al capitalismo, los bienes elaborados aparecen bajo la forma de productos, cuyo destino es ser consumidos por el propio productor para satisfacer una necesidad. En la economía mercantil en expansión, que privó a partir del modo de producción capitalista, los productos elaborados se destinan al mercado, donde se realizan a través y en el momento de su compraventa, pues su objeto es que satisfagan las necesidades de otros sectores de la sociedad, a condición de que lo adquieren éstos por un acto de intercambio de equivalentes. Por esta razón reciben el nombre de mercancías.

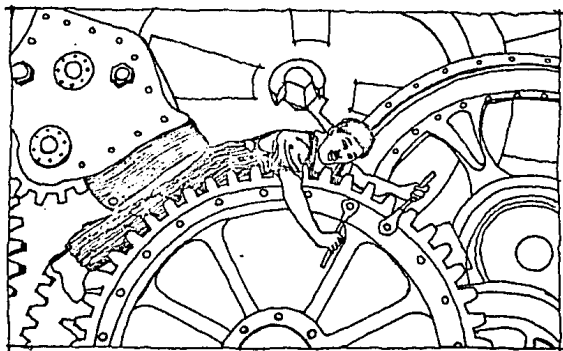
Hasta antes de la era capitalista el trabajo de los hombres resultaba poco productivo, en virtud de que se basaba primordialmente en la fuerza física del hombre y la técnica jugaba un papel de escasa relevancia. Con la Revolución Industrial el uso de la tecnología para producir bienes materiales se intensificó notoriamente, con ello la productividad del trabajo humano también aumentó en una escala similar.

En los primeros momentos de la Revolución Industrial el aumento en la productividad se logró gracias al perfeccionamiento de la cooperación simple, lo cual quiere decir que el trabajo que hasta entonces ejecutaban unos cuantos individuos de manera aislada era incrementado por el agrupamiento de esos individuos en un equipo de trabajo.

Un segundo hito en el desarrollo de la productividad se materializó con la manufactura, que consiste en la organización del trabajo manual, sobre la base de descomponer las distintas actividades de una labor compleja en una serie de actividades más simples, con lo cual los obreros se especializaron en una sola actividad de tal manera que ese conjunto de actividades unidas por el comando del capital conforma el producto terminado.

La manufactura finca las bases para el advenimiento de una nueva fase -

de progreso del trabajo en cuanto a productividad se refiere: la producción mecanizada, que incorpora el uso intensivo de las máquinas en las tareas de producción; al dividir una tarea compleja en varias actividades más simples y al especializar los instrumentos de trabajo, fue cosa relativamente fácil sustituir la mano y la herramienta, característico en la manufactura, por una máquina que ejecute la misma tarea en menor tiempo.



ESCENA DE LA PELICULA "TIEMPOS MODERNOS"  
DE CHARLES CHAPLIN.

El sistema capitalista crece por una característica inherente a su naturaleza: el trabajo efectuado por un obrero en una jornada es muy superior al salario real que le paga por éste el capitalista. Esa diferencia, denominada plusvalía, se la apropia el capitalista por ser el dueño de los medios de producción, a título de ganancia o retribución al capital aportado. En los hechos, el empresario compra la fuerza de trabajo del obrero, tal como adquiere cualquier otra me-

mercancía que interviene en el proceso productivo, sólo que no paga por ella todo su valor sino sólo la parte correspondiente al costo de reposición de la fuerza desgastada, para que el obrero pueda sostenerse individual y socialmente. Sin embargo, al empleador de nada le sirve extraer esta plusvalía pues la misma se convierte - en ganancia solo cuando la mercancía se vende en el mercado, aumentando de esta manera el capital inicial, con lo que puede reiniciarse el ciclo constitutivo de este modo de producción: D-M-D' (dinero inicial que se transforma en mercancía, lo cual al realizarse en el mercado surge como dinero incrementado, esto es, como un valor final superior al valor inicial).

Otra característica del capitalismo es la propiedad privada, sin ella el capitalista no podría apropiarse de la ganancia producida por el trabajador y en consecuencia no incrementaría el capital.

A principios del siglo XVIII se puede decir que comienza la primera etapa de este modo de producción, a la que se conoce como capitalismo de libre competencia o premonopolista. En efecto, entonces aún no existían grandes corporaciones que controlaran la oferta y la demanda de ciertas mercancías, el precio se regulaba por el juego de oferta y demanda. En esta etapa todos los capitalistas concurrían a los mercados a vender sus mercancías con las mismas posibilidades, pero los que producían con costos menores estaban en condiciones de hacer quebrar a sus competidores. De tal modo que llegó el momento en que una sola firma o un reducido grupo de ellas controlaban el mercado y de allí en adelante podían fijar, a su arbitrio, los precios de un cierto tipo de productos, dando origen así a formas de centralización monopólica.

Los primeros monopolios se crearon a finales del siglo pasado en los principales países industrializados (Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Japón y Alemania). Sin embargo, el surgimiento de estos monopolios, apoyados por los gobiernos de sus respectivos países, se extendió tan rápidamente que se intensificó la disputa por los mercados. En sólo unos años, las potencias se repartieron el mundo y cuando la Primera Guerra Mundial de hecho no quedaban territorios ni mercados por repartir en el planeta.

Los países que en aquella época contaban con escaso o nulo desarrollo industrial (entre ellos México) quedaron sometidos al poderío económico desplegado por los monopolios de los países arriba mencionados, situación de dependencia -- que ha perdurado hasta nuestros días.

## 1.5 La Época Contemporánea (1789 hasta nuestros días)

### 1.5.1 El Modo de Producción Socialista.

Las ideas socialistas tomaron forma desde fines del siglo XVIII, pero sólo durante el siglo XIX cobraron auge, al desplegarse, con su estela de contradicciones, la nueva sociedad gestada en la revolución industrial, con su aterrador espectáculo de miseria, característico en los centros industriales de la época.

Los representantes de las principales corrientes socialistas sustentaban un cierto número de principios en común, los cuales apuntaban a: que en la sociedad existiera un mínimo de propiedad privada (indispensable en los artículos de consumo); la sustitución de la libre competencia por la planeación y poner término a la desigualdad económica existente entre los diversos sectores que componen la sociedad.

El objeto primordial del modo de producción socialista es armonizar el carácter social de la forma de producción con la distribución del producto de trabajo; actitud que erradicaría la desigualdad existente en el capitalismo, que se basa en la existencia del régimen de trabajo asalariado.

La manera como se pretende lograr esto es aún materia de discusiones - por parte de los estudiosos del socialismo. Sin embargo, cada corriente trata de dar una solución a esta problemática, y pueden anotarse como principales las siguientes: utópica, de Estado, científica y cristiana.

Los primeros exponentes del socialismo pertenecen a la vertiente llamada utópica, denominada así por el matiz idealista que predomina en su pensamiento. El socialismo utópico preconiza como necesaria la creación de un nuevo ambiente que permita a los hombres desarrollarse dentro de un marco de igualdad de posibilidades, lo cual se conseguiría suprimiendo los privilegios de la pequeña élite capitalista para que todos los trabajadores, agrupados en asociaciones o cooperativas, disfruten de efectivas oportunidades para superarse. Los intentos llevados a



cabó durante el siglo XVIII por algunos utópicos como Owen, Fourier, Le Blanc, etc., terminaron en el fracaso o en un éxito muy modesto, por lo que pronto decayeron aquellas teorías.

Los partidarios del Socialismo de Estado apoyan la intervención del poder público bajo el argumento de que es el único organismo capacitado para ejercer la dirección de la economía de una nación, cosa que se podía apreciar claramente en la situación de miseria y explotación en la que se encontraban sometidos - amplios sectores de la población, a causa de la política económica de "libertad" impuesta por los capitalistas; expresaban que la tarea de lograr el bienestar social no podía recaer en manos de gente que tenía como fin único lucrar de cualquier modo, por lo que las actividades productivas debían entregarse a una entidad representativa de todos los sectores de la sociedad, o sea al Estado.

Rodbertus, uno de los principales representantes de esta corriente, reivindica la intervención del Estado en la economía, y sobre todo en la actividad productiva, en razón de que ésta no se encamina a la producción de satisfactores de las necesidades básicas, sino por el contrario, se orienta hacia la fabricación de los bienes que tienen demanda en el mercado, aun cuando ésta sea caprichosa y únicamente se limite a los sectores pudientes de la sociedad.

El socialismo científico es la denominación bajo la cual se engloba a la corriente que pretende explicar las transformaciones sociales ocurridas a lo largo de la historia (y a su vez prever las que acontecerán), como resultado de una dialéctica propia de la organización social, que rige tanto la aparición como el despliegue y la crisis de las distintas formas sociales.

El uso de esta metodología le permitió a Carlos Marx, eminente economista y principal representante de esta amplia tendencia en el siglo XIX, recurrir a una concepción dinámica de la sociedad, para llegar a la conclusión de que el conjunto de acontecimientos de carácter político, filosófico, jurídico, religioso, etc., encuentran su explicación determinante en las modificaciones de la forma como producen los hombres su vida material.

Estos argumentos nos permiten apreciar la historia superando la visión -- que la concibe como una serie de sucesos aislados y fortuitos; habilita el establecimiento de nexos entre las series de acontecimientos de todos los órdenes, incluidos los procesos que el hombre lleva al cabo para obtener los bienes indispensables para su existencia.

Desde otro ángulo, puede decirse que antes de Marx no se había vislumbrado una manera, sustentada críticamente en los hechos de la realidad, de proponer justicia social sobre todo en materia económica; todo se limitaba a sueños o especulaciones. El filósofo de Tréveris sin embargo, planteó que una vez que los medios de producción pasaran a ser propiedad colectiva, el producto del trabajo realizado colectivamente podría repartirse de acuerdo con la participación que haya tenido cada trabajador, o sea el trabajo efectivo realizado, al suprimir la ganancia que, sobre la base de la plusvalía, el capitalista guardaba para sí.

El socialismo cristiano se origina como una reacción de la Iglesia en contra del avance del marxismo entre la clase trabajadora, que no encontraba en el universo desolador de su explotación y miseria, ni la protección ni el apoyo necesarios en la religión, pues los eclesiásticos se pronunciaban en favor de la conservación del statu quo, por convenir así a sus intereses.

La religión, en un principio, no pugnaba por la reivindicación de los derechos de los trabajadores. Por el contrario, los conminaba a soportar las penalidades de la vida terrenal con la promesa de una dicha ultraterrena. Esta actitud se tradujo en la pérdida de muchos feligreses que pasaron a engrosar las filas del comunismo. Este descrédito alimentó el surgimiento de otra doctrina, que era en realidad la misma, aunque presentada de diferente manera; aparentaba estar en contra de las condiciones de explotación existentes bajo el sistema capitalista, pero sin ofrecer una base sólida para una política; tampoco contaba con planeamientos concretos, si bien conseguía algunas conquistas como el descanso dominical, aumento de salarios, corporaciones o cofradías organizadas por el clero con fines de bienestar social. etc.

El principal exponente fue Le Play cuyas proposiciones son más bien de carácter moral y están enfocadas a la conservación del sistema existente, con modificaciones menores favorables a la clase trabajadora.

### 1.5.2 La Revolución Tecnocientífica.

Como hemos podido apreciar en los incisos precedentes, ha habido en el transcurso de la historia, diversas etapas de progreso humano en todos sentidos; nos referimos ahora en especial a la última mencionando algunos de los factores que la propiciaron, y la cual es quizá, con mucho, el más trascendente en cuanto a su impacto y alcance. Comprende desde finales del siglo pasado hasta lo que va del actual, abarcando toda la gama de actividades científicas y tecnológicas en sus diferentes aspectos, y a la que se ha convenido en denominar Revolución Tecnocientífica.

#### - La escala de avance técnico y tecnológico.

Se puede considerar que por su índole, el avance técnico siempre estuvo supeditado al aspecto económico, esto es que resultarían útiles y rentables sus descubrimientos.

Todavía en Grecia, la tecnología\* se mantuvo apartada del camino científico, basándose únicamente en conocimientos empíricos ya que el trabajo científico no se enfocaba hacia el aprovechamiento utilitario sino hacia fines decorativos (el saber por el saber), así por ejemplo la mayoría de los inventos realizados en la Edad Media surgieron de la necesidad de vencer alguna dificultad, más que del riguroso trabajo científico (creatividad práctica).

En los albores de la Revolución Industrial y durante todo su transcurso, hasta mediados del siglo XIX, resultó relevante la actividad del técnico que predominó en todas las transformaciones de tipo productivo que se realizaron en ese período, por lo que se puede considerar que la actividad científica se ubicaba en

---

\* Se entiende por tecnología a la aplicación de los conocimientos científicos para la satisfacción de las necesidades humanas. Consiguiendo esto por medio de la utilización de las leyes de la naturaleza hacia fines sociales.

un discreto segundo plano; este dominio de la técnica sobre la ciencia se prolongó hasta la primera mitad del siglo pasado, que fue cuando aumentó el interés de los científicos por los métodos productivos, esto debido, quizás, a la expansión económica del sistema capitalista, con lo que teoría (ciencia) y práctica (técnica) quedaron integradas en la actividad productiva humana.

- El desarrollo interno de la ciencia.

Los primeros antecedentes de algunas ciencias formales tal y como las conocemos hoy fueron las pseudociencias; la astrología, la alquimia y la geomancia fueron fuente donde abrevaron ciencias como la astronomía, la química y la geografía.

Otros campos científicos se conformaron en función de las necesidades planteadas por el rápido avance de la técnica, los estímulos económicos y el mismo desarrollo social de la humanidad.

China y los países árabes fueron los lugares donde por vez primera se logró superar los conocimientos alcanzados en la Grecia clásica.

Durante la época renacentista, en Europa Occidental se abatió definitivamente la concepción dogmática acerca del mundo, reemplazándose por la concepción que otorgaba a la ciencia el valor práctico inmediato y real que merecía como criterio de verdad y haciendo de su acervo de conocimientos base productiva y rentable.

- El factor económico.

De lo señalado anteriormente acerca del camino seguido por las actividades científica y técnica\*, podemos deducir que la inventiva de la técnica resultó redituable desde los albores de la civilización, esto es, porque sus aportaciones tenían aplicación inmediata; de lo contrario no resultaban costeables, por lo que ni siquiera eran puestas en práctica. Entre tanto, en el terreno científico suce-

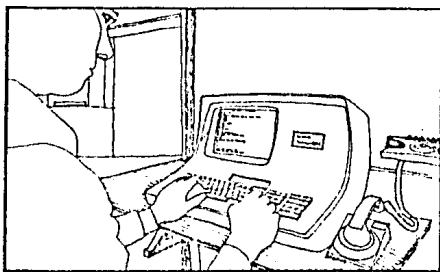
---

\* Se entiende por técnica al conjunto de conocimientos empíricos enfocados a la solución de problemas prácticos.

día lo opuesto, pues aún cuando su origen también es remoto, sus conocimientos en un principio no se presentaban como esenciales para el desarrollo económico y social. En la mayoría de los casos sus teorías no tenían aplicación inmediata; sólo en el siglo pasado sus estudios resultaron esenciales para el desarrollo tecnológico posterior a la Revolución Industrial

En muchas ocasiones las actividades de investigación no pasaban de ser suplementarias; "suministraban una ocupación intelectual para aquellos escasos miembros de las clases dominantes que tenían la inclinación de emplear sus ocios de esa manera. En tales condiciones no se podía esperar que la ciencia estimulara los cambios técnicos o determinara los modos de producción, pero en presencia de otros factores de ciencia podía ser invocada para esos fines. Tales factores fueron en su mayor parte económicos". (11)

El capital de inversión resulto ser el estímulo básico para la creación de las máquinas, los procesos industriales e inclusive, ramas de la producción como las medicinas; elementos todos que fueron desarrollados bajo el incentivo de la ganancia comercial, y no, fundamentalmente, de la creatividad de uno o varios --hombres, puesto que esta posibilidad siempre la había habido: Además de esta, era necesaria la motivación mercantil. Esto nos demuestra que "la semilla de la ciencia no se propaga ni se desarrolla, a menos que el terreno social se encuentre bien preparado para la actividad económica". (12).



---

(11) Bernal John D., La Ciencia en Nuestro Tiempo, pág. 435

(12) Ibíd. pág. 437

Por lo tanto, podemos concluir que "mientras que las necesidades técnicas son las que suscitan con frecuencia, aunque no siempre, los problemas que dan lugar al establecimiento de nuevas disciplinas científicas, en cambio los avances científicos se encuentran siempre fijados por los hechos, cuando sus resultados pueden ser incorporados en la práctica y producen ganancias comerciales".(13)

- Las transformaciones sociales.

El tránsito de la sociedad sin clases de la sociedad de clases se puede reconocer como un acontecimiento de vital importancia para el desenvolvimiento de la técnica. Sus aportaciones, por la índole práctica de las mismas, eran inmediatamente aprovechables y aprovechadas por las clases dominantes para beneficio propio. Lo cual ha sucedido en todas las épocas, desde la formación de las clases.

Ahora bien, aunque todas las sociedades en un momento dado de su evolución han adoptado el régimen de propiedad privada, y por lo mismo se han dividido las clases, ésta no ha sido la única condición para que se conviertan en un centro generador de progreso; debe además poseer los recursos materiales necesarios (tierra de cultivo, petróleo, hulla, bosques, etc.), condiciones climatológicas adecuadas, situación geográfica propicia para que ni la aisle ni constituya un acceso demasiado fácil, al alcance de pueblos bárbaros.

El aislamiento de varios pueblos de la Antigüedad permitió que se desarrollaran varios focos de civilización, relativamente independientes unos de otros, hindú, china, helenica, mesoamericana, indoeuropeas, etc., por lo que "en realidad, una civilización es una conjugación adecuada de varios elementos en desarrollo -- dentro de una región determinada que algunas veces puede ser muy extensa y que depende de una tradición intelectual y técnica continua. Las características medulares y duraderas son los medios de producción, las pautas agrícolas e industriales y las relaciones de producción, ya sean esclavistas, feudales o capitalistas". - (14) Así las formas de asociarse de los pueblos en cada época influyen de manera determinante en el progreso de las actividades científicas y tecnológicas, y fa

---

(13) *Ibidem*, pág. 432

(14) *Ibidem*, pág. 441

vorecen o retrasan su desarrollo.

Hasta el siglo XV es factible considerar como similar el nivel técnico de todas las civilizaciones. La superioridad de unas sobre otras no se apreciaba tan contundente; la etapa mercantilista, posterior al Renacimiento en la Europa Occidental (sobre todo en Inglaterra), propició dos factores; el primero, la creación de un mercado en expansión que estimuló la producción; el otro, la supresión de las ataduras religiosas, al trascender la concepción escolástica del mundo. Todo esto amplió la brecha para la inversión en la producción con fines comerciales.

El florecimiento de la técnica en el principio de la fase capitalista aunado al posterior auge de la ciencia, le aseguró a la sociedad occidental una ventaja sobre cualquier otra civilización antigua (India, China, Africa, etc.), de forma que evitó el progreso posterior de estas últimas.

#### 1.5.2.1 La participación del hombre en la planeación y organización de las actividades científico-tecnológicas.

Los seres humanos son la esencia de cualquier organización; sin su participación conciente y voluntaria, éstas no existirían como tales. Las actividades científica y tecnológica son de importancia vital para el progreso de la humanidad y hacen precisas la participación y la cooperación de ingenieros y científicos capacitados, para lo que deberán tener bien claro, el objetivo principal de su quehacer.

A lo largo de éste capítulo, hemos apuntado un bosquejo histórico del progreso humano. Un empeño en el que hemos estado concientes de que "los hombres por buena que sea su inspiración, no hacen sus mejores trabajos solos. Los mayores avances científicos se han hecho cuando un cierto número de investigadores ha trabajado activamente y de manera conjunta en cada campo de la ciencia. Así, a través de la sugestión y la emulación recíprocas, aumentan enormemente las probabilidades de hacer descubrimientos". (15)

La ciencia tiene que comprenderse como un proceso en interacción con - muchas actividades nuevas, entre ellas, la técnica, la política, la económica, etc., por lo que la naturaleza interna de la misma no se puede captar tal cual se hacía antes, como un ente autónomo, aislado del mundo social, que existía fuera de la realidad. Es imprescindible planear y organizar la investigación para conseguir el bienestar social; no actuar irresponsable e inconscientemente dejando a la buena fortuna o al azar los caminos de la investigación.

En los países socialistas es común encontrar una gran experiencia en la - planeación sistemática de las actividades de investigación basados en un criterio de beneficio popular, aunque esta manera de organizar esas actividades no siempre ha sido bien comprendida y en algunas ocasiones ha sido objeto de críticas - al suponer que coartan la libertad de investigación, sin comprender cabalmente el significado de este encauzamiento; esto sobre todo por parte de los países industrializados entre ellos los Estados Unidos, que basados en un criterio eminentemente comercial (donde la supuesta libertad de investigación ha conducido a una carrera armamentista interminable) se han convertido en la actualidad en foco de - atracción para miles de científicos e ingenieros de países subdesarrollados, quienes ante la carencia de perspectivas económicas y profesionales, prefieren emigrar a aquél país, con lo cual se dificulta aún más el que los países pobres cuenten algún día con los recursos humanos capaces de sacarlos de su postración, mientras que los países ricos afianzan su poderío en detrimento de aquéllos.



## Conclusiones del capítulo I

La necesidad de sobrevivir y el trabajo que implica satisfacerla, obligó -- al hombre a desarrollar las cualidades que lo caracterizan como tal. El carácter social de hombre es producto de la necesidad de unirse con sus semejantes para dominar al medio ambiente que lo rodea.

La unión de varias comunidades y la organización de éstas para funcionar como un todo, da origen a la sociedad, en cuyo seno se encuentran definidas dos estructuras, esto es, funciones bien definidas que desempeñan los diferentes grupos que integran dicha sociedad.

La estructura económica con sus dos aspectos la producción de bienes materiales y el consumo de éstos. La superestructura ideológica que comprende -- los aspectos: jurídico, filosófico, religioso, político, artístico, etc., es decir toda la gama de ideas y teorías que el hombre es capaz de desarrollar para conseguir su bienestar.

Dado que las organizaciones deben su evolución histórica al desenvolvimiento de la actividad productivo-económica de los seres humanos es indispensable, como premisa para poder abordar el estudio de aquéllas, contemplar su desarrollo a través de la historia. Para tal fin, se justifica la utilización de la herramienta denominada modo de producción, categoría que muestra de manera esquemática -- la forma como se encuentran las relaciones de producción entre las clases sociales más representativas de la sociedad en una época determinada. Así cada pueblo o región aporta soluciones distintas a la problemática de la producción dependiendo de las condiciones históricas que prevalezcan en cada una de ellas.

Es importante captar como se dan las relaciones de producción en el seno de la infraestructura económica, esto nos permitirá apreciar el rol que juegan cada una de las clases sociales que componen la sociedad y como se afecta a su vez la ideología de la misma o sea a la superestructura.

## BIBLIOGRAFIA CAPITULO I

- 1) BARTRA, Roger. El modo de producción asiático. Problemas en la historia de los países coloniales, Ed. Era, S. A., México, 1981.
- 2) BERNAL, John D. La ciencia en nuestro tiempo, Ed. Nueva Imagen, S. A. México, 1979.
- 3) BERTRAND, Russell. La sabiduría de Occidente, Ed. Aguilar Ediciones, - S. A., Madrid, 1962.
- 4) BROM, Juan. Para comprender la historia, Ed. Nuestro Tiempo, S. A., -- México, 1981.
- 5) CHINOY, Ely. Introducción a la Sociología, Ed. Paidós, S. A., Buenos Aires, 1977.
- 6) DERRY, T. K. Historia de la Tecnología, Ed. Siglo Veintiuno Editores, - S. A., México, 1981.
- 7) ENGELS, Federico. Introducción a la dialéctica de la naturaleza. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre, Ed. Quinto Sol, S. A., México, 1984
- 8) GODELIER, Maurice. Sobre el modo de producción asiático, Ed. Martínez Roca, S. A., Barcelona, 1969.
- 9) GOMEZ GRANILLO, Moisés, Breve historia de las doctrinas económicas, Ed. Esfinge, S. A., México, 1983.
- 10) NIKITIN, P. Economía política, Ed. Editores Mexicanos Unidos, S. A., México, 1977.
- 11) SEMO, Enrique. Historia Mexicana (economía y lucha de clases), Ed. Era, S. A., México, 1982.

## CAPITULO II

### "LA ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION EN MEXICO"

## CAPITULO II

## "LA ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION EN MEXICO"

### OBJETIVOS:

- Del Capitulo: El alumno revisará de manera general el desarrollo de las organizaciones productivas dentro del contexto mexicano.
  
- Especificos:
  - Citará la característica fundamental de cada una de las etapas de la organización productiva en México.
  
  - Mencionará las principales corrientes filosóficas que han tratado de explicar la naturaleza del hombre.
  
  - Desarrollará brevemente la metodología utilizada para una aproximación al estudio de la cultura mexicana.

## CAPITULO II

### "LA ORGANIZACION PARA LA PRODUCCION EN MEXICO"

#### 2.1 Panorama histórico de la organización para la producción en México.

##### 2.1.1 Epoca Precortesiana.

Antes de la llegada de los conquistadores españoles, los pueblos que habitaban lo que ahora se conoce como México, vivían una cierta forma de independencia política, económica y cultural.

Entre las más destacadas civilizaciones que se desarrollaron en el continente americano se encuentran: aztecas, mayas y quechuas.

En especial, nos referiremos al pueblo azteca, dada su peculiar configuración e importancia sociopolítica que sirvió de referente a la mayoría de las tribus que habitaban el país antes de su conquista por los españoles.

La organización con que contaba esa tribu nómada al llegar al valle de México, correspondía a una forma de comunismo primitivo, con un régimen de gobierno teocrático. Las condiciones hostiles (yugo del pueblo tepaneca, región pantanosa, etc.) permitieron que la organización evolucionara, por un desequilibrio en el desarrollo de las fuerzas productivas hacia un modo de producción asiático (despotismo tributario), con un gobierno militarista-teocrático.

"El desequilibrio interno en el crecimiento de las fuerzas productivas ocasiona un desarrollo del aparato estatal que congrega y dirige a un conjunto de comunidades aldeanas, las cuales (vistas de manera aislada) están regidas por relaciones de producción primitivas. Este desequilibrio se expresa en una mayor utilización de la fuerza productiva 'trabajo humano' que de la fuerza productiva 'medios de producción'; es decir, aparece una superexplotación en la fuerza de trabajo

jo, en vez de la utilización de las inovaciones tecnológicas". (1)

La sociedad azteca superó la etapa de la comunidad primitiva y erigió -- una sociedad clasista desarrollada. Sociedad que no puede comprenderse como -- feudal ni como esclavista. Si bien es cierto que desarrolló una especie de servidumbre y que en ella existió un tipo peculiar de esclavitud, ni los siervos ni los esclavos constituyeron en momento alguno la base económica de la sociedad.

La principal actividad económica del pueblo azteca era el cultivo de la -- tierra. La enorme importancia de la propiedad colectiva y el gran poderío económico, político y militar del Estado hacen insustentable la hipótesis de que entre los mexicas existieran relaciones de producción de tipo feudal o esclavista. "La explotación reviste la forma de un tributo impuesto a las comunidades (pagado -- en especie, en trabajo o en formas primitivas de dinero), que es en realidad una renta pagada al soberano por el uso de la tierra, de la que por gracia divina, es dueño absoluto". (2)

Al nivel de todo el imperio, "la unidad básica del sistema tributario fue el altépetl (pueblo, comunidad aldeana). La responsabilidad de tributar era colectiva; no se asignaba tributo a individuos o familias, sino al conjunto de altépetl". (3) En esta unidad tributaria básica o altépetl, la propiedad de la tierra era colectiva pero individual el usufructo.

A otro nivel en Tenochtitlan capital del imperio, la unidad tributaria era el calpulli (barrio, pequeña comunidad).

---

(1) Bartra Roger, El modo de producción asiático, pág. 214

(2) *Ibidem.* pág. 215

(3) *Ibidem.* pág. 219

Aunque contaban con un nivel cultural elevado, pues tenían conocimiento de diversas disciplinas y dominaban cierta técnica (construcciones, armas, joyas, etc.); desconocían la tecnología que era del dominio común de los pueblos europeos de esta época (tracción animal, rueda, armas de fuego, etc.), lo que sería determinante para la conquista de México.

En general en Mesoamérica, así como en algunos otros lugares, la explotación se expresa mediante la extensión del sistema de tributos e impuestos; de ahí que la expresión 'despotismo tributario' se haya empleado para designar al modo de producción asiático, cuando éste era desarrollado por civilizaciones que se encontraban fuera de la región de Asia.

### 2.1.2 La Epoca Colonial. De 1521 a 1821 (Modos de producción asiático y feudalista).

En los tres siglos que duró el período colonial es posible distinguir básicamente dos estructuras económicas mezcladas entre sí, hasta formar un todo heterogéneo, pero que permitió conservar el nivel productivo alcanzado por las comunidades indígenas al momento de la conquista y por otro lado desviar parte del producto excedente de esas comunidades hacia la metrópoli.

Toda la base económica gira en torno de los dos principales sistemas: el de los indígenas y el de los españoles.

En la economía de la sociedad indígena predominaba el modo de producción asiático como ya vimos en la primera parte del capítulo. Por otra parte, la economía de los españoles se caracteriza fundamentalmente por un modo de producción feudal, con relaciones sociales de producción y distribución típicas del mercantilismo simple.

La Corona española no trató de modificar la economía tributaria de las comunidades indígenas sino por el contrario defendió a las comunidades de su disolución y "trató de colocarse en el puesto dejado vacante por el Estado azteca"(4).

---

(4) Semo. Enrique, Historia Mexicana (economía y lucha de clases), pág. 35

En este móvil fue determinante evitar que surgiesen centros productivos que pudieran oponerse a su soberanía. "La Corona intentó forjar en las colonias una sociedad 'mejor' que la que existía en España; una sociedad en la cual todos sus miembros dependían política y económicamente en forma directa del Estado y no de algún intermediario, feudal o capitalista. Fracásó en su intento, pero sus esfuerzos funcionaron como un poderoso freno a la disolución de la estructura -- despótico-tributaria". (5) Quizá, este antecedente nos ayude a comprender el hecho de que en su historia, México se halla caracterizado por una centralización -- en la actividad productivo-económica por parte del Estado; cuestión que se puede apreciar en la actualidad.

La única rama productiva alentada por España fue la minería, dada la -- magnitud de los recursos en metales preciosos yacientes en la Nueva España y al interés de la Corona por el real quinto que recibía sobre el producto de todas -- las minas.

Mediante la llamada 'encomienda', la Corona se dotó de una institución -- capaz de sustraer el excedente producido por las comunidades, canalizándolo hacia ella misma y generando de esta manera la explotación de los indios. La enco -- mienda "legalmente es una asignación de comunidades indígenas a un colonizador privilegiado" (6), el cual se encarga de la sumisión y conversión de los indígenas al cristianismo, tarea que le da derecho a un tributo.

En el sistema económico que implantaron los conquistadores está presente, desde sus albores, el modo de producción feudal "en la sujeción servil que existe entre el encomendero o el hacendado y un sector de indios que trabajan en -- sus posesiones: Junto a los comuneros tributarios, los sujetos de repartimiento, -- los asalariados libres, se encuentra en cada estancia un cuerpo de indígenas direc -- tamente ligados al señor. Con la expansión de la hacienda este sector crece. -- El feudalismo se encuentra también en el carácter cuasinatural de la economía -- de las estancias y de las haciendas que ligados en el mercado por uno o dos pro -- ductos, producen casi todo lo que en ellas se consume" (7). Cabe hacer la acla -- ración de que el feudalismo de la Nueva España tiene diferencias esenciales con

---

(5) Idem. pág. 35

(6) Ibídem, pág. 44

(7) Ibídem, pág. 42



el tipo clásico de la Europa occidental. Aquí la gran propiedad privada no constituye la base del sistema de explotación, y en cambio, se deja sentir un fuerte poder centralizador de la corona representada en el virrey.

En lo que se refiere al panorama económico de las ciudades, aunque la actividad mercantil iba en aumento, en la manufactura y en la artesanía se encontraban presentes el trabajo forzado y la servidumbre feudalista.



Como vemos la sociedad mexicana recorre un camino que la lleva de las formaciones más primitivas al capitalismo. Sin embargo este "proceso no conoce la sucesión de las etapas clásicas. De la sociedad prehispánica incipientemente clasista se pasa a una sociedad heterogénea, en la cual despotismo tributario, -- feudalismo y capitalismo temprano están presentes simultáneamente" (8).

Aunque estos tres sistemas conviven en el tiempo, en los diversos momentos históricos uno de ellos predomina sobre los demás. Así, por ejemplo, en la -

---

(8) *Ibidem.* p. 45

segunda mitad del siglo XVIII y la primera mitad del siglo XIX se produce un auge capitalista germinal. Se trata de un brote vigoroso y revolucionario, que entra en contradicción con el orden feudal establecido y contribuye a definir el carácter de la revolución de independencia. Este auge se malogra por el estancamiento de las fuerzas capitalistas debido a las tendencias conservadoras de la sociedad que dan lugar al reestablecimiento del mercantilismo simple.

Para comprender el movimiento de independencia que se dió en la Nueva España, después de casi tres siglos de dominio, debemos analizar las condiciones, tanto internas como externas del país en ese momento, que influyeron de una u otra forma en los acontecimientos.

Es menester hacer mención de dos acontecimientos que tuvieron particular trascendencia en el movimiento de independencia que se gestó a principios - del siglo XIX, y que son, la independencia de los Estados Unidos de América de la metrópoli inglesa, decretada en el año de 1776, y la Revolución Francesa que acontece en el año de 1789 representando a su vez, cada una, la ruptura del vínculo colonial explotador y la supresión del yugo conservador-feudal, así como el ascenso de la clase burguesa al poder político con la consiguiente instauración de una república soberana.

Por otro lado España se encontraba inmersa en una guerra de liberación - contra los invasores franceses, que a su vez provocó diversos focos de insurrección en la población civil, razón por la cual la Corona española se hallaba urgida de - recursos financieros para solventar sus gastos bélicos. Obviamente la solución a sus problemas económicos la vió en la conservación de sus posesiones coloniales - sin importarle que la extracción de fondos para el erario español significara una sangría enorme a la economía de las mismas. Un convincente ejemplo de esta - actitud lo brinda el pago por concepto de capellanías y obras pías que, hacia -- 1805, decretó el gobierno a deudores con ese tipo de hipotecas, cuestión que afectó notoriamente los intereses de la élite terrateniente, formada en su mayoría - por criollos.



LAS BANDERAS INSURGENTES FRAGMENTO DEL MURAL "MÉXICO INDEPENDIENTE" DEL MAESTRO JUAN O'GORMAN EN EL CASTILLO DE CHAPULTEPEC

A este respecto Bazant nos dice que "las revoluciones frecuentemente son promovidas por segmentos de la clase superior que ven sus intereses en peligro - por sucesos políticos o económicos y como resultado se vuelven críticos de las - condiciones" (9). Lo anterior resultó particularmente cierto en el caso de la independencia de México, promovida por segmentos de clase, en su mayoría criollos (esto es, hijos de españoles nacidos en México), que se sentían en situación desventajosa con respecto a los peninsulares, pues en detrimento de su cultura y - educación estaban marginados del poder político.

### 2.1.3 La Etapa independiente. De 1821 a 1920 (Orígenes del modo de - producción capitalista).

En el año de 1821 la Nueva España declaró su independencia de la metrópoli, después de una lucha de casi once años; criollos y mestizos decidieron separarse del yugo económico y político de España y proclamaron a México como na-

---

(9) Bazant Jan, Breve Historia de México, p. 13

ción libre y soberana, aunque no hubiera un consenso explícito, y suficiente acerca de la forma de gobierno futura.

Después de la guerra de independencia, el país quedó en quiebra casi total; no había fondos suficientes en la tesorería del Estado para que el nuevo gobierno pudiera financiar la recuperación del país. En lo que concierne a la producción agrícola, debido a la pésima distribución de la tierra, el pueblo se encontraba sumido en la miseria; respecto a la producción industrial el desarrollo era casi nulo, situación que obligó al gobierno a solicitar préstamos a países extranjeros como Inglaterra y Francia, dando comienzo la historia de la deuda externa; posteriormente ésta se incrementó aun más, cuando entraron en juego los intereses de Estados Unidos en nuestro país.

La política a seguir en materia de organización estatal una vez consumada la separación total de España, propició que las fuerzas quedaran agrupadas en dos facciones al instalarse el congreso. Por un lado, estaban los centralistas con tendencias políticas conservadoras, agrupados en logias masónicas pertenecientes al antiguo rito escocés y sujetos a la influencia inglesa; por el otro lado, se encontraban los federalistas, los cuales después de la visita del enviado especial de los Estados Unidos, Joel R. Poinsett, fundaron otra sociedad masónica bajo el rito de York, con tendencia liberal e influencia estadounidense.

Ante la carencia de partidos políticos, los debates se encauzaron en las logias francmasónicas\*.

Esta época se caracterizó por una intensificación de las luchas intestinas entre las facciones liberal y conservadora, movidas por su afán de adueñarse del poder. Se abrió así un largo período caracterizado por la inestabilidad política, el estancamiento económico, la falta de producción y trabajo, lo que abonaba un terreno propicio para las intervenciones extranjeras.

Debido a que la economía mexicana fue hasta principios de este siglo fundamentalmente agrícola, se hace necesario comentar aunque sea brevemente, su

---

\* Francmasonería.- Asociación secreta con fines filosófico-especulativos.

célula principal: La hacienda.

Al inicio del siglo XVIII la encomienda había desaparecido casi por completo habiendo tomado su lugar la hacienda, institución que había cobrado arraigo, y que imponía ciertas formas de explotación extraeconómica diferente a las de la servidumbre (como era el caso del endudamiento de los peones). Así, el indígena expropiado de su tierra no podía evitar trabajar esporádica o regularmente en la hacienda.

Con base en los hechos anteriores en esta época se puede apreciar un claro dominio del modo de producción feudal.

La hacienda, como toda institución humana, tiene un tiempo y lugar de origen, una época dorada y una etapa de decadencia. La época de oro de la hacienda abarca los siglos XVII, XVIII y principios del XIX. Sin embargo progresivamente, se convertía en un freno a las fuerzas productivas. Así, hacia finales del siglo pasado se convierte en "un obstáculo que frena la creación de un mercado interno de mercancías y fuerza de trabajo, en una sociedad que marcha aceleradamente por la vía del desarrollo capitalista" (10), lo cual se evidenció en las postrimerías del gobierno del general Porfirio Díaz. En este régimen, al desenvolverse los elementos de estabilidad y unión bajo una política patriarcal y una situación de paz forzada, se desarrollaron ampliamente la industria y el comercio.

A pesar del auge capitalista de los siglos XVIII y XIX los frenos feudales (económicos, políticos y sociales), se encontraban presentes en el origen de las luchas campesinas a principios del siglo XX.

Hablar del capitalismo como el modo de producción específicamente dominante en México implica que exista una "sumisión masiva del productor al capital, ya sea en la forma directa del asalariado u otras formas indirectas de transición". (11),

El desarrollo económico en México durante el porfiriato se realizó, en su

---

(10) Semo Enrique, Historia Mexicana (economía y lucha de clases), p. 71

(11) Ibidem. p. 48

mayor parte, merced al apoyo de capital extranjero. Para 1910, de dos mil millones de dólares como total aproximado de inversiones en minería, petróleo, ferrocarriles, industria de transformación, servicios públicos, comercios, bancos, etc., - el 70% provenía del exterior. Ante este auge espectacular del sistema capitalista la decadencia de la hacienda, como célula representativa del feudalismo, no se hizo esperar, máxime si las fuerzas capitalistas habían tomado el dominio del sistema económico mexicano desde finales del siglo pasado. El accidentado tránsito que llevó a México a convertirse en un país "capitalista", forma parte de un proceso cuyas características veremos a continuación.

Primero, hemos de recalcar que la historia de México ha sido extraña a una etapa de capitalismo de libre competencia. El advenimiento del modo capitalista de producción como predominante en la economía mexicana se consumó, como ya hemos visto, hacia finales del siglo pasado, coincidiendo con el establecimiento del imperialismo, en los países industrializados como Estados Unidos, Inglaterra o Francia. Esto refleja un atraso de varias décadas con respecto a estos países. Aunado a lo anterior, por aquella misma época perduraban en el país amplios sectores marginados como resultado de la subsistencia de elementos precapitalistas en su economía, como era de esperarse, el capitalismo que desarrollará - el país resultará dependiente de todo el sistema imperialista mundial.

#### 2.1.4 La etapa posrevolucionaria. De 1920 hasta nuestros días (capitalismo de Estado).

La introducción de México al sistema capitalista, como vimos, en incisos anteriores estuvo, desde un principio, dirigida por monopolios capitalistas extranjeros, sin que esto quiera decir que México a principios de siglo hubiera alcanzado la etapa monopolista del capitalismo, porque, como ya mencionamos, la inversión extranjera representaba poco menos de las tres cuartas partes de la inversión en grandes empresas, mientras que el resto era capital nacional. (12) Los pequeños grupos capitalistas mexicanos surgidos en la época porfirista son el antecedente - de los grandes consorcios monopolistas con capitales nacionales y extranjeros que ahora dominan la economía del país.

Otro aspecto de esta forzada intromisión de México al sistema capitalista estriba en que la clase de actividades o ramas dominadas por los consorcios extranjeros eran siempre estratégicas de nuestra economía (petróleo, minería, zafra, caucho, etc.) y a tal grado era su vinculación con la matriz que parecían una extensión de la misma.

Aunado a lo anterior estaba el hecho de que México seguía contando aun con grandes sectores de la población basados en una economía agraria y artesanal de tipo doméstico.

En contraste, el panorama económico actual difiere bastante del que existía en el porfiriato; por un lado, aunque subsisten en algunas regiones restos de antiguos modos de producción ya no representan un sector mayoritario en la economía; por otro lado, las inversiones de los monopolios no se concentran solamente en unos cuantos sectores, sino que se diversifican hacia otras ramas igualmente importantes debido, en gran parte, a la integración de los capitales nacional y extranjero, además de que el primero de éstos (a diferencia de lo que sucedía en el pasado) lleva el mayor porcentaje con las tres cuartas partes del capital total en inversión.

---

(12) Ibidem, p. 130

El camino seguido por la economía mexicana en este siglo varió significativamente con el paso del tiempo. Durante el porfiriato, el comando le correspondió al imperialismo extranjero; con la revolución se materializó un atraso considerable en casi todos los sectores; posteriormente, en los años treinta, afectada por la crisis mundial, da muestras de un mercado antimperialismo, sin embargo - "el desarrollo económico de los años 1940-1960 creó las condiciones para la aparición del capitalismo monopolista del Estado y que, en las últimas décadas marcan el inicio -a ritmo acelerado- de esa fase del desarrollo capitalista" (13).

Por los antecedentes históricos de su desarrollo económico, las múltiples relaciones que sostiene con países pertenecientes al sistema capitalista, su ubicación geográfica (cerca de E.U.), además de otros factores, México se considera como un país en el que prevalece el modo de producción capitalista.

Aun con todo lo anterior nuestra economía no ha sido reconocida como tal, por parte de las autoridades oficiales del país " que incluso han llegado a sostener que la economía Mexicana no es capitalista ni socialista, sino una 'tercera vía' muy superior a cualquiera de esos dos sistemas" (14), a la que se ha denominado economía mixta.

Como mencionamos en el primer capítulo, un modo de producción es una abstracción para fines científicos y por tanto, la manera como se manifiesta en una sociedad dada puede tener variantes respecto a la teoría, sin que por ello deje de pertenecer a esa categoría.

Afirmar que México es un país capitalista, no quiere decir que su desarrollo socio-económico haya sido el mismo que el de Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, o cualquier otro país capitalista, sino que, a pesar de manifestar diferencias debido a condiciones históricas, étnicas, geográficas, etc., su economía - está basada fundamentalmente en el carácter social de la producción y la apropiación privada del producto de este trabajo.

Podemos considerar que el capitalismo monopolista de estado es una nue-

---

(13) Ibidem, p. 128

(14) Ibidem, p. 114



va fase en la evolución del modo capitalista de producción cuya "característica - esencial es la unión o mejor dicho la unidad dialéctica -contradictoria - entre - monopolios y Estado capitalista. No se trata de una fusión sino de la unión de dos fuerzas cada una de las cuales tiene funciones específicas.

Aún cuando en última instancia el papel decisivo sigue en manos de monopolios, "el Estado se convierte en un factor determinante para la supervivencia - de éstos y participa en forma decisiva en la producción, la acumulación y la aceleración del proceso de monopolización." (15)

De lo anterior se desprende que no cabe hablar de economía monopolista, - refiriéndonos al México del porfiriato, puesto que los monopolios eran entonces, en su mayoría extranjeros y los grupos mexicanos sólo antecedentes remotos de - los modernos monopolios nacionales, por lo que es en realidad, durante la época de los años cincuenta, aproximadamente, cuando la economía mexicana inicia de pleno la fase del capitalismo monopolista de estado.

Aunque el estudio de esta fase se encuentra aún en etapa preliminar, resulta indispensable mencionar que, para alcanzar este nivel de evolución dentro -- del capitalismo, es fundamental la existencia de dos condiciones. La primera es la continuidad en el desarrollo de los monopolios, situación que se da a lo largo del presente siglo en nuestra economía y la otra es la aparición, como menciona Lenin, del capital financiero, considerado como "la fusión del capital industrial - con el capital bancario" (16), alianza que resulta de particular importancia para el avance productivo del país.

Esto no obsta a que los primeros monopolios nacieran en el porfiriato y - continuasen su evolución hasta nuestros días; no así el capital financiero, el cual tiene su origen en el año 1941, cuando en materia legislativa se otorgaron facilidades a los bancos, que hasta entonces únicamente habían sido de emisión, para apoyar al sector productivo. Esto se materializó con la creación por parte de -- los bancos comerciales, de sus propias financieras o con la fusión de unos y -- otras, de manera que de 1940 a 1960 surgieron y se consolidaron en forma verti-

---

(15) Ibidem, p. 127

(16) Ibidem, p. 133

ginosa, los consorcios bancarios.

El problema inflacionario y la crisis económica que actualmente padecemos es producto tanto de problemas internos de nuestra economía como de la sucesión de crisis internacionales de los países industrializados y en general de todo el sistema capitalista, trastornos cíclicos que repercuten en nuestro país: "La mayor parte de las sacudidas que conocerá la economía mexicana en los próximos años no tendrán su origen en la dependencia (ésta sólo determina su carácter específico); serán el resultado de la crisis del sistema capitalista del cual forma parte México. Como el resto del mundo capitalista, México conocerá aceleraciones bruscas de la inflación, sobreacumulación de capitales, olas de especulación, la tesaurización del oro, el aumento de la desocupación, etc." (17).

Las perspectivas económicas hasta lo que va del presente año no se presentan nada halagadoras, sin embargo, nuevas aportaciones en el campo de la administración, que permitan captar y evaluar el problema del sistema productivo nacional, serán de vital importancia para la recuperación y el desarrollo de México.

## 2.2 Psicosociología del Mexicano. Un enfoque cultural.

### 2.2.1 Apuntes acerca de la naturaleza del hombre y del estudio de su -- personalidad.

Desde que el hombre tuvo conciencia de sí, comenzó a interrogarse acerca de su origen, su porvenir y su finalidad en este mundo. A través de los años son innumerables las respuestas que se han tratado de dar a este interrogante -- por filósofos de diversas corrientes. Para fines didácticos, los podemos reunir en cinco grandes grupos, como sugiere Erich Kahler en "Historia Universal del Hombre" a saber: teológica, racionalista, biológica, psicoanalítica, y sociológica.

Con los griegos surge la inquietud acerca de la composición de la materia y, posteriormente, de la esencia del hombre, para llegar a la conclusión de que éste es una criatura hecha por Dios, un ente fuera de él mismo, por lo cual su naturaleza es divina; las sociedades posteriores a los griegos tratan por medio de las religiones de dar respuesta a aquel interrogante y también le atribuyen al -- hombre un origen divino, pero que no pueden demostrar a través de un argumento racional, por lo que queda esto como un dogma de fe. Todas estas concepciones entran dentro de la corriente teológica.

El Renacimiento trae consigo el planteamiento de una metodología científica. Descartes, al proponer la famosa 'duda sistemática', centra la naturaleza del hombre en una sola característica, la razón, que da sentido a su vida, sin la cual no existiría la esencia humana. Esta perspectiva, muestra al hombre determinado desde el interior de él mismo y descarta cualquier otra influencia que pudiera afectarlo de manera real, por lo que esta tesis cae en el idealismo. Esta es la corriente racionalista.

A partir de la teoría evolucionista de Charles Darwin, en el siglo pasado, toma fuerza la corriente biológica, que trata de explicar la naturaleza humana como el producto de una evolución biológica de los organismos, desde el más simple hasta el más complejo, que es el hombre. Pero, por más compleja que pueda

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

resultar su esencia, ésta puede explicarse como la suma de un conjunto de microorganismos simples, idea exageradamente reduccionista que no toma en cuenta al hombre como un todo sino a su parte más elemental: la célula.



DARWIN

Otra corriente que trata de demostrar que la naturaleza del hombre está dentro de él mismo es la psicológica. Tiene su origen en los estudios de Freud a principios de siglo. Esta línea interpretativa se ocupa de la otra parte de la mente del hombre, la opuesta a la consciente o sea, la inconsciente y preconiza que la conducta humana no se determina en su mayor parte por la lógica y el raciocinio, sino por las respuestas grabadas en el inconsciente, siendo éste su esencia fundamental.

Un grupo de científicos atribuye la característica humana fundamental al aspecto social, esto es, que la sociedad como organización humana influye en el hombre y su conducta y determina sus acciones. La crítica que se hace a esta corriente consiste en que no reconoce al hombre capacidad de discernimiento, y su voluntad queda supeditada a un designio externo superior al hombre mismo.

Todas estas tesis anteriores presentan, entre sí, la similitud de atribuir - la esencia humana a causas, sea fuera de la misma persona, sea dentro de ella - misma, pero fuera de su control; sin embargo no reconocen al individuo como el único responsable de sus acciones, atribuyéndole algunos naturaleza divina o social y otros biológica, racional o psicológica respectivamente; sin darse cuenta ninguno de "la cualidad esencial que la justifica, en un proceso que comprende pasado, presente y futuro; la historicidad". (18)

Marx, al tratar de dar respuesta al interrogante de la naturaleza humana, no confundió a ésta con una de sus tantas manifestaciones, como otros filósofos que cayeron en ese error. La analiza primero, como un potencial o materia prima en un momento dado, es decir sin movimiento en el tiempo, que no puede modificarse como tal, y la percibe, después, en forma dinámica como una adquisición, en la transformación del hombre a sí mismo a través del tiempo, proceso - cuya cualidad histórica consiste en desarrollar aquellas potencialidades que le son dadas al nacer. Como dice Marx, citado por Béjar, "la totalidad de lo que se de nomina historia universal no es otra cosa que la creación del hombre por medio del trabajo humano y el surgimiento de la naturaleza para el hombre, éste por lo tanto tiene prueba evidente e irrefutable de sus propios orígenes (Manuscritos eco nómicos-filosóficos)". (19)

Diversas corrientes se han dedicado al estudio de la personalidad de individuos, pueblos y naciones enteras, con el objeto de explicar, en un momento dado, las pautas de conducta que los caracterizan y diferencian. Para los fines didácticos que persigue el presente documento, agruparemos algunas de las más im portantes en dos perspectivas, la biológica y la sociológica; las cuales a pesar -- de un punto de partida tan opuesto entre sí convergen en un hecho fundamental: las dos se refieren al hombre concreto. Este estudio nos permitirá conocer las - aportaciones más relevantes acerca de este tema y sentar las bases para el análisis de la cultura del mexicano.

Numerosos autores han tratado de explicar el comportamiento de un pue blo sobre la base de la noción de raza. Sin embargo, para clasificar a una po--

(18) Merani Alberto L. Estructura y Dialéctica de la personalidad, p. 107

(19) Béjar Navarro Raúl. El mexicano (aspectos culturales y psicosociales), p. 37

blación, aun los antropólogos modernos tienen que recurrir a complej<sup>u</sup>simos procedimientos metodológicos y conceptuales, puesto que "una raza no es homogénea - sino una colección de individuos muy variados que tiene alguna cosa en común". (20) Esta definición nos presenta a la raza como algo ambiguo, impreciso, que - dificulta enormemente el estudio de la conducta humana, cuando esos autores tratan de explicarlo, en términos predominantemente físicos. De esto fluye una conclusión decisiva: intentar describir a conjuntos tan variados de individuos, como podrían ser las razas indígena, española, asiática, etc., carece de toda base científica.



Danzantes totzoncas

Los sistemas tipológicos son aquellos que se encargan de estudiar la constitución fisiológica de los individuos y asociar a cada uno de ellos ciertos rasgos psicológicos, que determinan su conducta.

En estos términos, el ser humano pierde toda capacidad de acción y discernimiento, pues su comportamiento está determinado, de antemano, por su estructura física, sin que nada pueda hacer por cambiarla; la gente nace y muere con un tipo morfológico que predetermina su conducta. Entre los exponentes más repre-

---

(20) Bójar Navarro Raúl. El Mexicano (aspectos culturales y psicosociales).p.38

sentativos de esta teoría se encuentran Ketschmer y Sheldon.

La perspectiva biológica a la que pertenecen las corrientes vistas anteriormente, al igual que muchas otras, nos muestra un hombre carente de historia, -- sin capacidad propia de creación, que se desenvuelve únicamente gracias a su complicado sistema biológico; analiza la naturaleza del hombre, sólo desde el punto de vista unilateral de su animalidad, esto es, que el hombre como los animales -- tiene una característica que lo hace similar a sus semejantes (ordenando y ordenando sus funciones y le da un tipo específico. Esta tendencia homogeneizadora olvida que el hombre en cuanto tal, posee también una característica heterogénea, que lo diferencia de sus semejantes y lo convierte en individuo; que crea y forma funciones; en esta pugna dialéctica se expresa la naturaleza biológica del hombre en sus dos aspectos: el animal y el humano. Merani nos dice que "la diferencia esencial entre lo humano y lo animal está en que el hombre genera negantropía con la gnosis y la praxis; en tanto la sensomotricidad animal se agota con la creación de un desequilibrio precario que desemboca en la nutrición y la reproducción como formas de mantener y crear energía". (21)

Esta perspectiva margina al hombre; no reconoce que él toma conciencia de su historicidad, y que es integración con el devenir. El hombre de manera -- consciente reflexiona sobre su momento histórico, pero a la vez lo integra y planea el futuro.

Existen algunos escritores pertenecientes también a la perspectiva biológica que han propuesto estereotipos tratando de simplificar extraordinariamente un problema tan complejo como es la caracterología de pueblos y naciones; los estereotipos se atribuyen a cada individuo, grupo o país características o imágenes, la mayoría de las veces imputadas a la 'sabiduría popular', a la posición geográfica, al clima de la región u otras causas, como ha sucedido, por ejemplo, en el caso de los franceses, europeos, yucatecos, etc. Desde luego, esto no tiene base científica alguna. Por lo mismo, es fácil demostrar cuan falaces resultan todos estos juicios y evaluaciones huérfanos de un riguroso estudio metodológico.

Otros autores agrupados en la denominada perspectiva sociológica, tratan

---

(21) Merani, Alberto L., Estructura y dialéctica de la personalidad, p. 146.

de explicar la personalidad del hombre, atribuyéndola a factores exteriores al hombre mismo, concierne al medio en el cual se desenvuelven y al que denominamos sociedad. Para Jean Claude Forquin, citado por Merani, la sociedad "es la unidad de una pluralidad de niveles, fuerzas productoras, relaciones de producción, superestructuras políticas jurídicas e ideológicas" (22). Esta respuesta lleva implícita consigo un cambio constante, un desarrollo histórico, que no ha sido tomado en cuenta hasta ahora por los autores que abordan el tema desde la perspectiva sociológica.

Los sociólogos que tratan el tema parten del supuesto de que la sociedad es un conjunto de estructuras estáticas; dadas de una vez y para siempre, sin cambios, que determina en un solo sentido la personalidad y la conducta de todos y cada uno de sus integrantes. No se dan cuenta de que la sociedad se ha formado a través de la historia, con base en el trabajo de los hombres, entonces es el hombre quien la ha creado, y por tanto, "está lejos de ser una marioneta a la que mueven solamente los hilos de la costumbre, de la religión, de los actos jurídicos, porque al relacionarse de manera universal con el objeto, con los otros y consigo mismo, crea la sociedad que universaliza". (23)

Desde este punto de vista, al hombre no se le reconoce como individuo; - se le representa a imagen y semejanza de "una máquina que encontrará sus normas de funcionamiento fuera de ella misma", (24) o sea, que la conducta de los individuos queda a expensas de la matriz que le impone el medio social; dejan de lado los factores biológicos universales y lo que es más importante se desentienden de la historicidad humana, sin llegar siquiera a sospechar que así como el medio ambiente se impone al hombre, este crea y dispone de aquél.

Aun con la antinomia de estas dos perspectivas, es posible esclarecer algunos puntos fundamentales: en principio, el hombre encuentra una marcada influencia biológica de su organismo debida a su fisiología y herencia genética, y a otros factores similares, que en su conjunto configurarían las funciones universales comunes a todos los seres humanos. A continuación, destaca la influencia del ambiente que lo rodea y que de una u otra forma le impone por medio de -

---

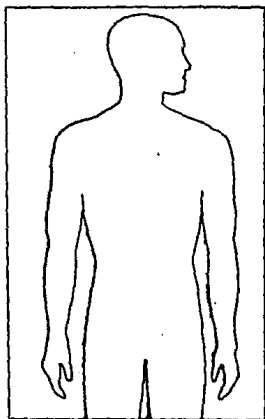
(22) Ibídem, p. 157

(23) Ibídem, p. 168

(24) Ibídem, p. 165



la cultura ciertos valores para que él los asimile. Ninguna de estas aportaciones puede descartarse; al contrario, están integradas en un cuerpo de conocimientos; el error consiste en otorgarle el primado, como causa principal de la formación de la personalidad en el individuo, a un solo factor.



En opinión de Erich Fromm, citado por Béjar, "la interacción de la constitución biológica y el ambiente social, tiene como resultado el carácter del individuo, que es el sustituto del instinto en el animal y que le permite al individuo actuar en forma automática y congruente, sin tener que deliberar ante cada situación nueva". (25) Con todo, a este respecto hay que destacar el papel primordial que desempeña el individuo como mediador de estímulos, tanto internos como externos. Si no fuera así, estaríamos ante un sujeto cuyas respuestas estarían dadas desde dentro o fuera, incapaz de elaborar por sí mismo su propia personalidad, tal como dice George H. Mead. "Cada individuo refleja un aspecto o perspectiva distinta, única desde su lugar o punto de vista particular y único dentro del proceso total de conducta social organizada que exhibe una pauta de conducta —es decir, puesto que cada uno está diferente o singularmente relacionado con es

---

(25) Ibidem, p. 41

te proceso social y ocupa en el su propio foco, esencialmente único, de relaciones- la estructura de cada uno está constituida por esa pauta de un modo distinto del que está constituida la estructura de cualquier otro". (26)

Por último, cabe destacar el papel relevante de la actividad productiva en la formación de la personalidad; siendo ésta la integración de las capacidades de hombre, su formación se halla dada por la transformación del ambiente natural - al ambiente social al través del trabajo; pero éste no es un trabajo individual sino el producto del trabajo de todos los hombres o sea una actividad productiva - social, como pone en relieve Marx en carta a P. Annenkov citada por Merani, al decir que "los hombres producen telas de lana, de hilo, de seda y según sus facultades producen también las relaciones sociales en las cuales producen la lana y el hilo" (27). Por eso, los hombres, antes que nada, deben, primero, producir las relaciones de trabajo antes que puedan apropiarse de ellas y el desarrollo de la tarea, que permite producir esas relaciones, estará unida -como dice Merani - "ineluctablemente a una raíz biológica producto de la hominización y que en la -realización de este proceso dialéctico concreto se crea la actividad psíquica que mediantiza y concluye por elaborar definitivamente la personalidad". (28)

## 2.2.2 Aproximación Metodológica al Estudio de la Cultura del Mexicano.

En el capítulo precedente, refutamos el que la historia deba comprenderse como un montón de historias regionales y temporales, separadas entre sí, por el contrario sustentamos la tesis de que la historia del hombre es universal y que así como existe una línea general de evolución, esto no obsta para que cada región, pueblo o nación, tenga a su vez una línea de evolución propia, generada de dentro por sus propias raíces y desde fuera por el entorno mundial en el que se encuentra inserta y del que no le es posible sustraerse.

De esta manera la cultura, al igual que la historia cuenta con una esencia universal, como dice Guillermo Bonfil, al conceptualizar a la cultura en un plano general como "el ordenador de la vida social, que da unidad, contexto y sentido a los quehaceres humanos, y hace posible la producción, la reproducción -

(26) Ibidem, p. 42  
(27) Ibidem, p. 173  
(28) Ibidem, p. 174

y la transformación de las sociedades concretas" (29).

Asimismo, la versión regional de esta cultura universal, en un sitio y momento dados, podrá considerarse como la cultura de aquél lugar.

En este sentido toda cultura particular ya sea de un grupo clase o sociedad mantiene vigente una interacción constante entre ella y su entorno, al generar de manera interna sus propias pautas, así como al recibir y transformar otras provenientes de diversos grupos, clases o sociedades, esto es lo que le otorgaría - su carácter distintivo.

Por esto, aclara Béjar, "toda cultura debe entenderse como un proceso de imitación, asimilación y finalmente de creación, así lo mexicano no sería de no haber conjugado lo indígena con lo español. La Cultura Mexicana como toda cultura es síntesis de experiencias propias y ajenas; fusión de elementos autóctonos y extraños; mezcla de lo nacional y de lo universal, (...) por consiguiente no se trata, pues, de investigar que elementos predominan sino como se coordinan produciendo una forma de vida". (30)

El problema de la cultura de un pueblo, sin embargo, no se resume a tratar de mencionar como se manifiesta, en sus integrantes por igual esa cultura -- universal, ya que sería demasiado abstracto suponer que todos los hombres en el mundo, en una sociedad o en una misma región, coinciden en sus puntos de vista acerca del mundo y que comparten los mismos valores, sentimientos y actividades; en la realidad los hombres comparten las mismas creencias, de la misma manera como participan de los beneficios económicos creados por la sociedad en la que se desenvuelven.

Como apuntamos a lo largo del primer capítulo, la participación de cada hombre del producto económico de toda la sociedad, dependerá de la posición que guarde en la estructura económica de la misma y esta organización jerarquizada se reflejará en su concepción acerca del mundo que le rodea.

(29) Revista Nexos; No. 100; La querrela por la cultura, p. 7.

(30) Béjar Navarro Raúl. El Mexicano. Aspectos Culturales y Psicosociales. p.p. 135 y 136.



Francisco Sánchez López citado por Béjar Navarro (31), menciona respecto a lo que indicamos en el párrafo anterior, dos características de la estructura social que directa o indirectamente influyen en el individuo, desde el punto de -- vista cultural. La primera se refiere a los elementos de la estructura que condicionan a los individuos y a su conducta, instándolos a agruparse de manera objetiva aún en contra de su voluntad. La estratificación de la sociedad queda entendida entonces en términos de conjuntos o clases sociales, agrupados de acuerdo - con determinados aspectos que son similares entre unos miembros y diferentes en otros, y que los distinguen. La segunda, considera que los elementos que componen la estructura social, se imponen desde el exterior del individuo, encauzando y limitando su desarrollo, a lo que la sociedad le ofrece y a lo que él mismo puede alcanzar, dependiendo de las posibilidades materiales en las que se desenvuelva.

---

(31) Béjar Navarro, Raúl. Op. cit. p.p. 42 y 43.

limitando su desarrollo, a lo que la sociedad le ofrece y a lo que él mismo puede alcanzar, dependiendo de las posibilidades materiales en las que se desenvuelve.

En este sentido podemos enunciar de manera simplificada, las principales clases sociales que en teoría forman la sociedad mexicana con objeto de dar más claridad a nuestra exposición.

La clase alta. Es la que se encuentra formada por todos aquellos grupos dominantes poseedores del capital y por lo tanto que detentan el poder económico, político y cultural de la sociedad.

La clase media. Está integrada por una gran variedad de grupos heterogéneos, que principalmente desempeñan funciones auxiliares o de apoyo a otras clases, pero no por ello menos importantes. En esta clase se encuentra situada la mayoría de los grupos intelectuales tanto orgánicos como inorgánicos, (clasificación que veremos más adelante), que desempeñan el trabajo de organizar una identidad ideológica, tanto de la clase baja como alta.

La clase baja. En ella se encuentran agrupados los sectores subordinados de la sociedad, tanto en el plano material como en el ideológico, constituyendo así la fuerza de trabajo de la misma. En contraposición con la primera, estos grupos se distinguen por carecer de medios de producción, gozar de un salario y producir plusvalía.

Con objeto de introducirnos al problema de la cultura en una sociedad dividida en clases nos apoyaremos en los trabajos de Antonio Gramsci, escritor y participante en el intento de revolución obrera en Italia en los años veinte, quien toma del marxismo el modelo de sociedad formado por dos estructuras fundamentales; la estructura económica y la superestructura ideológica.

Para fines didácticos presentamos un esquema donde se sitúa a los dos elementos relevantes para el desarrollo social y el nivel al que se dan en la sociedad, según Gramsci.

ELEMENTO	FINES	RELACIONES	NIVEL
- Objetivo (esta al margen de la voluntad de los individuos)	Hay <u>continuidad</u> Es casi determinística  <hr/> HECHOS <hr/>	Son causales	Se da a nivel de la estructura económica - modo de producción-
- Subjetivo (existe por la voluntad de los individuos)	Hay <u>libertad</u> Restringida por las condiciones  <hr/> POSIBILIDADES <hr/>	Son teleológicas	Se da a nivel de la superestructura ideológica - cultura, arte, ciencia, política, etc.

Nos referimos ya, a la estructura en el capítulo uno cuando tratamos algunos aspectos de la organización productiva de la sociedad así como su evolución histórica, y en el primer inciso de este capítulo tratamos lo referente al desarrollo de la organización productiva de la sociedad mexicana hasta el presente.

Por lo que toca a la superestructura, Marx citado por Alberto Aziz, menciona que "sobre las diversas formas de propiedad y sobre las condiciones sociales de existencia se levanta toda una superestructura de sentimientos, ilusiones, y mo

(\*) Cuadro sinóptico cortesía del Dr. Raúl Cuellar

dos de pensar y concepciones de vida diversos y plasmados de un modo peculiar. La clase entera los crea y los forma derivándolos de sus bases materiales y de las relaciones sociales correspondientes. El individuo suelto, a quien se le imbuje la tradición y la educación, podrá creer que son los verdaderos móviles y el punto de partida de su conducta". (32)

Aquí cabe señalar la importancia que, en algunas ocasiones, puede alcanzar la superestructura como generadora de transformaciones, como atinadamente menciona Alberto Merani al referirse a la ley del desarrollo desigual de la contradicción: "La superestructura, la teoría, la ideología pueden en ciertas condiciones desempeñar el papel principal y convertirse en la variable estratégica que ordenará la evolución de la sociedad". (33)



K. MARX

Gramsci, aunque coincide con Marx en el hecho de que las formas de pensamiento (ideología, arte, derecho, etc.), están determinadas por las formas de producción y distribución de bienes materiales (economía) opina también que, bajo ciertas condiciones (crisis - ruptura de la armonía), son las formas de pensamiento las que dirigen el cambio en una sociedad y en todo esto destaca el papel que juega un grupo social al que denomina como 'los intelectuales'.

---

(32) Aziz Alberto. La cultura subalterna en México. Una aproximación teórica.  
p. 9

(33) Merani Alberto L. Estructura y dialéctica de la personalidad. pp. 158 y 159

Este grupo, sobre el cual Gramsci pone especial énfasis, será clave en la tarea de producción y difusión de la ideología y la cultura.

Al grupo de intelectuales encargado de organizar y dar sentido a las pautas de cada clase social, se puede clasificar de acuerdo a la ideología que representan, según Aziz, (34) en: orgánicos e inorgánicos.

Los orgánicos serán todos aquellos que se encarguen de la labor crítica, - así como de encauzar y unificar las ideas y los valores de la clase subordinada en ascenso, que responden al momento que viven y que se hayan insertos en esa misma clase o en la clase auxiliar (media).

Los inorgánicos serán los encargados de imponer por medio de los aparatos e instituciones las pautas y las normas de la clase en el poder, constituyéndose - así, en el freno de los valores de la clase baja en ascenso. Aunque por lo regular se hayan en esta clase pueden encontrarse en algunos grupos retrógrados - de la clase auxiliar (media).

Gramsci, otorga mayor importancia al análisis de la superestructura como premisa para comprender el fenómeno ideológico y cultural de una sociedad; en - el caso de la Cultura Mexicana, es necesario el estudio de su teoría de las ideologías de la cual intentaremos resumir la interpretación que de ella hace Alberto Aziz.

Gramsci estudió la ideología desde una perspectiva clasista. Hace esto, por que en la realidad (como hicimos mención), los individuos se desenvuelven -- dentro de ciertos conjuntos ubicados en estratos o posiciones, dependiendo del lugar que ocupan en orden de importancia, en las relaciones de producción.

Es preciso citar, antes de entrar a fondo a la teoría de las ideologías, que la conciencia esta determinada histórica y socialmente por las condiciones reales de producción, como mencionamos; y que se entiende por conciencia, en un primer plano teórico a la capacidad de percibir y concebir el mundo en forma glo-

---

(34) Aziz, Alberto. Op.cit., p. 27



bal, pero que, en el plano real, la conciencia de los individuos y sus manifestaciones, se halla concretizada de diferente manera en las distintas clases sociales que existen en la sociedad, por lo cual, en seguida conceptualizaremos el término conciencia de clase.

Lukács citado por Aziz, define a la conciencia de clase como "la relación racionalmente adecuada que se atribuye de este modo a una determinada situación típica en el proceso de la producción". (35)

Más adelante Lucien Goldmann en su artículo 'La conciencia real y la conciencia posible' (36), citado también por Aziz desarrolla este concepto afirmando que la conciencia posible (de clase) es la capacidad de las clases sociales de captar de manera global su propia versión del mundo y que está condicionada, por su puesto, por su posición de clase; en otras palabras, la posición determina la conciencia de clase.

Una vez que hemos aclarado como quedan agrupados los individuos en clases y las limitaciones que le son impuestas por la sociedad al margen de su voluntad entramos de lleno al problema de la ideología; Gramsci la concibe - dice Portelli - como "una concepción del mundo que se manifiesta implícitamente en el arte, en el derecho, en la actividad económica, en todas las manifestaciones de la vida intelectual y colectiva". (37)

Toda ideología según Aziz cuenta con cuatro componentes básicos que son: Una serie de valores, un contexto histórico, un sujeto axiológico y un contrario o enemigo bien identificado.

Conviene apreciar que cada clase social crea o interpreta a su conveniencia los elementos de su propia ideología que le dan coherencia.

Un ejemplo claro de lo anterior consiste en ubicar bajo los rubros mencionados a la ideología del Estado, donde los valores serían todos aquellos que fueran conservadores del orden establecido; el contexto histórico estaría dado por la

---

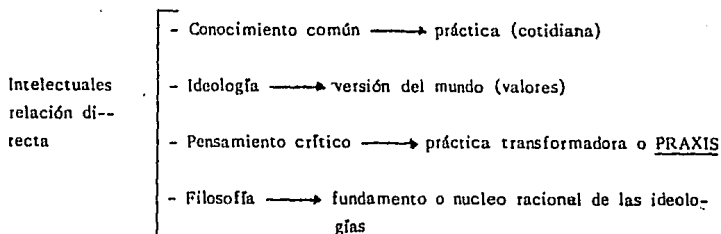
(35) IBIDEM., p. 12

(36) Idem.

(37) Portelli, Hugues. Gramsci y el bloque histórico. p. 18

Revolución Mexicana, como un triunfo del pasado; el sujeto axiológico sería la nación; y el enemigo estaría identificado por los agentes del imperialismo extranjero, los 'vendepatrias', así como todos aquellos contrarios a la política oficial.

Resultará de gran beneficio para comprender algunos conceptos gramscianos el esquematizar en un cuadro, cuatro elementos que se dan a nivel de la superestructura, dos por la práctica y dos por el razonamiento, y su relación con la cultura de clase.



Se puede apreciar que el conocimiento común y corriente, da lugar a la práctica cotidiana, lo que implica un trato superficial entre objeto y sujeto; a su vez la práctica cotidiana crea la ideología que le da coherencia. El pensamiento crítico, al contrario del común, se da cuando el sujeto se involucra con el objeto e implica un cuestionamiento de la ideología, trasciende la vida cotidiana y da lugar a la Praxis o práctica transformadora. Por último la filosofía se hace orgánica únicamente cuando forma ideologías y se da a conocer a la gente común; el papel relevante en esta tarea está a cargo de los intelectuales quienes serán los encargados de establecer una relación directa entre filosofía e ideología. De esto se puede desprender que la lucha de clases no se libra solamente a nivel económico, sino que trasciende a nivel cultural. Al existir en nuestra sociedad más de una clase social, cada una con sus propias pautas culturales, es erróneo tratar de referirse a una sola cultura, sino que sería más preciso detallar como culturas en una sociedad, agrupadas principalmente en dos; la cultura de la clase

(\*) Cuadro sinóptico cortesía del Dr. Raúl Cuellar

poderosa y la cultura de la clase desposeída. Así mientras que la cultura elitista de la clase dominante tiende a imponer sus pautas y en general su concepción del mundo, la cultura popular de las clases oprimidas presentará el fenómeno contrario, defensa de sus propios valores, impugnación contra todos aquellos impuestos desde arriba y finalmente una asimilación de ciertas pautas adaptadas a su propia ideología.

Es por esto que resultará falz todo estudio serio, que trate de negar o desdeñar a los valores provenientes de las clases desposeídas o intente mostrar como los representativos de la sociedad mexicana, únicamente a aquellos que sean propios de la cultura de la élite confundiéndolos además, con la cultura nacional.

Por lo que se refiere a la producción de sentidos, son tres los lugares según G. Giménez, citado por Aziz, donde se crea la ideología.

- En primer lugar se encuentran los aparatos ideológicos, que se materializan en forma de instituciones.
- En segundo lugar están los hábitos de clase formados por las prácticas concretas de los individuos (valores llevados a la práctica) -en palabras de Aziz- "se trata de la internalización inconciente de las prácticas sociales producto de los aparatos". (38)
- En tercer lugar se encuentra el discurso que está formado por los símbolos cuya función esencial es la legitimización del orden político-social establecido (en el caso de la cultura dominante) o su impugnación (en el caso de la subcultura dominada).

Debemos aclarar que la ideología funciona al mismo tiempo en estos tres niveles y que es precisamente esta relación de funcionalidad, lo que le da el carácter dialéctico, de creación permanente o totalidad inacabada.

Con el propósito de entender como se manifiestan los fenómenos cultura-

les en cada uno de esos niveles y posteriormente enfocarnos de manera particular en cada nivel, se impone definir dos esferas que se dan en el seno de la misma; nociones que, aunque habían sido tratadas por Marx, Gramsci las retoma, imprimiéndoles otro cariz más congruente con el tema de la cultura y que son: la sociedad civil y la sociedad política.

Define Gramsci a la sociedad civil como la dirección intelectual y moral de la sociedad (39), a la que debemos entender también como la ideología de la clase dominante, la que le proporciona solidéz y soporte. Pensando de manera -- ideal se llama hegemonía, al gobierno de una sociedad que se consigue mediante el consenso de la mayoría.

Sociedad política es aquella en la que se encuentran incluidos los aparatos de coerción (ejército, policía, etc.). Idealmente, cuando a la clase en el poder no le fuera posible sostenerse mediante el consenso y se valiera de la fuerza (sociedad política) exclusivamente, se denomina a este tipo de gobierno, una dictadura.

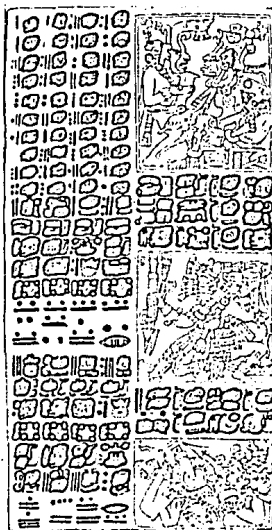
Realmente ninguna clase que aspire a ejercer el gobierno de una sociedad puede basarse únicamente en el consenso (sociedad civil) o en la fuerza (sociedad política), pues cada una expresa, la utopía y la crisis del sistema respectivamente; la relación que se da en la realidad entre cada una de estas esferas es dialéctica.

Cuando las fracciones de la clase en el poder llevan a efecto la rectoría de la sociedad mediante el consenso y la coersión, con un dominio de la primera, se dice que ejerce la dirección mediante un Estado hegemónico, según Buci-Gluksmann citado por Aziz, el Estado sería igual a la sociedad civil más sociedad política es decir, hegemonía acorazada de coersión. En caso de darse el fenómeno -- contrario, o sea, que hubiese un dominio de la coersión, se denominaría a este tipo de gobierno, Estado dictatorial y se comprendería como sociedad política -- más sociedad civil disfrazada.

(39) Portelli, Hugues, Gramsci y el bloque histórico., p. 13.

A continuación vamos a destacar cada uno de los niveles en donde se da la ideología: aparatos, hábitos y discurso; tratando de ubicarlos a la realidad de la sociedad mexicana.

Dentro del contexto de la sociedad mexicana destacan principalmente dos conjuntos de instituciones para la producción y difusión de la cultura y que para fines prácticos podemos dividir en: públicas y privadas; ambas agrupadas en las siguientes ramas: televisión (Televisa, Imevisión), cine (Televisión, RTC), prensa (El Universal, El Nacional), así como otras entre las que destacan: radio, educación, industria literaria, teatro, etc.



La función de la mayoría de estas instituciones estriba en la manipulación y degradación de los valores históricos nacionales, con el principal objetivo de de sorganizar a las masas, impidiendo a toda costa su cohesión ideológica, desintegran do sus hábitos de clase y obstruyendo, a fin de cuentas la toma de conciencia e identidad, propias de su clase.

De los aparatos destaca su papel legitimizador de las normas de dominación y subordinación de una sociedad, de aquí que la clase que sustenta la hegemonía en ese momento, trate por todos los medios posibles de hacerlos de su exclusiva propiedad, misma que le permitirá perpetuar su estatus quo imperante. -- Es en ese amplio sentido de la palabra, que se considera a la cultura como patri monio.

De aquí, que sea relativamente sencillo comprender, porque las clases dominantes han podido imponer su visión del mundo a las clases subordinadas, ya -- que "quién posee y administra en un país la banca y la industria, posee y administra también la industria cultural". (40)

Por hábito, entendemos una conducta, más que una idea; se considera como la actividad, la acción, que lleva implícita en su seno, valores internos asimilados por el individuo de manera inconciente.

En el México posrevolucionario el estado y la industria privada, al hacer de los aparatos y del discurso ideológico su patrimonio, se han convertido en los forjadores de hábitos y prácticas culturales, adueñándose del tiempo libre, de -- las respuestas sentimentales, así como de la imagen mítica de la nacionalidad, -- con lo cual como acertadamente expresa Monsiváis han sumergido a las mayorías en esta utopía a domicilio, y la clase dirigente ha consolidado su gran ilusión: -- "identificar su porvenir con el del país, monopolizar el progreso y clausurar los proyectos compartidos de nación (...) Así lo propio, lo irrenunciable es el barrio residencial y el contacto con los socios extranjeros y los hijos estudiando en Estados Unidos y el afán de no diferenciarse de los demás burgueses del mundo". (41) imponiendo para conseguir esto último, su economía capitalista, así como --

- 
- (40) Gilly, Adolfo. Cuadernos Políticos No. 30. La acre resistencia a la opresión Cultura Nacional, Identidad de clase y cultura popular, p. 50
- (41) Monsiváis, Carlos. Cuadernos Políticos No. 30. Notas sobre el Estado, la cultura nacional y las culturas populares en México, p. 41.

una versión del país completamente distinta de la que tienen las clases subordinadas.

La perspectiva de ambas clases (dominante / subordinada) será diametralmente opuesta, como contrarios son sus intereses, tal como nos dice Béjar: "Las clases dirigentes de una sociedad buscarán el concenso social mediante la comunidad de valores; toda cultura entonces tiende a la búsqueda de la cohesión social; y por otro lado la contracultura designa el fenómeno contrario; el rechazo de los valores esenciales. Generalmente ni el concenso ni el rechazo son radicales; el concenso en la mayoría de las ocasiones, no se logra en torno a todos los valores propuestos; así como tampoco el rechazo es a todos los valores. La contracultura deviene en la mayoría de los casos una subcultura, pues al rechazar un sistema de valores se propone y se vive en otro sistema distinto constituyendo así los valores propios de la subcultura". (42)



(42) Béjar Navarro, Raúl. El Mexicano. Aspectos culturales y psicosociales, p.132

En lo tocante a como percibe cada clase lo nacional queda expresado de manera veraz y concisa, en palabras de Monsiváis como sigue: "Lo nacional le resulta a la burguesía, progresivamente lo que la distancia del gran goce adquisitivo de lo internacional. Para las masas lo nacional es el círculo de seguridad, la compensación que transmuta los grandes valores (patria, historia, religión, habla, - costumbres, sensaciones utópicas) en las disposiciones de la vida cotidiana". (43)

Los de arriba, entonces tratarán a toda costa de imponer en la consciencia de los de abajo su punto de vista acerca de lo nacional, su noción muy particular de lo que significa ser mexicano, para lo cual han intentado valerse principalmente de la manipulación de los medios de comunicación masiva: prensa, radio televisión, etc.

Pero a este respecto nos dice Adolfo Gilly que "la industria cultural y su más agresiva punta de lanza, la televisión, contra lo que creen sus propietarios y usufructuarios y lo que sostiene buena parte de la izquierda, no forma una conciencia, porque ninguna conciencia se forma en la contemplación o en la recepción sino en la propia actividad de quien la adquiere". (44) Aquí resulta relevante la noción del pensamiento crítico que menciona Gramsci, y que conduce a su vez a la práctica transformadora (PRAXIS), esencial para que la cultura de la -- clase subordinada promueva su propia iniciativa así como su capacidad de pensar y decidir por sí misma; idea trascendental que veremos a detalle cuando tratemos el concepto de cultura.

El ejemplo anterior es muestra de la supremacía de las actividades sobre las instituciones, por eso a pesar de la importancia que adquieren los aparatos -- productores de ideología y cultura, como instituciones encargadas de crear hábitos de clase, Gramsci no cae en el error del institucionalismo (\*\*), como forma primordial y única de hegemonía, por el contrario da mayor énfasis a la práctica cotidiana sobre las instituciones en virtud de que éstas, se hallan insertas en una lucha de clases, de la que no pueden sustraerse.

---

(43) Monsiváis, Carlos. Cuadernos Políticos No. 30 Notas sobre el Estado, la cultura nacional y las culturas populares en México, p. 37

(44) Gilly, Adolfo. Cuadernos Políticos No. 30. La arte resistencia a la opresión. Cultura Nacional, Identidad de clase y cultura popular. p. 30

\*\* Se entiende por institucionalismo a la preminencia de las instituciones sobre las prácticas.



El discurso es la forma mas alta en que se manifiesta la ideología, ya -- que presupone toda una infraestructura de aparatos, medios de divulgación, cont\_ nido, etc. Por tanto desempeña, más bien, una función de tipo político que implica necesariamente reforzar, dar validez y defender a la ideología de una clase, de ideologías contrarias provenientes de otras clases.

Haciendo una mancuerna hegemónica, Estado-Industria privada, dominan - en la actualidad por mayoría los medios masivos de difusión de la cultura, sin -- embargo ambas partes defieren en cuanto a la imagen o identidad nacional que - pretenden imbuir en la conciencia de las clases desposeídas; por un lado como di ce Monsiváis "el Estado le ofrece a las masas una nación convertida en impulso declamatorio; por otro lado la industria propone una nación vertida en formulas - artificiosas" (45). Es decir discurso y novela.

Esto quiere decir que la clase que ejerce el dominio económico de la so- ciedad, para sostener su hegemonía deberá, también convertirse en ideológicamen\_ te dirigente. Esto lo conseguirá a base de imponer su concepción del mundo a - las demás clases dominadas.

Monsiváis opina, que pese a todo la identidad nacional sobrevive a "las em bestidas ideológicas y a las fascinaciones electrónicas. (...) En la miseria y en - la desposesión ciudadana todavía se encuentran recursos defensivos y muchos ele- mentos resisten la continua oleada de comedias rancheras, cine de cabaret, tele- novelas, noticieros para creyentes en la desinformación, pornocomics, fotonovelas, (...). Una canción de José Alfredo Jiménez se presenta como elegía inducida a - la borrachera y al cabo de algunos años resulta expresión lírica de los vencidos. En la idefensión todo se vale". (46)

Las clases subordinadas al ver desplazados sus propios valores, por otros - impuestos desde arriba pueden reaccionar en cuatro niveles de impugnación (\*) -

(45) Monsiváis, Carlos. op. cit. p. 42

(46) *Ibidem*, pp. 42 y 43.

(\*) Se entiende por impugnación (según Aziz), la forma cualquiera que sea de contraposición, en todos los productos subalternos o populares, ya sea do- cumentos, textos, testimonios, cantos, formas de vivir, formas de pensar, ritos, acciones, etc., con una intencionalidad antagonica, ya sea explícita o implícita.

según Satriani, citado por Aziz (47) y que son, a saber: impugnación inmediata con rebeldía, impugnación inmediata con aceptación, impugnación implícita o por posición, o bien aceptación de la cultura hegemónica, abarcando cada uno de ellos, una variada gama de actitudes y manifestaciones de distinta significación.

Las formas de impugnación, implícita e inmediata con rebeldía se hallan presentes, por ejemplo, en algunos corridos, proverbios populares, chistes, etc. - Esta será una vía donde se manifiesta el repudio a los de arriba; sin embargo - son muchos los caminos que pueden tomar las diversas expresiones de rechazo, - tanto implícito como explícito, más aún si se encuentran subyugadas por el peso de las manifestaciones oficiales aceptadas (como en el caso de México); pero aunque se intente reprimirlas, aquéllas no cesan su actividad, "está se hace difusa, dispersa, imprecisa, refractaria a las formas y a las interpretaciones oficiales, también a las de la izquierda". (48)

Los sitios donde tradicionalmente se ha organizado y formado la resistencia han sido los ejércitos (insurgentes, reformistas y revolucionarios) pero ahora que han concluido las luchas armadas, estamos en la etapa de la lucha institucional, donde toca el turno a las organizaciones obreras y campesinas. "Sin su independencia y autonomía, no hay identidad de clase y no habrá en consecuencia renovada identidad nacional (...)". (49)

Estado e industria se han encargado de manipular casi a su antojo esa -- identidad nacional, han canjeado el destino histórico de la nación, por 'prestaciones y servicios' para los trabajadores, que es lo más que ofrecen los sindicatos - con patrocinio oficial.

---

(47) Aziz, Alberto. Op. cit., pp. 42, 43 y 44

(48) Gilly, Adolfo. Op. cit., p. 49

(49) Op. cit., p. 51

Después de esta breve exposición de cada uno de los tres niveles (aparatos hábitos y discurso), donde se produce la ideología, podemos entender por que, Antonio Gramsci la concibe como visión del mundo o en palabras de Azi: "una forma de apropiación de la realidad" (50), pero esto deja implícito que, para que pueda existir una ideología en una clase social no debe contravenir a la práctica diaria, o sea, a la práctica cotidiana, sino que debe ser fiel reflejo de ésta, además de darle validez. Erich Fromm nos dice al respecto que "las ideas pueden llegar a ser fuerzas poderosas, pero solo en la medida en que satisfagan las necesidades humanas específicas que se destacan en un carácter social dado". (51)

Ahora corresponde situar y redefinir a la cultura a partir de la teoría de las ideologías.

Cultura es todo lo creado por el hombre en el transcurso de su devenir y comprende tanto lo material como lo no material que definen un modo total de vida.

El proceso de producción de lo tangible, no puede ir desligado de lo intangible, o sea, que las ideas generadas a partir del mismo proceso, son inseparables del objeto tal como dice Marx en su ideología alemana citado por Merani, al afirmar que "los individuos son tales como manifiestan su vida. Lo que son coincide pues con su producción tanto con lo que producen como con la manera de producirlo. Al producir los hombres se objetivizan; manifiestan su vida y construyen el mundo del hombre". (52)

Lo no material consiste en toda la gama de valores que adquieren significado debido al trabajo social de los hombres y que a su vez dan significación a las demás actividades humanas; por lo tanto no son 'categorías eternas' sino productos históricos transitorios.

Así el contenido de los valores de una cultura puede cambiar dependiendo de la transformación de las relaciones económicas que le daban significado y por lo mismo es temporal.

(50) *ibidem.*, p. 13

(51) Fromm, Erich. El miedo a la libertad., p. 307

(52) Merani, Alberto L. Op. cit., p. 173

Cabe hacer la aclaración de que la cultura deberá entenderse en dos aspectos, el primero a nivel macrohistórico, consiste en su dinamismo (capacidad de cambio) y el segundo, a nivel microhistórico, se aprecia en su estabilidad relativa (capacidad de permanencia temporal).

El fenómeno de cambio cultural se realiza de manera paulatina, a largo plazo, tanto, que quizá no alcanza a ser percibido por un individuo en una generación.

Béjar pone en relieve la importancia de la suposición anterior, al aclarar que el carácter social de los mexicanos (53), deberá entenderse como un determinante de su comportamiento, más que como una conducta específica en sí; subraya asimismo, la resistencia al cambio que deberán poseer los rasgos integrantes de ese carácter nacional, con objeto de que le confieran, una estabilidad relativa, la cual a su vez, permitirá que su transformación se efectúe de manera pausada, para que, finalmente, pueda ser situada y definida en un momento dado. Por lo tanto las conductas que, aunque en apariencia sean comunes, cambien fácilmente, no podrán ser consideradas como propias de la personalidad característica de los mexicanos; en cambio, deberán contemplarse como propias de ella, --- solo aquellas con tal arraigo, que al ser investigadas a fondo demuestren tener una marcada influencia caracterológica, aunque quizá poco significativas vistas superficialmente, sus componentes se hayan presentes en lo más profundo de su personalidad.

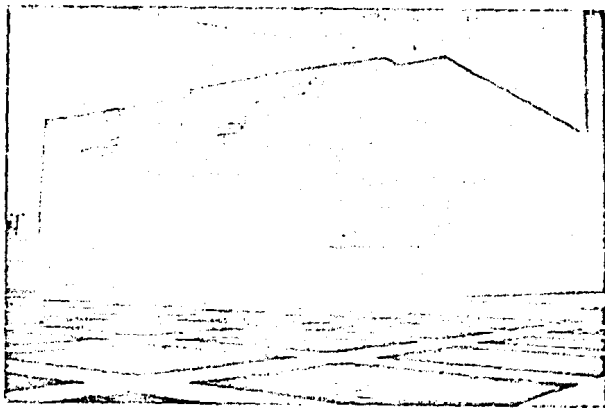
Conviene ser cautos en esta investigación con objeto de evitar caer en errores tan comunes como lo sería, el hecho de confundir las regularidades sociales de la conducta tales como algunas costumbres, ritos o hábitos sin arraigo verdadero, con el carácter nacional.

El hecho de considerar a la cultura como un componente de la ideología es válido si se toman como apoyo los planteamientos expuestos en la teoría de las ideologías respecto a lo que de ella se puede entender, a la vez que lo es el pensar, que la cultura funciona en los mismos tres planos en los que la hace la ideología.

---

(53) Béjar Navarro, Raúl. Op. cit., p. 45

La actividad que nos permitirá captar y ubicar los rasgos propios del mexicano, consiste en el estudio de los fenómenos culturales en los tres niveles mencionados (bajo la óptica de permanencia durante un determinado ciclo de tiempo y que posean un cierto grado de arraigo). En los aparatos, que constituyen la cultura como patrimonio, en los cuales se 'fabrica', por así decirlo, la cultura; se encuentran formados por las instituciones, tanto privadas como del Estado. En un segundo nivel estaría la componente subjetiva presente en los hábitos de clase es decir, la internalización consciente o inconsciente de los esquemas de percepción y acción colectivos. Por último, está la cultura objetiva que consiste en las acciones concretas de los individuos, sus manifestaciones tanto físicas como espirituales.



La cultura debemos recalcar, no es algo invariante o estático, de manera que podamos tratarla en forma lineal, sino que, considerada como elemento de - la ideología, es cambiante en el tiempo dependiendo de las condiciones históricas que los mismos hombres crean.

Adolfo Gilly, en concordancia con lo expresado, dice que la cultura de una nación no es simple acumulación de los ritos y costumbres a las cuales se adaptan en forma lineal y progresiva sus habitantes, sino por el contrario, la entiende como una lucha de generación en generación, una acción colectiva "que transforma y recrea, destruye y rehace aquello que es su materia: la herencia recibida". (54) Es preciso resaltar el carácter dinámico y combativo de la cultura, tal como la concibe Gramsci, como materia de la praxis y de la crítica. (\*).

Cabe destacar un elemento esencial en el ámbito de la cultura, que a su vez propicia su transformación; se trata de la crítica. Las clases opresoras coinciden en que "tanto en el ámbito de la política como en el de la cultura, se puede tolerar y puede existir la crítica individual pero jamás el control crítico y organizado de los de abajo. Entonces aquellos que deberían ser los instrumentos activos de esa crítica social -los sindicatos por ejemplo, pero también los municipios los ejidos, los partidos, ...- son concebidos por la ideología estatal y tratados por la industria cultural tan solo como medios de petición, a lo más de presión, pero medios que excluyen obligatoriamente de sus fines a la crítica en los hechos del orden establecido y deben contribuir así, como válvulas de seguridad, a su reproducción." (55)

Según esta concepción, las ideas y las decisiones deben provenir directamente de arriba; sin embargo lo que hemos tratado de demostrar hasta ahora es que las clases dominantes no son exclusivas creadoras o generadoras de ideas.

---

(\*) Se entiende por praxis a la filosofía de la acción y la transformación; a la crítica como la forma concreta en que trabaja el pensamiento.

(54) Gilly, Adolfo. Op.cit., p. 45

(55) IBIDEM., p. 51

La crítica será la encargada de enfrentar las pautas establecidas con sus fallas anacrónicas, dando con ello la posibilidad del cambio; sin embargo esta crítica tiene que vencer las estructuras impuestas, profundamente arraigadas, para las cuales todo elemento nuevo que implique un cambio, resultará contrario a sus normas, por lo que en ocasiones será necesario el empleo de la fuerza, para lograr vencer la inercia sociocultural imperante en una sociedad.

Toda manifestación de la cultura popular deberá llevar implícita en su seno la crítica del sistema y de las pautas establecidas; tal como ya se ha expresado en párrafos anteriores, ello es requisito indispensable para la síntesis de concepciones nuevas y viejas, elitistas y populares, propias y ajenas, ya que sin la crítica no es concebible el avance y la transformación sociocultural, sino una simple inercia, pálida y reaccionaria.

Jamás han permitido ni permitirán los grupos en el poder, que las masas decidan o asuman responsabilidad alguna en el rumbo de la sociedad, son aquéllas las que guardan para sí la capacidad de decisión de los destinos del país tal como menciona Gilly, al referirse a los derechos de esas masas. "El primero de esos derechos la llave maestra para todos los demás es el derecho a organizarse autónomamente sin tutelados de nadie, a pensar, debatir y decidir según lo que conviene a los de abajo y no según lo que proponen, insinúan u ordenan los de arriba". (56)

Algunos ejemplos de este tipo de organizaciones lo tenemos en el surgimiento del sindicato independiente Solidaridad en Polonia, en la formación del partido del trabajo en Brasil y recientemente en México, al constituirse el organismo denominado Consejo Estudiantil Universitario (CEU), promotor del movimiento de reacción estudiantil, generado a raíz de las reformas académicas implantadas por la rectoría de la UNAM (serie de acontecimientos sucedidos a principios del presente año); su génesis y desenvolvimiento son un ejemplo de la organización de las bases estudiantiles.

---

(56) Ibidem., p. 52

Toda acción por parte de los de arriba, que pretenda o trate de negar, -coartar o restringir la libertad con que cuentan las masas, como derecho inalineable a generar sus propias pautas de organización y asociación será antinacional de la esencia nacional, tal como lo denuncia Gilly "cualquier forma de opresión, represión, paternalismo, autoritarismo o intolerancia que se oponga a esa práctica-intente subordinarla a poderes o a desiciones ajenas o le coloque trabas materiales o espirituales, es enemigo de la cultura nacional de México aunque hable en su nombre y jure por sus dioses". (57)

El problema de identificar la propia identidad, de esclarecer los rasgos --fundamentales que caracterizan a los mexicanos, tanto de una u otra clase, como de ésta o aquélla región, estado o ciudad, no es sencillo; aunque se hallen presentes en la realidad conformando la propia personalidad, están ocultos bajo el peso de imágenes oficiales o estereotipos populares. Además los enfoques y perspectivas, así como la metodología para estudiarlos, se encuentran a nivel de discusión acalorada por parte de sociólogos, filósofos, antropólogos, psicólogos, etc.

La herencia cultural como todo producto humano no fué creada al margen de los hombres, es decir sin su intervención, ni adquirida de forma determinista o estática; por lo que se equivocan quienes han partido del supuesto de que la cultura se constituye de una vez y por siempre, que "prescinde del hombre y que genera en él la finalidad de sus acciones, pues en este sentido el individuo no es responsable ni siguiera de sus propias acciones, sino que es la resultante -de un sistema que se maneja para producir un sujeto". (58) Por el contrario, la tesis que sustentamos es que la cultura es algo que se construye día a día con la actividad de quien desea encontrar sus propias raíces (lo que ha sido), con objeto de responder a la interrogante de la propia identidad (lo que es) y poder captar su destino (lo que llegará a ser).

Las sociedades de nuestros antepasados, otrora cuna de grandes movimientos (independencia, reforma, revolución, entre otros), nos han legado esa herencia de lucha y esfuerzo, reflejada en el ejemplo de unos cuantos próceres de la patria, mismos que los encabezaron y que forjaron el destino histórico de los mexicanos.

---

(57) Idem., p. 52

(58) Merani, Alberto L. Op. cit., p. 173



La imagen oficial impuesta desde arriba por el Estado no termina de ser aceptada por de abajo, y acaba por derrumbarse gracias a los "líderes" de los últimos sexenios. "El primer proyecto económico que impulsó Echeverría, obligó a la clase media a compartir la miseria de las mayorías, históricamente olvidadas, mientras que propició que la minoría pusiera a salvo sus capitales en el extranjero. Devaluación, saqueo, corrupción y populismo, fueron las características más sobresalientes de ese sexenio que tuvo en su raíz, un proyecto nacionalista inmejorable. El segundo esquema, el crecimiento con inflación, puesto en práctica por López Portillo, precipitó la agonía del sistema económico (mexicano) y dinamitó la confianza del pueblo en sus autoridades". (59) Acontecimientos que han sido denunciados públicamente hasta el cansancio, en un intento por redimir la identidad perdida. Pero -como dice Gilly- "el gran problema no es la reiteración de la denuncia, sino como transformar esa resistencia defensiva de masas indefensas, eso que Monsiváis llama 'identidad regocijante y combativa' de los de abajo, en germen de una nueva cultura vital y creadora en una nueva identidad activa; como volver a transformar en otras palabras temperamento en destino". (60) La respuesta a esta interrogante estriba en la búsqueda de la identidad, del horizonte perdido, en la propia actividad apartándose de los cánones oficiales.

A manera de conclusión podemos decir, con base en lo expuesto, que no es posible siquiera esbozar un perfil caracterológico único, propio del mexicano, ya que las actitudes, hábitos y conductas difieren bastante de unos a otros, dependiendo de la clase social en la que se hallen insertos; asimismo, serían demasiado aventurado intentar hacer un bosquejo de la personalidad de los integrantes de cada clase social, en virtud de que existen variantes muy marcadas en la conducta y las costumbres de habitantes, aunque pertenezcan a una misma clase social, de dos regiones distintas.

El presente inciso ha pretendido mostrar un esbozo de esquema metodológico, factible de ser utilizado para atacar el problema que implica el hallar los rasgos culturales característicos de los mexicanos, que se distinguen de los nacionales de otras latitudes y que a su vez pueden ser aprovechados para comprender su comportamiento dentro de las organizaciones productivas.

---

(59) López Tapia, Jesús. Petróleo, Inflación, Deuda, Desempleo. El Apocalipsis de 1970 a 1985. p. 3

(60) Gilly, Adolfo. Op cit. p. 52

## Conclusiones del Capítulo II

De la manera como se encuentre organizada para producir una sociedad, dependerán en gran medida las demás manifestaciones humanas tales como la filosofía, la cultura, el arte, el derecho, etc. y que conforman la ideología de toda la sociedad en conjunto.

La cultura en particular es uno de los principales modeladores de la conducta social en virtud de que comprende las actitudes, costumbres y pautas establecidas, creadas por la interacción de los habitantes de una sociedad en el curso de su devenir histórico. El estudio de la cultura servirá de marco de referencia para el análisis del comportamiento en los centros de trabajo de los integrantes de un determinado pueblo o nación.

El estudio sobre la evolución de los modos de organización para producir que se han dado en nuestro país permite concluir que el desarrollo de la economía mexicana es diferente del esquema clásico seguido por los países occidentales industrializados.

En el México precolombino la economía guarda similitud con el modo de producción asiático, sobre todo por el hecho de que los clanes o comunidades autosuficientes eran el principal sostén de la sociedad indígena. A partir de la colonia existe un choque entre el sistema económico de las sociedades precolombinas y el modo de producción feudal con elementos mercantiles precapitalistas de los conquistadores que produce la unión de dos sistemas heterogéneos en una sola estructura económica que caracteriza desde entonces nuestra economía.

Cada una de las economías tendrá su etapa de auge predominando en una época una sobre la otra, hasta el siglo pasado en que acaba por imponerse el modo capitalista de producción en nuestra economía. Este capitalismo difiere del capitalismo clásico existente en los países industrializados y se caracteriza por ser dependiente del sistema económico de las naciones occidentales más fuertes.

Existen numerosos autores que tratando de explicar la naturaleza del hombre, han caído en el error de atribuirla a alguna de sus manifestaciones. Marx - a propósito de esto, adjudicaba dos clases de naturaleza o esencia al ser humano; una en forma estática, como un potencial dado, y otra de manera dinámica, como una transformación constante a que estaba sometida debido a la actividad -- productiva. Esta es la cualidad que caracteriza la naturaleza del hombre: su historicidad.

La personalidad del hombre es en gran parte producto de la interacción - de sus aspectos biológico y social, mediatizada por la actividad psíquica, que da a éste su individualidad, característica propia de su personalidad.

No es posible siquiera esbozar, con mucho, un perfil caracterológico único del mexicano en general, en virtud de que las costumbres y los hábitos propios - de los habitantes de nuestro país difieren bastante de una clase a otra, así como de una región a otra, aún siendo de la misma clase. Sin embargo es posible que existan ciertos rasgos característicos propios de los individuos que habitamos este país; pero serán posteriores investigaciones acerca de este tema, las que nos permitan dilucidar y dar respuesta a la interrogante de nuestra identidad.

# BIBLIOGRAFIA

## CAPITULO II

- 1) AZIZ, Alberto. Cuadernos de estudios No. 4; La cultura subalterna en México. Una aproximación teórica, Ed. Centro de Estudios Ecuménicos, México, s/f.
- 2) BARTRA, Roger. El modo de producción asiático. Problemas en la historia de los países coloniales, Ed. Era, S.A., México, 1981.
- 3) BAZANT, Jan. Breve historia de México, de Hidalgo a Cárdenas (1805-1940), Ed. Premia editora de libros, S.A., México, 1982.
- 4) BEJAR NAVARRO, Raúl. El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales, Ed. UNAM, México, 1983.
- 5) BONFIL, Guillermo: "La querrela por la cultura"; en Revista NEXOS No.-100; marzo de 1986, México.
- 6) DIAZ DIAZ, Daniel y otros. El perfil de México en 1980, Ed. Siglo Veintiuno Editores, México, 1972.
- 7) FERNANDEZ CANSECO, José Horacio. Planificación del Desarrollo Industrial regional, tesis profesional, México 1983.
- 8) FROMM, Erich. El miedo a la libertad, Ed. Paidós Mexicana, S.A., México 1984.
- 9) GILLY, Adolfo. La acre resistencia a la opresión. Cultura Nacional, -- identidad de clase y cultura popular; en Cuadernos Políticos No. 30, Ed. - Era, México, 1981.
- 10) GONZALEZ, Pineda Francisco. El mexicano. Su dinámica psicologica, Ed. Pax-México, S.A.; México, 1981.

- 11) KAHLER, Erich. Historia universal del hombre, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1981.
- 12) LOPEZ, Rosado Diego. Problemas económicos de México, Ed. UNAM, México, 1970.
- 13) LOPEZ, Tapia Jesús. "Petróleo, Inflación, Deuda y Desempleo. El Apocalipsis de 1970 a 1985". En Periódico El Excelsior, 22 de abril de 1987.
- 14) MENNO, Vellinga. Industrialización, burguesía y clase obrera en México, Ed. Siglo Veintiuno Editores, S.A., México, 1979.
- 15) MERANI, Alberto L. Estructura y dialéctica de la personalidad, Ed. Grijalbo, S.A., Barcelona, 1978.
- 16) MONSIVAIS, Carlos. Notas sobre el Estado, la cultura nacional y las culturas populares en México; En Cuadernos Políticos No. 30, Ed. Era, México, 1981.
- 17) PORTELLI, Hugues. Gramsci y el bloque histórico, Ed. Siglo Veintiuno -- Editores, S.A., México, 1985.
- 18) RAMIREZ, Santiago. El mexicano, Psicología de sus motivaciones, Ed. - Grijalbo, S.A., México, 1977.
- 19) SEMO, Enrique. Historia mexicana, Economía y Lucha de clases, Ed. Era, S.A., México, 1982.

## CAPITULO III

### "ESCUELAS DE ADMINISTRACION"

**CAPITULO III "ESCUELAS DE ADMINISTRACION".**

**OBJETIVOS:**

**Del Capítulo:** El alumno comprenderá la relación de las diferentes es cuelas de administración con las condiciones que les -- dieron origen.

- Específicos:**
- Mencionará los orígenes de las diferentes escuelas - de administración señaladas en el capítulo.
  - Enunciará como mínimo dos aspectos sobresalientes de cada corriente.
  - Mencionará cuales son las estrategias actuales de -- cambio en la organización.

## CAPITULO III

### "ESCUELAS DE ADMINISTRACION"

#### 3.1 Escuela Clásica:

Lo que podemos denominar propiamente como la primera escuela de administración, tiene sus raíces en la serie de inventos que revolucionaron las formas de producción del hombre a finales del siglo XVIII. Con la difusión de la máquina de vapor de Watt, en 1776, se abre una era de avance tecnológico con enormes repercusiones en todas las facetas de la vida del hombre. Se realiza, por primera vez, el intento de analizar las diversas fuerzas que intervienen en la vida económica de un país. La Riqueza de las Naciones, de Adam Smith, pone en relieve la importancia de la división del trabajo y explica cómo la producción industrial aumenta cuando el proceso de fabricación es descompuesto en un cierto número de fases.

La necesidad de administrar correctamente esta forma de producción da como resultado que en los años veintes y treintas surjan los representantes de la Escuela Clásica que son: H. Gantt, F.B. Gilbreth, L. Gilbreth, H. Hathway, S. - Thompson y H. Emerson. Y a partir de 1900 en adelante les siguen: E. Fayol, L. Gulick y L. Urwick, quienes condensan toda la teoría allá por el año de -- 1937.

En esta escuela la teoría parte del supuesto de que el hombre es perezoso, y por tanto incapaz de organizar por sí mismo su tarea, porque no le es posible comprender la compleja organización de la producción moderna.

Al obrero se le concibe como guiado, principalmente, por intintos y estímulos elementales; en primera instancia por el dinero, pues sus intereses no rebasarían el nivel fisiológico. Por lo tanto, el establecimiento de las reglas, leyes y fórmulas que deberá acatar el individuo en la organización y el trabajo es responsabilidad de la dirección; además todas estas normas deberán acompañarse de una medición y contabilidad sistemáticas, que permitan ponderar su efecto.



Esto según Taylor, llevará a que la organización obtenga el nivel necesario de productividad. De la base principal de la escuela taylorista, se desprenden - todos los demás precursores de la escuela clásica.

Mientras Taylor postula total rigidez en materia de principios y reglas, - Fayol, otro importante representante de la escuela clásica, orienta sus estudios a probar que las funciones administrativas también las llevan a cabo, en cierta medida, los obreros. Fayol sugiere la necesidad de cierta flexibilidad en las reglas, cuestión que para él constituye el verdadero arte de administrar.

Gulick y Urwick comulgan con la idea de Fayol y afirman que la admi-- nistración debe entenderse como un proceso único, sin que sus límites se sujeten a los aspectos formales. Por este motivo, el hombre debe corresponder siem-- pre a la estructura de la organización para que pueda desempeñar en forma -- correcta su labor, de acuerdo con el propósito de ésta.

Uno de los más importantes investigadores de la escuela clásica es, sin - duda alguna, Max Weber, quien elabora una serie de premisas que constituyen -- "el tipo ideal de organización administrativa", a la que otorga el nombre de "or-- ganización burocrática". Es necesario hacer notar que ésta es la forma de orga-- nización que con más frecuencia encontramos en la actualidad.

En esta forma de organización, Weber plantea como fundamental la des-- composición de la organización en operaciones normadas siempre por ciertos prin-- cipios que exigen la asignación formal de las obligaciones y deberes de cada par-- te de la organización, siguiendo la misma pauta de la concepción clásica del hom-- bre; su modelo descarta la influencia de razones y emociones personales dentro - y fuera de la organización, es decir, obliga a cada miembro, a actuar de acuerdo con los fines de ésta, sin importar que le parezcan racionales o irracionales y con el único propósito de elevar la eficiencia y llegar a la solución "óptima" de los problemas en la organización.

El autor de "Economía y Sociedad" opina que lo anterior traerá aparejado el nacimiento de un "espíritu corporativo", punto que cuestionan ampliamente sus predecesores, quienes alegan que en un clima de imparcialidad total será difícil el surgimiento de semejante sentimiento.

Uno de los puntos nodales de toda concepción administrativa lo constituye sin duda alguna, el tema de la autoridad. A este respecto, Fayol propone la undad de mando como elemento principal para el buen desempeño de las tareas de los subordinados. Una dualidad de mando procede siempre de una injustificada - confusión de las divisiones, afirma Fayol; advierte así mismo, que la forma de alcanzar las metas será mediante la dirección de un sólo jefe y el seguimiento de un solo programa de trabajo.

En oposición a este criterio, Urwick y Gulick elogian a aquellos que son capaces de transmitir responsabilidades a sus subalternos, advirtiendo que la falta de esta habilidad en los jefes constituye una de las principales causas de una - mala organización.

Ellos mismos previenen que el tema de la autoridad y la delegación de ésta no es tan sencillo como parece serlo a simple vista; debe existir un equilibrio entre la responsabilidad que se delega al subordinado y la autoridad que se le -- otorga. El punto clave estriba, por ende, en conservar este principio a lo largo de toda la organización.

Otro aspecto fundamental de cualquier organización es la división del trabajo, cuestión de suma importancia en el marco de las concepciones de la escuela clásica. Taylor alentó aún más la división del trabajo y motivó al trabajador a producir mayor número de piezas mediante el pago en función a la cantidad - producida.

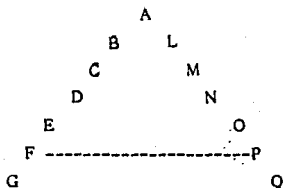
Weber, en sus afirmaciones, comparte plenamente esta postura; observa - que la máxima división del trabajo propicia el clima necesario para el aprovechamiento de los especialistas, a los cuales atribuye la responsabilidad en relación -

con la eficacia de la organización.

Otro rubro de análisis del problema atiende a la distinción entre organización formal y organización informal. Este aspecto lo toca Taylor desde una posición totalmente rígida, pues rechaza por principio toda relación que no esté prescrita por el contenido reglamentario funcional y oficial de la organización.

Fayol, por su parte, hace hincapié en la estructura formal; en especial le da importancia a la relación con la autoridad de los distintos eslabones de la organización. Opina, que si bien es un error abandonar la vía jerárquica, es un error más grave incurrir en excesivo formalismo.

Finalmente, la comunicación, es un tema que al igual que todos los otros conceptos de la escuela clásica, observa reglas y una programación formal. Fayol ilustra este asunto con un ejemplo singular como se muestra en la siguiente figura, en la que trata de esquematizar la estructura de la organización; "A" es el vértice donde llegan a rendir cuentas todos los demás elementos y donde se emiten las instrucciones hacia la pirámide organizativa. (1)



(1) GVISHIANI D., Organización y Gestión. p. 216

Si la persona que se encuentra en la posición "E", se quisiera comunicar por algún problema con "D", que está ubicado en su mismo nivel solo que del -- otro lado de la estructura, lo más sencillo sería utilizar la pasarela entre ellos, - sin embargo, esto no sucede así. Lo habitual es que la información tenga que su bir al vértice "A" y enseguida baje hacia el destinatario. Las razones de que és to sea así son concisas: La primera y más importante, es que la meta de la organización resulta vaga, circunstancia por la cual cada sección no ve más que su propia autoridad, orientada hacia el vértice de la pirámide, y la segunda, se atribuye a que "A" no estimula a sus subordinados a que hagan uso de la vía horizontal para comunicarse.

### 3.1.1. Administración Científica o Taylorista.

Taylor (1856-1915) cuestionó fuertemente los principios y las formas de - trabajo existentes en su tiempo; trató de dar una respuesta adecuada a las necesidades de su época, apegándose a la estandarización de los métodos y de las téc nicas del trabajo, "asegurando" (\*) la cooperación del obrero para elevar la eficiencia de la organización y prestando especial importancia a la selección y preparación de los obreros. Se propuso demostrar que una buena administración, po dría llegar a ser una verdadera ciencia, basada en leyes, reglas y principios clara mente definidos.

En forma general, el esquema teórico de Taylor abarca, según Gvishiani; los puntos siguientes:

1. "Creación de una base científica capaz de sustituir los métodos de trabajo viejos y tradicionales e investigaciones científicas de cada componente del mismo.
2. Selección de los obreros a base de criterios científicos, entrenamiento y aprendizaje de los obreros.

---

(\*) Decimos "asegurando" por la idea clásica de motivar al obrero mediante in centivos monetarios (estímulo positivo) y castigo (estímulos negativos).

3. Colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación - práctica del sistema científico de la organización del trabajo.
4. Distribución equitativa del trabajo y de la responsabilidad entre la - administración y los obreros". (2)

### 3.1.2 Teoría Administrativa de Fayol.

Fayol (1841-1925) planteó la necesidad de estudiar la labor administrativa propiamente, a partir de una concepción de la organización desde abajo hacia -- arriba, es decir, desde la perspectiva de "como ve las cosas el obrero".

En esencia, su teoría administrativa se basaría en catorce principios aplicables a cualquier esfera administrativa y que son:

- " 1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de Mando
5. Unidad de Dirección
6. Subordinación de los intereses particulares al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad de los cargos del personal
13. Iniciativa
14. Unidad del personal"(3)

Fayol aclara que estos principios distan de ser rígidos, pues en los asuntos administrativos no hay nada absoluto.

---

(2) GVISHIANI D. Organización y Gestión. p. 199

(3) Ibidem., p. 214

Señaló, así mismo, cinco elementos básicos que a su juicio caracterizan a las funciones administrativas, y que son: previsión, planeación, organización, coordinación y control. (4)

### 3.1.3. Otros exponentes importantes de la escuela clásica.

Algunos de los trabajos, hoy en día más conocidos en el área de la administración científica son los elaborados por Gulick y Urwick, exponentes que condensan sistemáticamente los análisis y estudios de sus colegas de escuela y aportan interesantes consideraciones.

Una de éstas, que consideramos relevante mencionar, es la ampliación de los enunciados del proceso administrativo:

1. La planificación, es decir, el planteamiento de un aspecto amplio de las tareas a cumplir y la indicación de los modos de lograr la meta de la empresa.
2. La organización, o sea, la creación de una estructura formal de la autoridad, sobre la cual se distribuye el trabajo hasta las secciones de producción, se determina y se coordinan las actividades de las mismas para lograr el objetivo planeado.
3. La formación de la planilla, es decir, todo el trabajo con el personal, la selección y la formación de cuadros y el mantenimiento de las -- condiciones favorables para el trabajo.
4. La dirección, entendiéndose por tal la continua tarea de tomar decisiones y la materialización de las mismas en órdenes e instrucciones específicas y generales.
5. La coordinación, que implica la actividad concertada de todas las partes de la empresa para que formen un todo único.

---

(4) Ibidem, p. 214

6. La rendición de cuentas, que presupone la información sobre la marcha del trabajo a las instancias superiores y la organización de aquella propia del administrador y de sus subalternos mediante partes, informes e inspecciones.
7. La confección del presupuesto, en la que se incluye todo lo que guarda relación con la confección del presupuesto bajo la forma de planes financieros de teneduría de libros y de control financiero"(5).

### 3.1.4 Teoría Burocrática de Max Weber.

Bajo la inspiración de los métodos de organización europeos, principalmente del prusiano, Weber introduce un modelo que se basa en la concepción clásica del hombre en cuanto a su naturaleza y móviles de conducta. Para ello, pone de manifiesto la superioridad de su sistema en relación con los demás, por lo que atañe a precisión, estabilidad, rigurosa disciplina y seguridad. Weber afirma que semejante esquema permite a la organización no incurrir en ciertos errores como el nepotismo, juicios subjetivos y caprichosos, tan propios de la Revolución Industrial.

En resumen, los postulados de mayor y más señalada importancia de la "burocracia racional" consisten, someramente, en lo siguiente:

1. Una jerarquía o escala de mando bien determinada
2. Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo
3. Una división del trabajo asentada sobre la especialización
4. Promoción y selección basadas en la competencia técnica
5. Impersonalidad en las relaciones humanas

Como antes mencionamos, este tipo de organización se presenta, hoy en día, en la mayoría de las organizaciones que conocemos, ya sean industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, etc. La concepción de la doctrina clásica propone, entonces, que se cree una organización per-

---

(5) Ibidem, p. 220

fectamente integrada, dependiente en todo de la tecnología, a la cual concibe como medio único para mejorar la eficiencia en la organización y cuya premisa fundamental es que los participantes coincidan en cuanto a los objetivos y los medios a su alcance. En otros términos, supone que la motivación apoyada en la tecnología es completamente acertada.



### 3.2 Escuela de las Relaciones Humanas.

#### 3.2.1. Fundamentos de la Doctrina de las Relaciones Humanas.

La escuela clásica fué impugnada fuertemente por una nueva concepción acerca de la naturaleza del hombre, que propone no subestimar su papel en la organización; por el contrario, intenta propiciar un sistema de participación, sustentado hasta donde sea posible en las actividades y los sentimientos del hombre.

En 1930 este giro es encabezado por: M.P. Follet, (quien fué contemporánea de Taylor, pero cuyos trabajos se publicaron hasta 1942), E. Mayo, F. Roethlisberger, Ch. Barnard y H. Simon y posteriormente R. Likert, F. Herzberg y D. Mc. Gregor se adherirían a esta corriente aunque con cierta tendencia a conciliar las dos escuelas. D. Mc.Gregor es quien publica las llamadas Teoría "X" y Teoría "Y" en la segunda mitad de nuestro siglo (1968).

En opinión de F. W. White, la escuela clásica parte de supuestos totalmente falsos, pues es erróneo considerar al hombre como un animal irracional -- que reacciona o se mueve solo por estímulos económicos; a las personas no se les puede estandarizar del modo que se hace con las máquinas.

Follet, por su parte, apunta que la concepción clásica posee un carácter totalmente unilateral y mecanicista, que se olvida o no conoce los aspectos psicológicos del hombre y, lo mismo que sus correligionarios, pone en tela de juicio el modelo Weberiano de organización burocrática. La organización prosigue, no debe considerarse como una forma integrada y determinada por la tecnología. Aun más, indica que el foco de ésta no debe centrarse en la eficiencia sino en los motivos; recalca que la tarea se efectuará de la mejor manera posible sólo cuando las personas implicadas en la labor se encuentren lo suficientemente motivadas como para realizarla. De acuerdo con ello, la organización deberá componerse de un conjunto de grupos con características diferentes, determinadas por las características de las metas y actitudes de sus miembros, es decir, por la interacción social entre ellos.

Por tal motivo, Follet considera necesario estudiar la conducta del hombre y su ambiente observando que ya no se le puede considerar como un factor social invariante. La conducta presenta cambios según sus convicciones y motivos. Mayo expresa su coincidencia en este punto, al afirmar que son los factores psicológicos y no los materiales, los que ejercen influencia capital en la eficiencia de la organización.

Especial importancia le asigna Follet al tema de la autoridad y pone en relieve el punto de la relación entre el poder y ésta. A este efecto, debe considerarse que la participación del obrero en el "proceso administrativo", (\*) se supone por el sólo hecho de utilizar su juicio en el momento de determinar " cómo cumplir la orden ".

Follet propone en vez de un poder dominante, propio de la doctrina clásica, el poder conjunto. Para ello se empeña en demostrar que no es la división del poder y su delegación el camino hacia la eficiencia, sino la integración de la actividad de todos los eslabones de la organización. En apoyo de su juicio, introduce el concepto de "responsabilidad acumulativa" como inevitable consecuencia de la división de las funciones en la organización, y preconiza una coordinación del trabajo mediante la colaboración y el funcionamiento cruzado de las subdivisiones; señala también la importancia que tiene el proceso de toma de decisiones, porque en cada problema tanto el jefe como los subordinados deben guiarse por lo que exige cada situación en particular; recomienda en fin, agrupar a los interesados en el asunto con objeto de identificar las necesidades y por ende, las vías de solución.

Es precisamente dentro del marco de tales agrupaciones, donde Rensis -- Lickert, uno de los más acreditados representantes de la escuela de las relaciones humanas, orienta la parte medular de sus investigaciones. Lickert argumenta que, dentro de aquellos grupos, se crean diferentes conflictos; a pesar de que dichos grupos deberfan poseer objetivos comunes, se desarrolla entre ellos una rivalidad que debe evitarse en la inclusión de dirigentes distintos en cada nivel, con el propósito de formar un sistema de grupos concatenados, en el que aquellos --

(\*) Por proceso administrativo entendemos aquel en el que intervienen o se interrelacionan hombres, material, equipo, información y toda clase de recursos que ayudan al hombre mismo a planear, organizar y controlar al grupo, negocio u organización para lograr resultados y objetivos pre-establecidos.

forman los ejes de unión.

El problema en cuestión será establecer ahora que tan interesados se encuentran los individuos en el trabajo, de tal forma que la motivación se convierte en uno de los temas más importantes para los investigadores.

El punto de partida de Lickert, Herzberg y otros adeptos a esta concepción, es la afirmación de que el dinero no representa un móvil permanente, sino sólo hasta cierto grado, hasta el momento en que el individuo logra una buena calidad de vida. Aún más, los investigadores de esta escuela advierten que el dinero y los pagos suplementarios llegan a ser, en ciertos casos, móviles negativos. En consonancia, argumentan que por más grande que sea la insatisfacción del individuo al no tener dinero, el disponer de numerario no lo hace necesariamente feliz, ni más productivo.

Precisamente, Abraham Maslow emite juicios donde cuestionan los criterios predominantes acerca de las razones por las que un hombre se entrega a la realización de cierta actividad y no a otra.

### 3.2.2 Comportamiento Humano según Maslow.

Aunque ya definido el objeto principal de las investigaciones de Maslow, -restan aún precisiones de indudable interés e importancia.

En primer término, es necesario puntualizar que, dentro del contexto enunciado, el autor conceptualiza lo que llamamos "comportamiento", como una serie de actividades; en segundo lugar, él mismo se orienta hacia o se encuentra motivado por el deseo de lograr una meta.

Además de lo indicado, conviene reiterar la premisa de que no siempre - las personas se dan cuenta de todo lo que desean; en otras palabras, que estos - deseos se presentan también en forma inconsciente (tema que constituye uno de los pilares de estudio de Sigmund Freud).

Según el autor de la teoría, dos factores primordiales intervienen en la fuerza de la necesidad, a saber: la expectativa, que influye en los motivos o necesidades y la accesibilidad, que actúa en la percepción de ellas.

Mientras la accesibilidad refleja las limitaciones del medio, determinado por la medida en que las metas o los incentivos satisfacen una necesidad dada, la expectativa representa la probabilidad del individuo de satisfacer una necesidad de acuerdo con su experiencia en el pasado.

Dentro de este marco interpretativo, la motivación de una persona depende, en primera instancia, de la fuerza de sus motivos, entendidos éstos como necesidades, anhelos, tendencias e impulsos en el interior del individuo; éstos se orientan hacia las metas que, como ya dijimos, pueden estar presentes consciente o inconscientemente, donde la necesidad representa el móvil de la acción. Del mismo modo, cada individuo posee una infinidad de necesidades que compiten constantemente entre sí, para influir en su comportamiento.

Maslow ilustra lo anterior diciendo que la necesidad con mayor fuerza será la que conduzca a la persona a cada actividad particular en el tiempo.

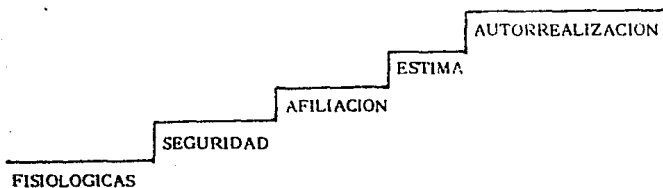
La actividad es pues, el resultado de la necesidad (o de las necesidades) más potente, la cual puede verse reforzada inclusive por incentivos, como son los elogios, la aprobación, etc. Si la necesidad más fuerte la constituye, por ejemplo, el comer, el comportamiento encaminado a proveerse de alimentos, constituirá el conjunto de actividades dirigidas hacia la meta, y el comer será la actividad meta. La frustración sobreviene cuando el camino se encuentra lo suficientemente bloqueado como para vencer la fuerza de la persona interesada en llegar a ella. Si la obstrucción perdura, la frustración crece hasta que esta fuerza disminuye y la persona se rinde.

A medida que una persona emprende actividades dirigidas hacia la meta, la necesidad que tiene de conseguirlo crecerá. Posteriormente, disminuirá, a medida que se lleve a cabo la actividad meta.

Cuando una persona se comporta de cierta forma en determinada situación, ese comportamiento es almacenado en lo que el autor llama "inventario de experiencias". De esta manera, al conducirse de forma parecida en condiciones semejantes una y otra vez, surgirán lo que conocemos en la persona como patrones de hábito, que en su conjunto determinan la personalidad del individuo. De este razonamiento, Maslow desprende la conclusión lógica de que resultará más difícil modificar la personalidad de un individuo mientras más edad posea.

Abraham Maslow simplificó la comprensión de su teoría con la elaboración de un esquema que muestra las necesidades que considera de mayor importancia; éstas, además de guardar un orden, se encuentran parcialmente satisfechas en "X" por tanto también insatisfechas en cada nivel.

#### ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW



El alimento, el vestido y el abrigo constituyen las necesidades fisiológicas de mayor importancia. Una vez que éstas han sido saciadas en su mayor parte, los requerimientos de seguridad asumen el grado de mayor jerarquía, siendo entre estas el miedo al peligro físico y a la privación de los satisfactores más resaltantes.

La necesidad de pertenencia a un grupo o a grupos ocupa el siguiente lugar en el rango de prelación. A continuación de haber satisfecho las necesidades de afiliación, la persona querrá ser reconocida dentro del grupo donde trabaja. Sólo al final privarán los impulsos de autorrealización para desarrollar al máximo su potencial.

Maslow anota, además, que un individuo puede modificar totalmente sus metas, de acuerdo con las expectativas que tiene en el curso de su vida. Observación que ilustra con un ejemplo:

Un individuo que en las primeras etapas de su vida ha logrado triunfar como atleta, se verá forzado a cambiar el horizonte de sus metas con el transcurso del tiempo, cuando sus aptitudes físicas se modifiquen.

### 3.2.3 Teoría "X" y Teoría "Y".

La teoría "X" y la teoría "Y" expuestas por Douglas Mc.Gregor, se sustentan, primordialmente, en la forma de conceptualizar la naturaleza del hombre.

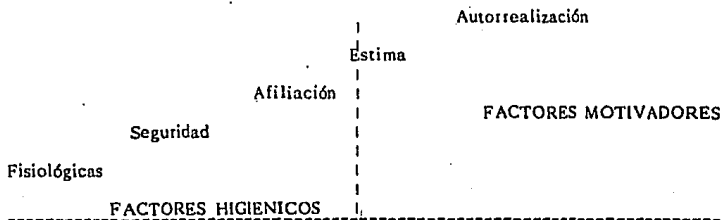
La teoría "X" resalta el control, los métodos y los procedimientos que le indican a la persona lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, de forma que se pueda medir y controlar, estrictamente, a través de sanciones y estímulos.

Por otra parte, la teoría "Y" realiza las relaciones del hombre con el hombre; en consecuencia con este énfasis, procura un ambiente propicio para que el trabajador obtenga, de la organización, la oportunidad de fomentar al máximo su iniciativa. Esta concepción supone que las personas tienen aptitudes para el trabajo y son dignas de confianza.

De acuerdo con la teoría "X", el trabajo resulta completamente adverso a los hombres, razón por la cual resulta necesario obligarles constantemente a que lo efectúen, bajo un estricto control. De hecho, esto significa recurrir a la amenaza de privarlos de los satisfactores de sus necesidades materiales. En este punto, la teoría "Y" opone el argumento de que los hombres tienen ya satisfechas sus necesidades materiales dentro de la organización y, por lo tanto, resulta equivocado acudir a estímulos materiales para elevar el rendimiento en el trabajo. Dentro de esta teoría, las personas se hallan capacitadas para alcanzar sus necesidades últimas.

### 3.2.4 Teoría Motivación-Higiene.

Con la probable influencia de la teoría de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, de la Universidad Case Estern, elaboró una teoría en la que postula, que la insatisfacción de la gente con su empleo tiene que ver con el ambiente de trabajo. Correlativamente, cuando se siente bien, esta sensación debe ser relacionada con el trabajo mismo. Opina que existen dos partes medulares a este respecto: los factores higiénicos, que se encuentran vinculados con las condiciones en las que se ejecuta el trabajo y los factores motivadores, que involucran sentimientos de realización y desarrollo profesional, los cuales por su naturaleza suponen un trabajo que presente un reto y un campo de acción que lleve al individuo a su evolución y madurez. El autor afirma que, mientras los factores higiénicos ayudan a evitar pérdidas en el rendimiento, los factores motivadores actúan como su nombre lo sugiere sobre la capacidad de las personas.



### 3.3 Escuela Empírica.

La escuela empírica aprovechó las investigaciones y experiencias de las escuelas anteriores, (clásica y relaciones humanas) a la vez que intentó conciliar sus orientaciones. El surgimiento de esta corriente empalma los esquemas teóricos de sus antecesores con una señalada tendencia al estudio de la experiencia, como el camino idóneo para afrontar los retos y problemas de la época.

El empirismo incluye en sus filas a diversos especialistas de la ciencia: ingenieros, matemáticos, biólogos, etc., polarizados por el constante influjo de las teorías existentes, principalmente de las escuelas clásicas y de las relaciones humanas.

Esta escuela empírica es la que cuenta con más simpatizantes, aunque cuenta también con una extraña gama de diferencias entre sus representantes, que son: D.C. Miller, W.H. Form, E. Petersen, E. Plowman, P. Drucker, W. H. Newman, E. Dale, R.C. Davis y E. G. Kocia.

En su cuestionamiento a la escuela de las relaciones humanas el empirismo parte de una comprobación de profundo alcance: por la propia naturaleza de la organización, a ésta le resulta imposible tener contentos a todos sus participantes; suponerlo, se encuentra fuera de toda realidad.

Algunos representantes de la escuela empírica se pronuncian por una nueva manera de conceptualizar a Taylor, en claro concurso con la opinión de que sus contemporáneos le juzgaron equivocadamente al analizar sus planteamientos desde una postura contaminada y llena de prejuicios, razón por la cual no pudieron comprenderlo. Dubold desecha como innecesaria, la mala reputación de Taylor: quienes desarrollaron su teoría erraron porque no tomaron en cuenta el verdadero sentido de sus premisas.

Por otro lado, en el análisis que Peter Drucker hace a la escuela clásica, consigna que ésta no ha podido resolver todos los problemas de dirección, y en particular destaca uno de sus puntos más débiles: la suposición anticientífica de



que el trabajo se organiza mediante una serie de movimientos individuales. Agrega que, si bien el análisis resulta necesario para cualquier investigación, ésta jamás estará completa sin la debida síntesis.

Por tanto, caracterizar a los individuos como entes aislados es incapacitar los para cumplir el trabajo que tendrían que efectuar en la sociedad industrial -- moderna; por ello, afirma que Taylor incurrió en un error al considerar al hombre como una máquina, y además mal hecha.

Otra gran grieta que evidencia Drucker en el taylorismo es la separación entre la planeación y la ejecución de las tareas. Sin dejar de reconocer en él -- un indiscutible mérito como el de proponerse la misma planificación para todo el funcionamiento de la empresa, cuestión a la que otorga más importancia que a -- los estudios efectuados en el campo de los tiempos y movimientos en el trabajo, concluye que la moderna administración, incluida la investigación de las operaciones y el estudio de las relaciones humanas, son en gran parte resabio de las concepciones tayloristas.

La escuela empírica canaliza su desarrollo en dos grandes ramas: por un lado, destaca las investigaciones técnico-organizativas y económicas, y por otro, -- grandes estudios sociológicos acerca de la organización y su trabajo.

Los empíricos proponen la creación de una teoría única que catalice el -- desarrollo de la organización y el proceso mismo de la administración; una teoría integral que incluya en sí la búsqueda de relaciones permanentes, causas y efectos esto es, de leyes que permitan edificar los resultados de las situaciones o que -- sirvan como guía en futuras acciones.

En esta coyuntura, contrastan las diferentes formas de pensar de los re-- presentantes de la escuela empírica. Por ejemplo, Dale se opone a la formulación de los principios a los que deberían atenerse los directores y aunque no descarta la posibilidad de que algún día se descubran ciertas leyes universales, co--menta que hasta el momento nadie las conoce y por lo tanto el director se tiene

que referir únicamente a las experiencias extraídas de las grandes organizaciones.

Tal vez, ésta sea la razón por la cual todas sus investigaciones se encaminan, en forma por demás pragmática, al estudio de las empresas exitosas.

El valor decisivo se atribuye a lo que se aprende en la práctica, por encima de la enseñanza que suministre cualquier tipo de teoría. En otras palabras - para los seguidores de la escuela empírica, el arte de administrar se localiza en una esfera independiente de la actividad específica del saber. Sin embargo, esto no es razón suficiente para que los abanderados de esta corriente desprecien los adelantos de la matemática, la cibernética y otras ciencias. Por el contrario, algunos de ellos, bajo el influjo de los sistemas, despliegan esfuerzos por analizar a las grandes organizaciones con este enfoque; utilizan para tal fin las técnicas de la investigación de las operaciones, tratan de incluir aspectos tecnológicos, económicos, humanos, etc. Otros muchos se muestran escépticos en cuanto a que los métodos económico-matemáticos asuman un papel decisivo para la organización, - sobre todo por no tomar en cuenta aspectos tan importantes como la conducta - del hombre; punto que no puede ser incluido en un régimen cuantitativo, y que - exige el recurso del análisis psicológico.

Acorde con lo dicho, los estudios de la sociología industrial se han ampliado considerablemente hasta engarzarse en otras disciplinas como la economía; de hecho, la mayoría de estos estudios convienen en otorgar decisiva importancia en el futuro, a la interacción de los grupos e individuos de la industria.

Una expresión de ello es la conceptualización de Petersen y Plowman, -- quienes definen la administración como un proceso psicológico de ejercicio de la dirección de los subalternos, mediante la cual se satisfacen aspiraciones humanas fundamentales; la administración, dentro de este esquema y desde un punto de -- vista social, se percibe como una técnica o conjunto de métodos mediante los - cuales se determinan, aclaran y consuman los propósitos y objetivos de uno u -- otro grupo de personas.

El profesor William H. Newman define a la administración como una técnica social básica, es decir, como la orientación, la dirección y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos con un objetivo común.

Roger Falk consigna una serie de principios, los cuales coinciden en gran parte con las tesis expuestas por los representantes de la escuela clásica. Así, - postula que cada rama o subdivisión de la organización debe estar precedida por su respectivo dirigente; en consecuencia, tanto él como sus subordinados deben tener perfectamente delimitadas sus funciones y deberes, con sus particulares capacidades. Con este fin, la mayoría de los investigadores de la escuela empírica recomiendan la coordinación de grupos constituidos por una cantidad de personas -- que oscile entre cinco a ocho miembros.

La división del trabajo se encuentra enmarcada dentro de la escuela empírica, al menos en los términos que la proponen Petersen y Plowman, según una base lógica, que dicta la administración para propiciar la especialización dentro del área de un grupo determinado, de tal forma que ésta es la que fija e impone las responsabilidades, así como las formas de control.

Por otro lado, Peter Drucker se opone a la consideración del obrero como el opuesto a la dirección o como una persona irresponsable de sus actos, pues los recursos con mayor potencial de desarrollo, son precisamente los humanos.

La comunicación, al igual que en el caso de las escuelas precedentes, se rige por una serie de "mandamientos" que la harán eficiente. Algunas teorías - originadas en la escuela empírica, proponen como recomendaciones las siguientes:

1. Procure exponer claramente sus ideas y pensamientos antes de emprender la comunicación.
2. Examine el auténtico propósito de cada comunicación. Antes de transmitir, pregúntese a sí mismo qué es lo que quiere en realidad conseguir con su comunicación. No pretenda lograr demasiado con una sola comunicación. Cuanto más orientada se halle, tantas más probabilidades de éxito tendrá.

3. Tenga en cuenta todo el medio físico y humano cuando haga alguna - comunicación.
4. Al disponerse a hacer alguna comunicación aconsejese con otros si lo considera necesario.
5. Cuando haga una comunicación fijese tanto en el contenido fundamental como en los tonos mayores. El tono de voz, la expresión, la disposición a hacerse eco en la reacción de los demás, todo incide en - los que usted desea que le escuchen.
6. Aproveche toda oportunidad para poner en conocimiento de las personas interesadas todo lo que puede ayudarles y que tenga algun valor para ellas.
7. Siga atentamente el destino de su comunicación. Sus mejores esfuerzos por establecer una comunicación pueden fallar si usted no se -- preocupa por ver hasta qué punto ha expuesto bien su mensaje.
8. La comunicación debe establecerse tanto para hoy como para mañana. Aunque las comunicaciones puedan hacerse con vistas a satisfacer las demandas de una situación inmediata, hay que planificarlas contando con el pasado, para que el auditorio tenga una idea de continuidad.
9. Esté seguro de que acciones respaldan la comunicación. El análisis - definitivo muestra que el tipo más persuasivo de comunicación no con siste en lo que se dice, sino en lo que se hace.
10. No procure sólo que le comprendan a usted; trate de comprender a - los demás y escuchar lo que dicen. Cuando comenzamos a hablar, - con frecuencia dejamos de escuchar.

Como es lógico, uno de los rubros de mayor importancia dentro del conjunto de fundamentos de la escuela empírica es, sin lugar a dudas, el tema de las características del líder; características que deben ser desde luego acordes al buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

Newman, por ejemplo, dice que la filosofía del dirigente se encuentra -- muy por encima de los métodos en los que se apoya para guiar su forma de administrar. Davis, acorde con esto, afirma que un dirigente carente de filosofía propia, limita automáticamente su capacidad creadora, independientemente de la inteligencia innata que posea.

Petesen y Plowman explican que, aunque los conocimientos especiales en alguna rama científica resultan útiles para el director, esto no resulta suficiente, pues se parte de la premisa de que el arte de administrar constituye una habilidad totalmente independiente de la pericia técnica que se trata de administrar, subrayándolo con la afirmación de que los gerentes deben lograr iguales éxitos al administrar diferentes compañías.

En lo referente a las funciones del dirigente, Druker es el primero en identificar dos importantes obligaciones, que a su manera de ver son ineludibles para cualquier tipo de dirigente; la primera de ellas se refiere a la integración de la organización, aprovechando las características potencialmente fuertes (en este caso los recursos humanos), de la organización; la segunda tarea consiste en adecuar a la organización a las exigencias de su medio, así como cada decisión a las características del momento y a las perspectivas de la propia organización. Finalmente un buen dirigente debe cumplir con la función de fijar objetivos, formar equipos y propiciar una buena comunicación que le permita apreciar el trabajo de cada uno de los integrantes, de tal forma que pueda planear su desarrollo en la organización; para tal encomienda, el dirigente debe contar con un instrumento idóneo, que depende básicamente de lo bien que pueda establecer los canales de comunicación, de su capacidad para entenderse con los demás y de su habilidad al hablar, leer y escribir sus ideas, escuchando a los demás; tal instrumento es la información.

### 3.4 Escuela de los Sistemas.

Como hemos visto en los anteriores apartados, el surgimiento de cada escuela de administración ha respondido a ciertas condiciones que precedieron y de linearon su formación. Tenemos por ejemplo el caso de la escuela clásica, cuyos fundamentos parten del pensamiento analítico, así como de la teoría reduccionista, las cuales sustentaban el principio de que un todo complejo puede descomponerse en sus componentes más simples, para de esta forma ser analizado y estudiado. Principio éste, que aplicado a la esfera productiva (como mencionamos en su oportunidad) dió paso a la manufactura y a la mecanización durante la Revolución Industrial, y posteriormente a la automatización, ya en plena Revolución Tecnocientífica.

De esta forma podemos comprender que la escuela clásica, encuentra su sustento filosófico en el modelo mecanicista, que consiste básicamente en suponer al hombre, a sus organizaciones y a la sociedad, en los mismos términos que a las máquinas y a los mecanismos, así como a tratar de explicar los fenómenos sociales por la relación causa-efecto, suponiendo la ausencia de medio ambiente. Este modelo parte de la suposición "de que todo efecto proviene de una causa y de que ésta, a su vez, es provocada por otro efecto, llegando a la conclusión de que la primera causa de todo es Dios". (6)

La teoría de sistemas, considerada como una escuela de gestión, pertenece a la misma categoría que las escuelas clásicas, de relaciones humanas y empírica; su génesis responde a las necesidades de una época de continuo progreso en la actividad productiva, aunado a diversos problemas que afligen a las grandes empresas e industrias modernas, también denominadas organizaciones.

La escuela de sistemas tiene su semilla filosófica que le da soporte en el pensamiento sistémico que, como veremos a continuación, surge como antítesis del antiguo pensamiento analítico. Sus inicios se deben a algunos descubrimientos acaecidos durante las primeras décadas de este siglo en el campo de las ciencias biológicas, que inspiraron nuevos esquemas conceptuales, entre los que desta-

---

(6) Ahumada Mergold, Miguel y otros. La planeación sistémica como disciplina de desarrollo nacional y empresarial. p. 30

can la teoría expansionista y el pensamiento sintético, que parten de la idea de que el mundo y los fenómenos que en él acontecen deben comprenderse y estudiarse en su relación de conjunto, desenvolviéndose también dentro de un medio ambiente, es decir como formando parte, junto con otros elementos, de sistemas mayores.

La noción de pensamiento sistémico no es nueva tiene sus antecedentes - mas remotos en los griegos. Parménides, Platón y Aristóteles (citados por - Miguel Ahumada) entre otros filósofos griegos, expresaban que: "La parte solo - puede ser conocida completamente en el contexto del todo". (7)

Es hacia finales de la década de los cuarenta, cuando comienzan a decaer el esquema reduccionista y el modelo mecanicista, que son sustituidos por - un nuevo modelo denominado organicismo, el cual sostiene el principio de similitud existente entre los organismos sociales y los organismos individuales, así como el concepto de función, para tratar de explicar los fenómenos sociales en analogía con los organismos biológicos. Este modelo parte del supuesto de que cada elemento tiene una determinada función que cumplir dentro del todo, que puede explicarse al compararla con la parte correspondiente en el organismo humano, - tomando por un hecho el estado de equilibrio homeostático guardado por ambos - organismos.

Fue en realidad gracias al biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, que - se aprovecha el orden de ideas expuesto, logrando concretizarlo en su libro Teoría General de Sistemas, donde acuña el término y reconoce a los sistemas como el nuevo concepto de la ciencia organizacional (\*).

Con la caída del pensamiento analítico y el surgimiento de una nueva concepción del antiguo pensamiento sintético, da comienzo la que podríamos denominar primera escuela sistémica o escuela antigua de los sistemas, ubicada a partir del modelo organicista que, como mencionamos, propone el estudio comparativo - entre organismo humano y sociedad. Este modelo utiliza la metodología estructural funcionalista, para la comprensión y resolución de problemas de la esfera social.

---

(7) Ibidem, p. 35

(\*) Para más información acerca del tema, consultar la obra. Teoría de Sistemas de Robert Lilienfeld.

Es a través de la aplicación de este tipo de modelo a problemas reales, que fueron surgiendo dificultades e incompatibilidades en las soluciones propuestas, ya que, es relativamente fácil comprender que "si la sociedad es como un organismo, sus partes cooperan en vez de competir, en la lucha por la supervivencia; pero si la sociedad es como un conglomerado ecológico; el modelo darwiniano (o hobbesiano) de lucha competitiva es más aplicable". (8) Sin embargo a pesar de esta evidente incongruencia, Herbert Spencer y algunos de los sistémicos más representativos de esta escuela, entre los que destacan L. Bertalanffy, T. Parsons, A. Rapoport, y otros se inclinaron por la analogía orgánica, sin considerar que existe una gran diferencia a nivel estructural, así como funcional entre organismos individuales y conglomerados sociales.

A pesar de los inconvenientes que presentaba esta primera escuela de sistemas basada en el estructural funcionalismo, surgieron, con gran auge, varias -- corrientes que aplican las técnicas del llamado 'enfoque sistémico', entre las que podemos destacar la ingeniería de sistemas, el análisis de sistemas y la investigación de operaciones. En sus inicios todas estas técnicas tuvieron gran aceptación, pero a medida que salían a flote las contradicciones que presentaba su base filosófica estructural funcionalista, hicieron acto de presencia algunas críticas formuladas por los detractores de esta escuela, que propugnaban por la superación de los esquemas propuestos por las mismas, entre ellos destaca Walter Buckley: "El estructural funcionalismo contemporáneo en sociología, representa la versión actual del modelo biológico. Pero mientras los darwinistas sociales, como se ha sucedido anteriormente, se inclinaron por el modelo filogénico para subrayar el tema de la lucha competitiva, los funcionalistas - que hoy hacen hincapié de manera característica, en el orden, la cooperación y el consenso -, utilizan el modelo orgánico como ejemplo supremo de la estrecha cooperación de las partes que conservan una estructura relativamente fija dentro de límites para la desviación muy reducidos". (9)

---

(8) Buckley, Walter. La sociología y la teoría moderna de los sistemas. p. 29

(9) Op. Cit. p. 30



### 3.4.1 El Enfoque de Sistemas.

El término sistemas, desde su acuñación por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy, a principios de los años cincuenta, ha sido objeto de la mas indiscriminada utilización por parte de representantes de las distintas corrientes sistémicas, y es debido precisamente a este uso indiscriminado, que ha ocasionado que exista gran ambigüedad en el empleo del mismo, tanto para designar este como aquel fenómeno, al extremo de que, el término haya adquirido una cierta conatación fetichista, cuestión contra la cual nos advierte Fuentes Zenón, en su libro - Planeación y Sistemas, al aclarar que existen basicamente "tres formas en que se utiliza la palabra sistema y que en ocasiones nos lleva a graves confusiones. -- Sistema se emplea para referirse a los objetos de investigación, diseño, construcción o dirección, esto es, una presa, el transporte, una universidad, la economía, una empresa, etc. A los que debemos denominar como sistemas objeto o simplemente objeto. Sistema también se emplea para referirse a las representaciones que elaboramos de dichos objetos y que algunos denominan como modelo conceptual, objeto de estudio, objeto focal y que no es otra cosa que el sistema construido, (...). Finalmente, sistemas es utilizado para referirse a los instrumentos, procedimientos, teorías, técnicas, etc., que son empleados por el sujeto (analista) para indagar en el objeto y para la construcción del sistema, para lo que debemos utilizar de manera indistinta las palabras enfoque de sistemas o ídeas de sistemas" (10)

Por otro lado el mismo término 'sistemas', puede dirigirse hacia campos tan amplios y distintos que van, desde el técnico y el científico, hasta los sistemas sociales; sin embargo por el contexto mismo del documento nos referiremos principalmente a los sistemas organizacionales, así como a sus ambientalizaciones.

---

(10) Fuentes Zenón, Arturo. Planeación y Sistemas s/p.

### 3.5 Escuela Nueva de los Sistemas

En los inicios de la teoría de sistemas, como mencionamos en el inciso anterior, surgieron corrientes tales como la ingeniería de sistemas, el análisis de sistemas, la investigación de operaciones y la cibernética, aunque, esta última un poco apartada de las primeras por su connotación distinta en cuanto a la aplicación del enfoque de sistemas, en lo que se refiere al estudio de las organizaciones. Así, las tres primeras pueden ser agrupadas dentro de la antigua escuela de sistemas cuyo fundamento metodológico se halla en el estructural funcionalismo, no así la última que, junto con la moderna teoría de la comunicación ha revolucionario de forma radical el planteamiento sistémico, ya que a diferencia de la escuela clásica de sistemas que consideraba a la organización como un sistema sujeto a ciertas necesidades básicas que requerían satisfacción en los mismos términos que los organismos vivos, la cibernética reconoce a la organización como un sistema capaz de guiarse por determinados propósitos previamente establecidos, con lo que la causa de sus acciones no se halla en el pasado ni siquiera en el presente, sino en los objetivos que se trace a futuro.

Es precisamente debido a lo que expresamos en el párrafo anterior, que se crea un cisma en los sistémicos de la vieja escuela, hecho que provoca la formación de lo que podríamos denominar Escuela Nueva de los Sistemas, cuyas bases filosóficas son completamente distintas a la anterior.

En realidad como mencionamos, la teoría de sistemas cuenta con dos sustentos filosóficos diametralmente opuestos, cada uno con principios y metodologías propias. En opinión de Gouldner, citado por Gvishiani "existen dos corrientes fundamentales (dentro de la teoría de sistemas) en cuanto al análisis de la organización: los modelos de sistema racional y natural (organicista). La primera esta representada mas vivamente por los trabajos de Max Weber y la segunda por los de P. Selznik y Talcott Parsons. Para Weber la organización es un instrumento, es decir un medio racionalmente concebido para lograr objetivos de grupo claramente definidos, (...) considerando que la propia actividad de toda la organi-

zación es una cosa conciente y dirigida de modo racional. (Mientras que) el modelo natural (organicista) ve en la realización práctica de los fines del sistema - nada más que una de tantas necesidades importantes que la organización trata de satisfacer. Las estructuras integrantes de este último modelo, (...) solo se pueden comprender en relación con las diversas necesidades de todo el sistema". (11)

Como se puede apreciar en la cita anterior, ambas escuelas aunque se -- hallan unidas por el uso de algunas técnicas y herramientas comunes, pero difieren en lo esencial debido a la base filosófica que les da sustento, misma que se refiere a la concepción y formulación de los problemas organizacionales.

La escuela nueva de sistemas, al contrario de su predecesora, guarda una conotación distinta en lo que se refiere a la importancia de los objetivos del sistema, ya que el esquema teleológico que utiliza esta escuela, ubica la causa de la conducta de la organización en el objetivo futuro trazado por ella misma, mientras que en la antigua escuela basada en el esquema organicista considera a la - formulación de objetivos como una función mas de la organización, no por ello -- más relevante que las demás, e intenta explicar así mismo los fenómenos organizacionales a través de causas funcionales.

Existe una tarea en la cual repercute sobre manera el postulado filosófico ostentado por una determinada escuela, se trata del proceso de construcción - del objeto de estudio, así con la transformación que sufre este hasta convertirse en objeto de conocimiento. A este respecto podemos aclarar someramente, para no apartarse de los fines del presente documento que, en este rubro el interés - del funcionalismo es el explicar a la parte que se ha escogido como objeto de estudio en su relación funcional que guarda con el todo. Mientras que en la metodología materialista dialéctica "la concepción 'holista' tiene como fin primordial explicar la totalidad con lo que se accede a un entendimiento de las partes que la integran". (12)

---

(11) Gvishiani, D. Organización y Gestión. p. 268

(12) Bravo, Víctor y otros. Teoría y Realidad en Marx, Durkheim y Weber. -- p. 116

Por otro lado el idealismo objetivista de Weber, en el que se finca la nueva escuela de sistemas, propone la elaboración de categorías y demás herramientas de estudio para cada caso específico por lo que cada planeador, sociólogo, antropólogo, historiador, etc., que desee valerse de aquélla, deberá elaborar sus propias categorías para cada objeto de estudio, todo lo cual nos conduce de manera directa al relativismo.

A manera de crítica de la posición filosófica de ambas escuelas, podemos concluir que la metodología materialista dialéctica, hasta ahora poco estudiada - en su vinculación con los sistemas, tiene la ventaja sobre las anteriores metodologías (funcionalismo e idealismo) de establecer un correcto diálogo entre sujeto y objeto, sobre un adecuado marco de referencia, con categorías establecidas, pero a la vez no rígidas, en el que deberán apoyarse los estudios sociales futuros, lo que impedirá por un lado caer en el relativismo originado por la sociología comprensiva de Weber, y por el otro sucumbir a las influencias externas y aparentes del funcionalismo.

Por último debemos tener en cuenta, para próximos estudios en el campo de la teoría de sistemas, que "es finalmente en el marxismo, donde la construcción del objeto de estudio aparece como un diálogo específico entre el sujeto y la realidad concreta. Como fué señalado, la totalidad pensada no es sino el resultado o el vínculo, entre la dialéctica subjetiva del investigador y la dialéctica objetiva de la realidad". (13)

---

(13) Op. Cit. p. 45

### 3.6 Nuevas Orientaciones de la Administración.

#### 3.6.1 Teoría Z.

Con el inicio de la década del setenta, la industria japonesa registra un crecimiento notoriamente superior al de los demás países a nivel mundial. La mayoría de las empresas niponas revelan índices de productividad muy superiores a los mostrados por sus competidoras estadounidenses que, hasta ese entonces, habían llevado la batuta en el crecimiento industrial mundial. La penetración en el mercado de volúmenes crecientes de productos japoneses se apoya en mercancías que permiten mayor economía y son de mejor calidad.

En ese momento se ahonda la preocupación, en el seno de las compañías occidentales, por descubrir el secreto de la organización oriental.

Uno de los tantos esfuerzos por comprender los principios de la cultura japonesa, lo constituye el conjunto de preceptos sobre la organización en el Japón, que William Ouchi identifica con el nombre de Teoría Z. (14)

Ouchi, en colaboración con Richard Pascale y Aiko Morita (co-fundador de Sony Corporation) tratan de desprender de la cultura japonesa los principios que puedan mostrarse aplicables al tipo de organización occidental.

El autor de la Teoría Z pronosticaba, y no sin razón, que el problema más agudo al que se enfrentarían las organizaciones norteamericanas, en los ochentas, sería el hecho de que los japoneses saben administrar mejor que los norteamericanos.

Además, observa que la producción moderna y la vida industrial se adaptan mejor a una actitud de cooperación que al individualismo; no obstante esto, no indica que la solución a los problemas de la producción industrial estriba en renunciar al individualismo; a su juicio es aconsejable lograr un conocimiento más

---

(14) Se sugiere consultar la obra de W. Ouchi Teoría Z.

Integro de la estrecha relación que existe entre las sociedades y las estructuras de trabajo, en un ambiente de igualitarismo en todos los niveles.

Por lo general, asevera el autor, las empresas japonesas muestran una -- fuerte preocupación por el trabajo; de aquí se desprende que el empleado, independientemente de su nivel, sea tratado como un verdadero ser humano y por tanto que en cada integrante de la organización se cultive un fuerte sentimiento de lealtad apoyado por el hecho de que la organización proporciona a sus empleados un trabajo de por vida, el cual será estable, a menos de que el trabajador incurra en una grave falta.

Esta característica del empleo de por vida constituye uno de los rasgos -- más destacables de la organización japonesa. El trabajador conserva su empleo -- hasta su retiro obligatorio que se efectúa a los 55 años de edad. Por otro lado, toda firma importante del Japón paga a sus empleados gran parte de su salario a través de una bonificación que normalmente la reciben cada seis meses. A pesar de ello, la mayoría de las compañías importantes cuentan con una amplia categoría de empleados temporales, constituidos en su mayoría por mujeres.

Para cualquier empleado, en este ambiente, una separación de su trabajo constituye una muy severa sanción, pues un individuo que ha corrido aquella suerte no cuenta con esperanza de encontrar empleo en alguna empresa de la misma categoría; debe recurrir entonces a una empresa más pequeña, con menor salario y escasa seguridad de poder conservar su empleo nuevo.

Esta cuestión se relaciona con el hecho de que cada firma importante en el Japón representa a uno de los grandes sectores de la economía; existe una sola compañía naviera, una sola siderúrgica, una aseguradora, etc. Alrededor de -- cada una de estas grandes firmas se reúne un conjunto de empresas pequeñas a -- las que se denomina "compañías satélites"; éstas dan empleo desde a una familia hasta cien personas y en totalidad pueden llegar a ser cien o más pequeñas -- empresas en torno a un sector de la economía.

La relación entre estas empresas de tan diversas magnitudes se da en forma de monopolio bilateral, en el cual las pequeñas tienen solamente un cliente para su producto y las grandes un solo proveedor para cada uno de sus insumos.

Además, en cada sector existe una estructura bancaria que goza de enorme poder para colocar a los empleados que se retiran de su organización dentro de los grandes o pequeñas compañías.

Otra característica de suma importancia la constituye, sin lugar a dudas, el proceso de toma de decisiones; Ouchi expone que, cuando se necesita adoptar una resolución importante, todos los afectados de la empresa japonesa que de alguna manera pudieran verse implicados en el proceso o consecuencias de la decisión, toman parte en él.

Esto, desde luego, implica la inversión de mucho tiempo en la operación. Sin embargo, una vez tomada la decisión en forma colectiva, habrá menos probabilidad de que se pierda con el tiempo.

William Ouchi argumenta que en una organización tipo Z resulta imposible modificar la conducta del individuo con un cambio de métodos de evaluación del desempeño, por que la única forma de influir sobre el comportamiento de una -- persona es mediante la transformación de su cultura.

En el capítulo "Estrategia para el cambio" (VIII) se señala más ampliamente esta teoría.

### 3.6.2 El desarrollo organizacional (D.O)

El desarrollo organizacional (15) es una estrategia para lograr un cambio planeado en la organización, el cambio que requieren las necesidades de un mundo en permanente cambio.

---

(15) Para más información sobre el D.O. consultar la obra de W. G. BENNIS. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas.

La burocracia, la forma de organización que actualmente rige a casi todas las instituciones y organizaciones que conocemos, resultaba adecuada a las necesidades del siglo XIX. Hoy en día esta forma organizacional requiere adecuarse a las necesidades de nuestra época.

En las condiciones prevalecientes han surgido variadas respuestas, entre las cuales encontramos a las ciencias del comportamiento humano, que tratan de comprender más profundamente la complejidad del hombre.

Son numerosos los autores que coinciden en definir como característica primordial de la época que vivimos el constante cambio, tanto en el tamaño de las poblaciones como en la ubicación de los empleos, y en general entre las personas.

El verdadero empuje hacia estos cambios proviene principalmente de la necesidad de humanizar y utilizar las organizaciones para lograr el crecimiento de cada persona mediante el desarrollo y la autorrealización.

Un rasgo trascendental de estos cambios es el cambio de los valores en las personas, ajuste que se vincula con la aspiración del hombre de usar la razón para ampliar sus capacidades durante toda su existencia.

Se realizan ahora frecuentemente fuertes cuestionamientos a los sistemas sociales y de organización más complejos, sometiéndolos a rigurosos exámenes para conocer su capacidad y eficiencia en el medio en el que se desarrollan.

El D.O. da por manifiesto, que cada época crea la forma organizacional más apropiada en sus requerimientos. En este sentido la nuestra no es la excepción, por tanto los cambios a que nos hemos referido hacen necesario revitalizar nuestra forma de organización.

También el D.O. toma como punto de partida el cambio de los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente, es decir sus creencias y valores.



Implica formar o transformar organizaciones donde las personas puedan satisfacer sus necesidades fisiológicas y de autorrealización. Así mismo, supone encontrar sistemas de trabajo que le permitan al obrero desarrollarse y alcanzar su autorrealización en la medida que esto sea alcanzable.

El choque entre patrón y obrero ya no es posible: la colaboración, comunicación y eficiencia en todos los niveles de la organización es un reclamo que compete no sólo a las empresas que quieren sobrevivir en la actualidad, sino a todas aquellas que presentan cualquier clase de servicio.

Por tanto el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia -- educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse a las tecnologías y retos del presente.

Esto significa que los sistemas organizacionales deben renovarse a sí mismos, si quieren sobrevivir en esta sociedad.

Las empresas deben preocuparse cada vez más por su capacidad adaptativa, innovadora y creativa.

El D.O. supone que la mayoría de las personas desean crecer y desarrollarse; que el individuo tiende a resistirse contra los cambios importantes que no ha contribuido a desarrollar; supone también que los problemas a los que tendrán que hacer frente las organizaciones, durante los próximos veinticinco años, serán principalmente la integración de las necesidades individuales con las metas organizacionales; la distribución del poder; la adaptación al cambio; la colaboración, su crecimiento y decadencia. La manera cómo se traten estos problemas determinarán sin duda la supervivencia de la empresa.

El D.O. supone que en el futuro los sistemas de trabajo serán adaptativos y rápidamente cambiantes. Se formarán grupos de trabajo constituidos específicamente

mente para estudiar y resolver determinados problemas, con personas de distintas destrezas profesionales, relativamente extrañas unas de otras.

### 3. 6. 3. La Administración Creativa de Kobayashi.

La filosofía de la administración de la que nace la organización celular - fue creada por Shigeru Kobayashi (16), cuando era director de Sony Corporation, a principios de la década de los 60.

La organización celular manifiesta que todos los seres humanos, en lo profundo, sienten deseos de dedicarse al trabajo como el elemento central de sus vidas; y aún de entregarse completamente a su trabajo.

Supone también que el tomar a los seres humanos como si fueran máquinas crea una diversidad de problemas humanos que resulta nociva tanto para las personas como para la organización misma. La organización celular está formada por un agregado de equipos (células interconectadas, vertical y horizontalmente), cuya composición se basa en conjuntos de dos a veinte miembros.

En este esquema debe entenderse como equipo al conjunto de seres humanos que se guía principalmente mediante reuniones de trabajo efectuadas por sus miembros.

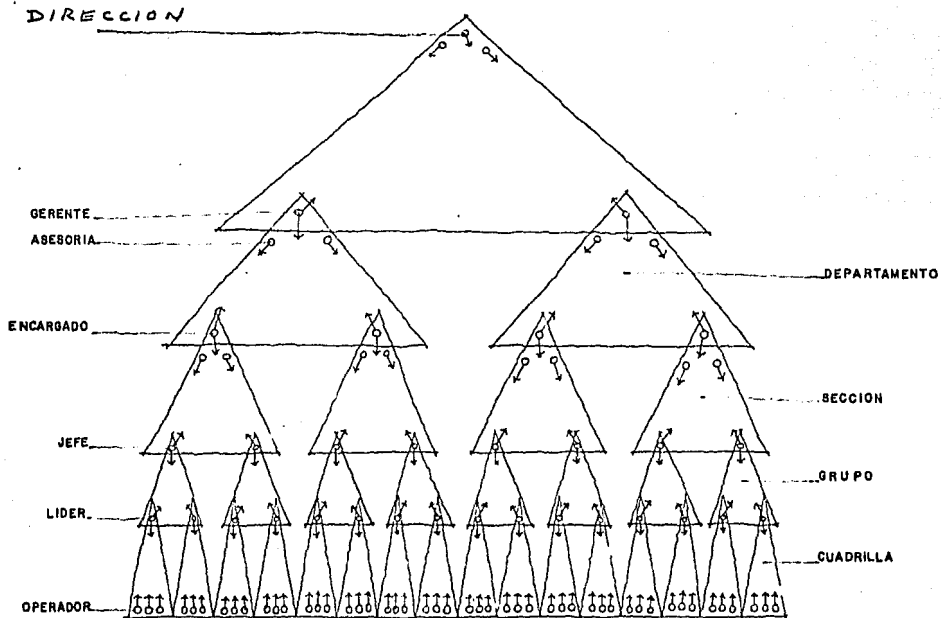
La célula más pequeña se denomina cuadrilla y al encargado de ésta se le llama líder. A su vez, la unidad más pequeña es una pareja, que la mayoría de las veces se encuentra integrada por un hombre y una mujer, lo que procura ligar individuos con características diferentes para completarse y realizar una eficiente labor.

Cada célula se halla vinculada con la próxima, de tal manera que se entrelaza una cadena continua desde la base hasta la cúspide de la organización, es to es, en un sentido vertical y horizontal, por lo que la interrelación con otra posibilidad forma un agrupamiento mayor.

---

(16) Para más información consultar la obra de Shigeru Kobayashi, Administración Creativa.

# ORGANIZACION CELULAR .



INDICA EL FLUJO DE INFORMACION, AUNQUE NO EL FLUJO DE LAS ORDENES REPORTES, SUGERENCIAS Y APROBACIONES.

Lo primordial para el tipo de organización celular consiste en la información que incluye varias metas acerca del trabajo en equipo.

La información incluye las actividades acerca de las células superiores, laterales e inferiores a la unidad en cuestión, además de toda la información externa. Una vez obtenido esto, la célula celebra una reunión donde los miembros -- del equipo establecen las metas y los métodos que utilizarán para alcanzarlas.

Lo importante es la comunicación que se establece desde la base hasta la cúspide de la organización mediante una serie de reuniones que se llevan a cabo periódicamente, donde se discuten los posibles cursos de acción y resultados que se tendrán en un intercambio de información de cada miembro con su grupo. Esto propicia la participación activa de cada miembro tanto en la forma de decisiones como en el trabajo en sí.

La motivación dentro de la organización celular se fundamenta esencialmente dentro de un marco de confianza en el desempeño de las personas, tratando de que exista una labor estimulante que haga posible los sentimientos de realización y de gusto por el trabajo, para colocar a la persona adecuada en el momento justo; esto significa seleccionar diferentes personas con cualidades distintas para diferentes trabajos (características que no tienen conexión alguna con la educación académica formal). Esta concepción del trabajo procura como finalidad el logro de la autorrealización y el gusto por un trabajo que haga posible obtener reconocimiento.

#### 3.6.4 El Cuadro Grid.

En esta época de cambios incesantes en todas las facetas de la vida del ser humano, el cambio en sí es ampliamente discutido y se encuentra en todas partes y continúa con más y más intensidad. Un gran número de escritores supone que se encuentra fuera de control humano. Es evidente para la mayoría de las personas que la revolución social en la que nos encontramos forma parte, progresivamente, de nuestra vida diaria

Blake y Mouton (17) comentan el hecho de que en la actualidad se ciñen graves ataques a la mayoría de nuestras instituciones sociales, las cuales son puestas en tela de juicio de un modo sistemático.

Los autores citados hacen el señalamiento del cambio industrial que se -- gesta actualmente en las gerencias de las compañías, por las necesidades y al descontento que se deben precisamente, al estilo de administrar que emplean las compañías. Se rechazan cada vez con mayor frecuencia los conceptos clásicos de autoridad y obediencia.

El cambio, al que hacen referencia Blake y Mouton, puede presentarse en diferentes formas: pueden ser evolutivo, revolucionario, o bien llevado al cabo -- mediante un desarrollo sistemático; el cambio evolutivo raras veces viola las expectativas de aquellos que están implicados o afectados por el cambio mismo; -- por el contrario, tiende a considerarse constructivo el supuesto de que si cada - problema se trata a medida que se presenta, se logrará el progreso.

El cambio revolucionario se caracteriza, en contraste con el evolutivo, por el rechazo a las viejas expectativas, y preconiza opciones, totalmente nuevas.

Por su parte, el desarrollo sistemático comprende, como ya dijimos, el - cambio desde un punto de vista de control, lo que supone llevarlo a la práctica - con una planeación y orientación inteligentes.

Esta clase de cambio se basa en el respaldo de quienes están involucrados en él, además supone una fuerte motivación de los afectados y trata de apoyarse en el beneficio que estos obtendrían de él, si el resultado se coronase en el éxito; la motivación debe recorrer desde la base de la organización hasta la - cúspide y a este respecto los gerentes se encuentran motivados en el conocimiento de que nuevas formas o formas diferentes a las actuales pueden producir mejores resultados.

---

(17) Para más información consultar la obra El Modelo de Cuadro Organizacional. Grid de R. Blake y Jane Mouton.

Entonces, la propuesta aquí esbozada tiende a orientar el cambio hacia un modelo de lo que debería ser la nueva organización, tomando como punto de partida la organización existente. Por ello, se define una estrategia a seguir que incluya los pasos que se deben dar para conseguir el cambio.

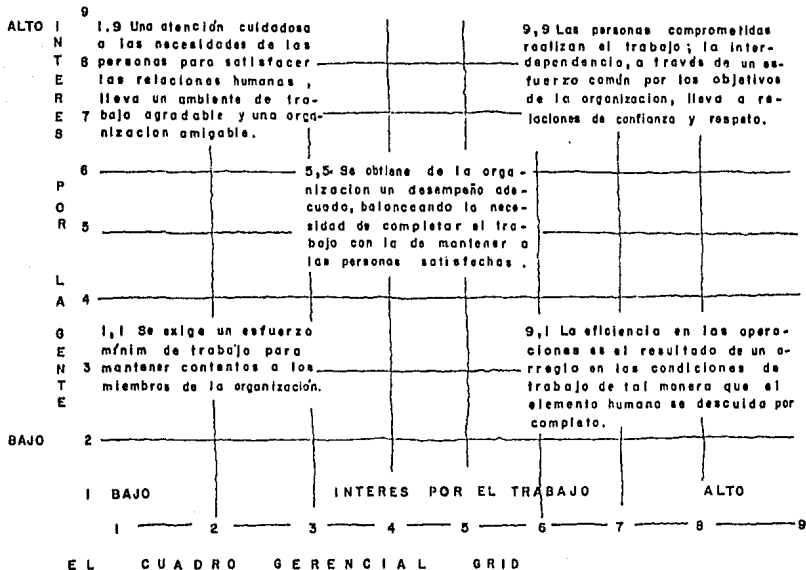
El puente que lleva a una organización al reconocimiento de que los cambios son esenciales en toda estructura organizacional, son los recursos humanos.

Blake y Mouton afirman que, para dirigir una organización con eficiencia, es requisito indispensable la comprensión del significado de las discrepancias y el conflicto como una dinámica del comportamiento.

Los autores del cuadro Grid advierten que para que un hombre pueda dirigir a otro de manera eficaz, debe comprender y manejar, por lo menos, cuatro interrogantes: ¿Cómo puede la cultura organizacional influir en la manera de -- pensar y sentir de la persona, sobre su deseo de perfeccionarse?; ¿Cuáles son las propiedades y aptitudes del grupo del trabajo?; ¿Cuál es la dinámica de comportamiento de los demás? y ¿Cuál es la dinámica de su propio comportamiento?.

El Grid pretende especificar las propiedades claves del comportamiento empresarial, además de aclarar y cristalizar la dinámica de la conducta de los negocios. Parte entonces, del concepto de que cualquier persona que actúe como empresario, tiene siempre dos intereses en mente, uno la producción y los resultados; el otro, el interés por las personas, cuestión que es vista desde una perspectiva de interacción que podría utilizarse en cualquier nivel de la organización. -- En la figura se observan cinco de las muchas teorías y estilos posibles.

En el extremo inferior derecho del 9,1 representa un alto grado de -- preocupación por los resultados, pero muy poco por las personas de quienes se espera que lo produzcan. En el lado opuesto del Grid, el izquierdo superior, está la teoría 1,9, en la que se pone mayor énfasis en la gente y muy poco en los



EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL GRID.

BLAKE Y MOUTON. 1969.

resultados requeridos para que el negocio sea productivo.

En el extremo inferior izquierdo del Grid, está 1.1, que representa el directivo sin ningún interés por el trabajo o por la gente.

En el extremo superior, la posición 9.9 denota un alto interés por la producción unida a la preocupación por la gente. Un hombre que administra de -- acuerdo con esta teoría procura compenetrarse con los hechos. Estudia el problema y lo lleva a una solución abierta.

La premisa más importante sobre la cual descansa el desarrollo organizacional Grid es la teoría 9.9, reconocida universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia organizacional. Esta posición define un modelo en el cual los hombres, basados en sus propias convicciones, lo prefieren no solamente como patrón de su propia conducta sino también como lo que ellos querrían que fueren sus compañías. Es importante mencionar, además, que todos los gerentes poseen estilos característicos, es decir, actúan dentro de un estilo dominante. Sin embargo, en ocasiones presentan un estilo diferente y - hasta una tercera estrategia, a la que pueden recurrir produciendo una serie de - oscilaciones, que a su parecer resultan pertinentes.



## CONCLUSIONES

A través del tiempo, las diferentes orientaciones del proceso administrativo han partido siempre de supuestos sustanciales acerca de la naturaleza del hombre, desde considerarlo incapaz totalmente para participar en él, coaccionándolo con estímulos elementales como la privación de los elementos satisfactorios de -- sus necesidades primarias, hasta considerarlo como elemento principal dentro del proceso productivo. Como eje de toda organización; como un ser capaz de evolucionar y superarse. Es muy probable que todas estas concepciones tuvieran una validez bien fundada acorde con las exigencias de la época que les dió origen. - Hoy en día en una sociedad que reclama más y mejores elementos satisfactorios de necesidades, exige replantar más constantemente toda la problemática acerca de los sistemas de producción, organizaciones e instituciones donde se desenvuelve, debiendo afrontarlo y orientarlo adecuadamente.

## BIBLIOGRAFIA

### CAPITULO III

- 1) ACKOFF, R.L. El arte de resolver problemas ed. Limusa, México 1983.
- 2) ACKOFF, R.L. Rediseñando el futuro, ed. Limusa, México 1979.
- 3) AHUMADA Mergold, Miguel y otros. La Planeación Sistémica como disciplina de desarrollo nacional y empresarial. Tesis Profesional, México 1980.
- 4) BENNIS, W.G. Desarrollo organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y - perspectivas. ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1969.
- 5) BLAKE Y MOUTON. El modelo de cuadro organizacional. Grid, ed. --- Fondo Educativo Interamericano. México, 1969.
- 6) BRAVO, Víctor y otros. Teoría y Realidad en Marx, Durkheim y Weber ed. Juan Pablos, S.A., México, 1985.
- 7) FUENTES Zenón, Arturo. Planeación y Sistemas. Libro en preparación.
- 8) GVISHIANI, D. Organización y Gestión, ed. Ediciones de Cultura Popular, México, 1980.
- 9) HERSEY Y BLANCHARD. La Administración y el Comportamiento Humano. ed. Técnica, México, 1977.
- 10) KOBAYASHI, Shigeru. Administración Creativa, ed. Técnica, México 1980
- 11) LILIENFELD, Robert. Teoría de Sistemas. ed. Limusa, México, 1985.
- 12) MAILHIOT, Bernard. Dinámica y Génesis de Grupos, ed. Marova, Madrid - 1975.
- 13) OUCHI, William. Teoría Z. ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1982
- 14) TERRY, R. Georges. Principios de Administración, ed. Trillas, México 1979.

## CAPITULO IV

### "EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES"

## CAPITULO IV

### "EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES"

#### OBJETIVOS:

**Del Capitulo:** El alumno comprenderá las relaciones del proceso de cambio de la sociedad y de las organizaciones.

- Especfficos:**
- Identificará las principales corrientes filosóficas que el hombre ha sustentado para explicar el mundo.
  - Explicará los diferentes conceptos del cambio que el ser humano ha sustentado a través de la historia.
  - Señalará los diferentes "modelos" de análisis de las organizaciones.

## CAPITULO IV

### EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

#### 4.1 El Cambio del cambio.

En el primer capítulo observamos que las formas de organización para la producción han sufrido cambios a través de la historia, modificándose sucesivamente la división del trabajo. División que no sólo generó diferentes formas de organización para producir objetos materiales, sino también para producir ideas. Esto surge en la época de la desintegración de la comunidad primitiva y de formación de la sociedad esclavista. Al producirse este cambio, derivado de la necesidad de generar ideas realistas sobre los fenómenos del mundo, surge la filosofía (1). Sin embargo, la filosofía no aparece de la noche a la mañana, sino que fué producto de la continuación y asimilación teórica de los conocimientos empíricos -- acumulados previamente por la humanidad y de las concepciones religiosas, ya que la religión en sus formas primitivas precedió a la filosofía.

Kopnin, en su libro Lógica Dialéctica, señala que la acumulación de conocimientos sobre el mundo, su elaboración y sistematización pasaron a ser objeto de un estudio especial por parte de diversas personas, y que con este fin se elaboraban procedimientos científicos y métodos destinados a estudiar los hechos y edificar los sistemas de conocimientos. Por tal motivo, la filosofía cuya misión inicial fué la de edificar un sistema del mundo, siempre se ha relacionado con el conocimiento a través del cual se crea aquel sistema.

(1) No nos referimos a la aparición del término filosofía, sino a la filosofía como ciencia, entendida ésta como el conjunto de representaciones sobre toda la naturaleza y alguno de sus fenómenos.

El hombre primitivo que al actuar prácticamente sobre la naturaleza había acumulado numerosas observaciones sobre los fenómenos del mundo exterior, no logró constituir de golpe un cuerpo de conocimientos científicos que le explicara los fenómenos de la realidad, permaneciendo ligado a la conciencia religiosa y, únicamente mucho tiempo después, a la filosofía como ciencia.

En la perspectiva de explicar la relación entre el mundo del conocimiento y el mundo exterior, surgen dos grandes corrientes filosóficas: el materialismo y el idealismo, que inclusive subsisten hasta nuestros días. La primera, como dice Kopnin (2), surge "como una oposición a la idea religiosa sobre el mundo, como un intento de presentar un cuadro científico natural del Universo". Pero el materialismo se presenta originalmente en la antigüedad ligado a la religión; tuvo que pasar un largo período de evolución -hasta Marx-, para que se manifestara e integrara una teoría del conocimiento puramente materialista.

La corriente idealista (a la que también se le ha designado como metafísica), se fundamenta en "que las ideas surgen en el hombre independientemente de la naturaleza" (3). "Esta concepción no científica del universo sostiene que - las cosas existen únicamente en el pensamiento y que las leyes de la naturaleza son producto de la razón o de la voluntad humana" (4).

El materialismo en contraposición con el idealismo concibe al universo -- científicamente, por eso "el método científico del pensamiento debe dirigir nuestro pensamiento de acuerdo con la naturaleza del propio objeto. Si el pensamiento sigue un camino que contradice las leyes del mundo objetivo, no podrá ni abarcarlas ni comprenderlas". (5)

Las ideas que el pensamiento tiene de la realidad constituyen un reflejo de los fenómenos que se suceden en la naturaleza.

(2) Kopnin, P. V. Lógica Dialéctica, p. 17

(3) Rosental, M. Straks, G. M. Categorías del Materialismo Dialéctico, P. 14

(4) Rosental, M. y Straks, G. M. op. cit., p. 161

(5) Kopnin. Op. cit., p. 30

Es esta una premisa fundamental del investigador científico, del hombre de ciencia, del ingeniero, para analizar y comprender las leyes del movimiento de los fenómenos: las leyes del cambio, propiamente dicho.

Hasta aquí hemos hablado de filosofía: de materialismo y de idealismo. ¿Qué tiene que ver todo esto con la ingeniería industrial?

Por ser la ingeniería industrial la rama de aquella disciplina que se encarga de diseñar o modificar los sistemas que integran hombres, equipos, materiales e información, para producir bienes o servicios, es necesario que ésta, en la actualidad, considere al hombre como esencia y propósito de los procesos productivos. Es imprescindible que incorpore la interacción del comportamiento humano a través del tiempo, dilucidando los fenómenos económicos, políticos, sociales y culturales, y que no vea al ser humano como un engranaje más de la maquinaria de la producción, en el sentido mecanicista; o bien como un órgano más del cuerpo, en un sentido organicista.

Como veremos más adelante, existen corrientes de sociólogos y administradores que adoptan modelos de análisis de la sociedad y de las organizaciones productivas y para ello, hacen analogías que presumen un comportamiento similar entre las organizaciones, las máquinas y el cuerpo humano. Como más adelante indicaremos, semejantes enfoques no son apropiados para estudiar el comportamiento del ser humano dentro de las organizaciones y de la sociedad.

#### 4.1.1 Evolución del cambio.

Dentro de la civilización occidental, el primer pueblo para el cual el fenómeno del cambio fué una experiencia decisiva, fué el griego. Su filosofía se alzó contra la dudosa estabilidad de los dioses olímpicos. Pero, aún teniendo la conciencia del cambio, no pudieron desprenderse de un elemento de permanencia. Seguí siendo un engaño de los sentidos. Por eso, el pensamiento griego, diametralmente opuesto a la ciencia positivista moderna, no confiaba en última instan-

cia en los sentidos. El cambio era concebido como un vaivén ondulatorio en la superficie de la estabilidad, una alteración perpetua de las mismas fases, situaciones y procesos.

Heráclito fué quien por primera vez dio expresión a la experiencia del -- cambio: "No es posible bañarse dos veces en los mismos ríos, pues aguas nuevas fluyen siempre sobre tí" (6). "Nos bañamos y no nos bañamos en los mismos -- ríos; somos y no somos". (7)

Con expresiones como éstas, la historia nos muestra cómo Heráclito y la filosofía griega conceptualizaron el movimiento, habiendo establecido una nueva teoría: El mundo real consiste en un equilibrado ajuste de tendencias opuestas. Detrás de la lucha de los contrarios y de acuerdo con determinadas leyes, existe una oculta armonía o consonancia, que es el mundo (8). Sin embargo, esta teoría no logra concebir el cambio fundamental que se sucede en la naturaleza, el cambio como concatenaciones de los procesos. Para ejemplificar esta noción diremos que una manzana madura no siempre ha sido como es. Antes era una manzana verde, previamente a su condición de flor era un botón; y así retrocederemos al estado del manzano en la época de la primavera. Luego la manzana no siempre ha sido tal; tiene una historia y por eso no permanecerá tal como es; si cae de la rama, se descompondrá, esparcirá sus semillas, que darán, si todo sigue su curso, un retoño y de él crecerá un árbol.

Es claro, cómo el cambio no es un vaivén ondulatorio - nunca alguien se ha comido ni comerá la misma manzana -, las circunstancias y los fenómenos sociales, por ejemplo, las guerras y los fenómenos naturales, tales como terremotos, maremotos, aunque se repitan, tendrán siempre condiciones y características distintas. Por ello, las cosas se suceden en forma de espiral y no como "un ciclo periódico que refleja rítmicamente al orden circular del cosenos..." (9), como indicaba Platón. Esta representa una corriente de pensamiento histórico, a la -- que se adhieren pensadores como Ibn Khaldun, Maquiavelo, Vico, Nietzsche, Spengler, Toynbee y Sorokin.

(6) Kahler, Erich. ¿Qué es la Historia?, p. 31

(7) Kahler, Erich. Op. cit. p. 32

(8) Russell, Bertrand. La Sabiduría de Occidente, p. 24

(9) Kahler, Erich. ¿Qué es la Historia?, p. 41





ARISTOTELES .

Aristóteles, que compiló el pensamiento griego de su época, fué el auténtico iniciador de la idea de evolución. Consideraba los diferentes niveles de la naturaleza orgánica, el vegetal, el animal y humano, como etapas sucesivas de la evolución, pero en un sentido teórico, casi estático; tomó una etapa como premisa fundamental de la otra, nunca la transformación real de una etapa en la otra.

Conforme a esta idea, Aristóteles consideraba que la humanidad no tiene principio ni fin; sin embargo, a causa de catástrofes cíclicas, toda la civilización era destruida periódicamente y tenía que ser creada de nuevo.

Observamos cómo el gran pensador griego, que tuvo una influencia hasta cierto punto decisiva en el pensamiento de la Edad Media, no estudió los fenómenos dentro del movimiento y del cambio continuos, tal como se suceden en la realidad.

Los judíos apreciaron el cambio en una forma mucho más profunda que los griegos, por haberse visto envueltos en los ascensos y derrumbes de las grandes potencias de la Antigüedad: los babilonios, los persas, la época helenística de Alejandro y Roma. Sobrevivieron a todas, compartiendo los destinos de los pueblos en todas las épocas hasta el día de hoy.

No sufrieron solos; se vieron forzados a ser testigos del sufrimiento de -- otros y a participar en él; (10) a diferencia de los griegos, que crearon un mundo surgido en gran parte de su intento de aproximarse al orden divino.

En el judaísmo nació el cristianismo, que evolucionó conforme lo hacía el concepto judío de identidad humana.

Identidad producto de su calidad de pueblo nómada, que sufrió sujeciones y cautiverios sucesivos. Esto los llevó a sentirse elegidos ya que era un pueblo -- condenado a sufrir para salvación del hombre.

De este pueblo surge Jesús, como producto de la humanización de Dios, -- aunque él mismo fuere inaceptable para los propios judíos, en cuanto esta personificación destrozaba su concepto de Dios.

Estos sucesos, el mundo griego, el pensamiento aristotélico, los judíos, Jesús, el cristianismo, expresados como fenómenos de transición, expresan la evolución del cambio.

Durante la Edad Media predomina la doctrina cristiana, cuyo principal exponente fué San Agustín, quien contribuyó grandemente a la cimentación de la filosofía escolástica.

San Agustín sostuvo que "la historia del hombre es un curso único de -- acontecer que se inicia con la génesis, sigue con la caída y concluye en la salvación, un curso de acontecer cuyo punto esencial es el acto de sacrificio del Salvador" (11). Esta concepción, con su base fundamental en la predestinación y la

(10) Kahler, Erich. Op. cit. p. 42

(11) Ibidem, p. 74

eternidad, constituyó el fundamento para la estructura del mundo medieval cuya forma de vida estuvo firmemente determinada por la Iglesia.

Por ser coherente con las divisiones de la historia, en el primer capítulo ésta se dividió en cuatro épocas; Antigüedad hasta el año 476 d.c.; Edad Media - hasta 1453; Edad Moderna hasta 1789 y Edad Contemporánea hasta nuestros días.

Aunque esta división permite, únicamente, ubicar los sucesos y las grandes transiciones del hombre y la sociedad, no nos puede llevar esto a dejar de -- considerar que en el presente interactúan fenómenos que se han originado, de desarrollado y transformado a través del tiempo, surgidos en distintas épocas y que tienen influencia actual.

Dado que en este documento no se pretende hacer una historia de la filosofía, sino exponer la necesidad de observar la sociedad, la naturaleza y las organizaciones en condiciones siempre cambiantes, no ahondaremos más allá de lo dicho.

Un movimiento escéptico inducido por Duns Escoto, Pedro de Auriol, Du-rard de Saint-Pourcain y Guillermo de Ockham, entre 1265 y 1349, período com-prendido entre el nacimiento de Escoto y la muerte de Ockham, pusieron en du-da la idea religiosa de que una serie de causas finitas debe en última instancia - conducir a Dios. Ockham puso en tela de juicio que la unidad e infinidad de - Dios pudiesen demostrarse. Su idea, concebía la existencia de una pluralidad de mundos y creadores.

Esta corriente condujo, en los dos siglos siguientes, a grandes avances en el campo científico. De trascendente importancia es el redescubrimiento del sis-tema heliocéntrico por Copérnico.



*Bertrand Russell*

Bertrand Russell (12) señala que cuatro son los grandes movimientos que determinan la transición de la Edad Media y la Edad Moderna, tales serían a saber:

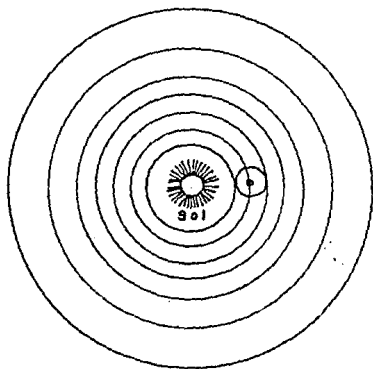
1. El renacimiento italiano de los siglos XV y XVI; la literatura del Dante, alejándose de las publicaciones en latín hace accesible su obra en la lengua romance en las capas sociales emergentes. Participan en el movimiento, además, Boccaccio y Petrarca, quienes retornan al estudio del hombre, alejándose de la tradición clerical de la Edad Media.
2. El movimiento cultural humanista derivado del Renacimiento, que se dió en los Países Bajos, Alemania y Francia.

---

(12) Russell, Bertrand, La Sabiduría de Occidente, p. 170

3. La reforma luterana, que sostenía: "todo hombre se haya en contacto directo con Dios; Cristo no necesita vicarios". (13)
4. El cuarto movimiento es el que apuntamos, encabezado por Ockham.

La esencia del tránsito de la Edad Media a la Edad Moderna fué la secularización. Proceso que se reforzó y amplió con cuatro descubrimientos científicos: la brújula, la pólvora, la prensa y el telescopio. La primera hizo progresar la navegación, y con ello la exploración y el comercio de ultramar; la segunda revolucionó los métodos guerreros, ayudando a desintegrar el régimen feudal y sus concepciones militares; la tercera introdujo la difusión de la comunicación, del conocimiento y de la propaganda doctrinal (de hecho gran parte del éxito de Martín Lutero se debió a la masiva difusión de sus panfletos; el cuarto instrumento, inventado en Holanda y perfeccionado por Galileo y Kepler, permitió verificar y -- completar el sistema copernicano.



EL SISTEMA HELIOCENTRICO DE COPERNICO.

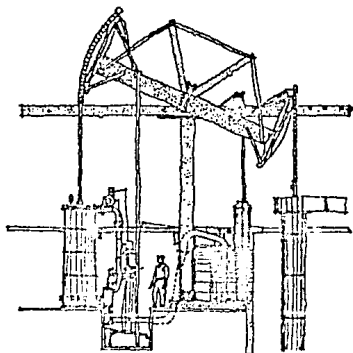
---

(13) Russell, Bertrand. Op. Cit. p. 170

#### 4.1.2 Doctrinas a raíz de la Revolución Industrial.

La Revolución Francesa de 1789 marca la fecha que se suele considerar, convencionalmente, como el inicio de nuestra época: La Edad Contemporánea. Este fenómeno social se vincula, inevitablemente, con el Renacimiento del siglo XV y con los sucesos económicos, políticos, religiosos, científicos, tecnológicos, etc., de aquellos tiempos.

Pocos años antes se había registrado en Inglaterra un movimiento no menos importante: La Revolución Industrial. De hecho, este suceso ha ejercido una influencia hasta nuestros días, mayor que la Revolución Francesa; da origen, entre otros fenómenos, al acelerado desarrollo científico y tecnológico; a la organización burocrática (14); a las ideologías y sistemas de producción que hoy polarizan al mundo: el capitalismo y el socialismo.



MÁQUINA DE BOMBEO DE BULTON  
Y WATT (1777)

(14) Se entiende por organización burocrática aquella organización piramidal donde las líneas de autoridad y jerarquía están definidas por el principio de que cada rango se halla bajo el control y supervisión de uno superior.

"La Revolución Industrial es un acontecimiento complejo que marca el momento en que la humanidad inició un nuevo estilo de vida, en su cultura, en sus relaciones sociales, en su forma de producir, en su sistema de mercado, en su ordenamiento jurídico, en su tecnología y en otros muchos aspectos que sería largo enumerar; por lo tanto no se trata exclusivamente del descubrimiento de los motores y de la aplicación de fuerzas mecánicas a la producción - acontecimiento de suyo muy importantes,- sino de algo que tuvo aún mayor repercusión y que señaló los cauces para la constitución y desarrollo de la sociedad actual". (15).

Cuando en una ocasión se preguntó a un estudiante, en Inglaterra, qué era la Revolución Industrial, el interpelado elaboró su respuesta en los términos siguientes: Alrededor de 1760, una ola de pequeños instrumentos, destinados a facilitar el trabajo, irrumpió a Inglaterra". Significativa y exacta respuesta, pero no solamente fueron pequeños instrumentos; a la par se dieron diversas innovaciones en la agricultura, los transportes, la industria, el comercio y las finanzas, en forma tan repentina, que resulta difícil encontrar situación comparable en la larga historia del género humano.

"El ritmo acelerado del desarrollo se comprueba por el catálogo de patentes, por la lista siempre creciente de decretos de cercamiento o de deslinde, por las formas crecientes de la producción y de las exportaciones y por el nivel de precios, el cual, después de haber permanecido casi estable durante dos generaciones, empezó el ascenso que duró por más de medio siglo" (16). Así se expresa T. S. Ashton para presentar el índice que nos demuestra cuán grande fue el auge tecnológico del siglo XVIII. Sin embargo, esta explosión tecnológica no hubiese sido posible sin las bases científicas que se habían cimentado desde el siglo XVI, fundamentalmente en las ciencias Físico-Matemáticas. Antes de seguir, recapitulemos lo hasta aquí tratado, para identificar claramente lo que es materia de nuestro estudio: El comportamiento humano en las organizaciones y específicamente el fenómeno del cambio en éstas.

(15) Trucba Dávalos, José, Sociología Industrial, p. 31

(16) Ashton, T. S., La Revolución Industrial, p. 72

Las organizaciones actuales, en sus formas para producir, tienen su origen en la Revolución Industrial. A partir de esta época se desarrollan "modelos" de análisis mecanicistas y organicistas. Estos modelos se propagan debido al rápido progreso de la física, las matemáticas, la astronomía y la biología, ciencia que preceden a la sociología, a la psicología y a la administración; en cierta forma, parece ineludible que el hombre no recurra a analogías de las máquinas y los cuerpos orgánicos con las organizaciones sociales.

Walter Buckley, en su libro *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*, rememora cómo Sorokin reseñó la evolución de la "escuela mecanicista" de la sociología.

En el siglo XVII, surgió la física social, doctrina que sustenta que "el hombre es un objeto físico, una especie de compleja maquinaria cuyas acciones y procesos psíquicos podían ser analizados de conformidad con los principios de la mecánica". Por su parte, la "mecánica social" concibió a la sociedad como un "sistema astronómico", en el cual los seres humanos eran elementos unidos por la atracción mutua o separados por la repulsión; los grupos de sociedades o estados eran sistemas de oposición en equilibrio (17). Indica, así mismo, que existen sociólogos contemporáneos que adoptan este modelo como son: George C. Homans, Talcott Parsons, V. Pareto, N. Bujarin y Kurt Lewin, entre otros. En común, estos autores comparten la idea de un "sistema" de partes interrelacionadas y dispuestas dentro de un límite, sistema que, por lo común, tendería a mantener cierto equilibrio.

Por otro lado, el modelo orgánico de la sociedad cobijó su inspiración en los progresos de la biología, tendencia a la cual contribuyó decididamente Spencer. Para ampliar el comentario sobre este modelo es preciso distinguir dos conceptos: "analogía organicista" y "modelo orgánico".

El primero se refiere a un organismo aislado y el segundo a los sistemas ecológicos o a las especies. En uno se comparan los sistemas ecológicos o a las especies. En uno se comparan los grupos sociales con los órganos de un cuerpo:

---

(17) Buckley, Walter, *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*, p. 22.



corazón, cerebro, hígado, etc. De manera tal que en el enfoque las partes cooperan en lugar de competir. En el otro, tanto la conservación como el cambio de estructura son rasgos distintivos de las sociedades y de las especies, por lo tanto no mueren como sería el caso de los organismos. Sin lugar a duda, la analogía entre las sociedades y las especies es más factible que entre éstas y los cuerpos vivos. Sin embargo, ambos tipos de analogías coinciden en la premisa de que la sociedad se encuentra en equilibrio y que los sistemas tienden a la conservación. Por este motivo, en el análisis de la interdependencia de las partes no hay jerarquía o predominio de una parte sobre la otra.

Además de los modelos mecánicos y orgánicos se ha desarrollado otro -- cuerpo de conocimientos, llamado por Buckley "modelo procesal", que tendió a -- "predominar" en la escuela norteamericana de sociología a principios del siglo XX especialmente bajo el liderazgo de la "Escuela de Chicago" (18).

La Escuela de Chicago define al modelo procesal como aquel que concibe a la sociedad en cuanto es una interacción compleja, multifacética y fluida, de -- muy variables grados e intensidades de asociación y disociación. Asigna al vocablo proceso una significación de sinónimo al cambio, al recalcar que sociedades y grupos modifican constantemente sus estructuras, adaptándolas a las condiciones internas o externas. Así, deseamos señalar que la sociedad no es susceptible de ser analizada bajo la óptica de modelos ya que implica predeterminar moldes, -- con el riesgo consiguiente de emitir juicios que no son producto de hechos observados en fenómenos distintos.

Deberemos concebir a la sociedad, a las organizaciones y a los grupos de trabajo inmersos en estas, bajo la óptica del cambio y movimiento continuos; dinámicamente. Las organizaciones son como un río por el cual circula agua permanentemente, encausar su caudal implica considerar dicho movimiento. Así, producir un cambio en las organizaciones exige estimar que fluye por ellas insumos, productos, etc., pero fundamentalmente, interactúan en una red compleja de relaciones, formal e informalmente, seres humanos. Analizar y producir los cambios exigidos por la propia evolución de los recursos humanos en lo interno y de las --

---

(18) Buckley, Walter., Op. cit., p. 36

variables que inciden de lo externo, requiere considerar la cultura organizacional y la dinámica de grupos.

## CONCLUSIONES

El tiempo es una variable que hace cambiar permanentemente a los fenómenos que se suceden en la naturaleza. Las Sociedades y las organizaciones no están ajenas a los cambios y ajustes según la época histórica. Ambas son producto de evolución y se influyen mutuamente.

No se pueden desprender un análisis del estado actual de las organizaciones sin antes observar las transiciones que han sufrido y los tipos de sociedades en las que han estado insertas.

El hombre ha adoptado fundamentalmente dos grandes corrientes filosóficas para analizar y observar los fenómenos de la naturaleza: el materialismo y el idealismo.

Asimismo, a partir de la revolución industrial -época en que se constituye y se concibe la organización burocrática- se establecen tres "modelos" de análisis de la sociedad y de las organizaciones, a saber: el modelo mecanicista, el organicista y el dialéctico o procesal.

## BIBLIOGRAFIA

### CAPITULO IV

- 1) ASHTON, T. S. La Revolución Industrial, México, Ed. Fondo de Cultura - Económica, 1975.
- 2) BUCKLEY, WALTER. La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas. Buenos Aires, ed. Amorrortu, 1977.
- 3) KAHLER, ERICH. ¿Qué es la Historia?, México, Ed. Fondo de Cultura - Económica.
- 4) KOPNIN, P. V. Lógica Dialéctica. México, Ed. Grijalbo 1966.
- 5) ROSENAL, N. Y. STRAKS, G. M. Categorías del Materialismo Dialéctico. México, Ed. Grijalbo.
- 6) RUSSELL, BERTRAND. La Sabiduría de Occidente. Madrid, Ed. Aguilar 1975.
- 7) TRUEBA DAVALOS JOSE. Sociología Industrial., México, Ed. Instituto -- Mexicano de Estudios Sociales, A.C., 1972.

## **CAPITULO V**

### **"EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES"**

## CAPITULO V

### "EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES"

#### OBJETIVOS:

##### Del Capitulo:

El alumno conocerá las tendencias de las formas organizacionales para el futuro.

##### Específicos:

- Expondrá brevemente los tres principales estilos administrativos que se prevén para el futuro.
- Mencionará, por lo menos, tres de los principales cambios que afectarán a la organización del futuro.
- Explicará los tres principales problemas de la organización del futuro.

## CAPITULO V

### EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

La extraordinaria complejidad que presentan los ambientes y las organizaciones de hoy y del mañana, plantea la necesidad de crear medios que posibiliten la comprensión de los problemas organizacionales y darles respuesta. Para entender la realidad contemporánea y dotar al sistema organizacional de una capacidad de adaptación continua, los nuevos sistemas de organización y administración proponen un enfoque integrador que tiene en cuenta tres elementos importantes: el hombre, el ambiente y el cambio. Para que las organizaciones de hoy en día se liberen de las obsoletas prácticas administrativas legadas por la escuela clásica, -- esencialmente burocrática, deberán entender y usar con efectividad las nuevas -- ideas y los hallazgos relacionados con esos tres elementos; además, deberán fomentar un ambiente de continua creatividad, no sólo para enfrentarse al cambio sino, inclusive, para inducirlo.

Las sociedades contemporáneas están constituidas por una gran cantidad -- de organizaciones, tales como empresas, dependencias gubernamentales, colegios y universidades, ejército, hospitales, organismos religiosos, etc.; organizaciones todas de crecimiento continuo, tanto en su tamaño como en la complejidad de su forma de administración. Este crecimiento se ha dado de manera natural ya que -- el medio, formado por muchos elementos competitivos, obliga a que las organizaciones busquen sistemas de ayuda a su supervivencia.

Dichas organizaciones tienen una característica importantísima: su creciente capacidad para producir el cambio dentro de sí mismas.

Por esta razón, parece un tanto presuntuoso querer pronosticar el desarrollo del futuro de las organizaciones y su administración. Existen demasiadas -- fuerzas imprevisibles, tanto en el medio externo como en las operaciones internas. Es imposible hacer, por consiguiente, una predicción exacta. Sin embargo, existen factores primordiales que siguen ciertas tendencias, mediante las cuales se puede

hacer una formulación del futuro de la administración y las organizaciones. Entre ellos, cabría mencionar: el medio cambiante, la expansión de las actividades de las organizaciones, la respuesta al cambio tecnológico y al cambio social, el desarrollo de los sistemas democrático-humanistas, etc.

Herman Kahn, citado por Kazty-Rosenzweg, nos dice: "Existe una tendencia básica hacia:

- 1) Una cultura cada vez más percibida por los sentidos (empírica, secular, humanística, pragmática, utilitaria, hedonista, etc.), declinación - casi completa de los tabués y de lo "sagrado".
- 2) Acumulación del conocimiento científico y tecnológico.
- 3) Institucionalización del cambio tecnológico, en especial la investigación y difusión.
- 4) Industrialización y modernización mundial (automatización).
- 5) Creciente interés por los aspectos humanos.
- 6) Urbanización (y suburbanización) y crecimiento de las megalópolis.
- 7) Importancia decreciente de las actividades primarias y aumento de -- las actividades secundarias y terciarias.
- 8) Creciente nivel de cultura y educación (industria del crecimiento; aumento en número y responsabilidad de los intelectuales).
- 9) Creciente movimiento de cambio". (1)

---

(1) Freeman y Kazt. Administración y organización. p. 83



## 5.1 El pasado como prólogo.

La organización humana en el futuro será la síntesis de la transformación dinámica de lo que ella fue y de lo que hoy es. Todo organismo posee en sí -- mismo fuerzas contrarias que, por un lado, pugnan por mantener inalterables las situaciones y, por el otro, lo impulsan hacia el cambio. Es una ley de la naturaleza que nada permanece inalterable.

La organización humana ha tenido permanentemente como fin la satisfacción de necesidades, sean primarias, de autorrealización o cualquiera de las intermedias (de acuerdo con la jerarquización propuesta por Maslow). Así, los primeros hombres se reunieron para cazar con la mira única de conseguir los bienes necesarios para su subsistencia. Esta actividad, en sus formas de caza, pesca o recolección, era la que daba forma a su vida cotidiana.

### 5.1.1 La organización para la producción en la antigüedad.

Todo se halla siempre en proceso de cambio. Así, la sociedad primitiva produjo un cambio, que hizo posible la diferenciación entre el hombre y los animales. Aquél fue capaz de producir utensilios, que le facilitaron su labor de cazador, como se apunta en el capítulo I.

A partir de esto, surge un horizonte más amplio. Los hombres se dan -- cuenta de que pueden modificar su ambiente utilizando a los seres vivos. De nómadas, cazadores y recolectores, pasan a ser agricultores y ganaderos. En este momento se gesta la idea de la "acumulación", pues aparecen excedentes, en un principio modestos y aleatorios, de productos en la agricultura y la ganadería.

Hay numerosos indicios de que la agricultura es una aportación de la mujer; ellas eran las encargadas de hacer la recolección de frutos silvestres, y en -- el desempeño de su cotidiana actividad aprendieron que podían tener los alimentos a la mano, por medio de la siembra y el cultivo; mientras que la ganadería,

al parecer, se debe al hombre, quien en su práctica cazadora observó que algunas especies se podían atrapar vivas y mantenerlas hasta el momento en que se tuviera necesidad de ellas. De esta forma, las sociedades primitivas nómadas se convirtieron en sedentarias; se desarrollaron así las bases de la sociedad primitiva para la producción.

De hecho, en las primeras fases de la historia, tanto la producción como las tierras y los utensilios de trabajo eran de propiedad común; tal fue el caso, por ejemplo, de las sociedades incluidas dentro de la categoría del modo asiático de producción cuya principal característica era la autosuficiencia de la comunidad y la propiedad colectiva de los instrumentos y, sobre todo, de las tierras de labor.

Como se dijo anteriormente, todo sistema de producción contiene en sí mismo los elementos para su negación y superación. Así, la sociedad primitiva produjo elementos que, a la par de aumentar la productividad de trabajo, volvieron más complejo el sistema, como fueron las clases privilegiadas de "técnicos" - en agricultura, los militares y los sacerdotes.

Las clases privilegiadas subsistían gracias a las aportaciones que recibían de la comunidad, en mérito de su función, ya fueran éstas en bienes o en trabajo, con lo que se desarrollan las premisas de un cierto tipo de explotación.

Sin embargo, la condición material indispensable para que el privilegio de función se transformara en parasitismo, apareció con la producción permanente de excedentes en la agricultura y la ganadería, que hacían posible la exclusión del trabajo productivo de sacerdotes y militares, configurándolos como una capa social dedicada al ocio. Desde luego, el proceso de constitución de éstos en clase social supuso la apropiación permanente de los medios de producción y la constitución del órgano estatal que consolidase la escisión de la sociedad en elementos permanentes y hereditarios.

El fin de la Edad Media marca, en ciertas sociedades de base feudal, la interrupción de una nueva forma de organización social de la producción, el sistema

capitalista, con la creación de talleres manufactureros, la producción de la plusvalía, la acumulación de capital, etc.

El capitalismo había sido precedido por un período mercantil, en el que - habían quedado superados los parámetros de la economía natural, con la creciente importancia del intercambio de mercancías; los estados interesados en acumular la riqueza habían empezado a practicar una política de acumulación de metales preciosos y de fomento industrial, que no podía sino llevar al debilitamiento y final destrucción del feudalismo.

Desde luego, uno de los factores que habían incidido en esta expansión -- del comercio interno e internacional era una tendencia persistente hacia la producción de excedentes, que era posibilitada por innovaciones científicas y técnicas. Simultáneamente se consolidó la separación entre el productor y los instrumentos que necesita para laborar, con lo cual se puede hablar de la existencia - de una mano de obra libre, susceptible de transformarse en asalariado.

### 5.1.2 La Revolución Industrial.

En la época del surgimiento de la Revolución Industrial (1760-1840) se multiplicaron los conceptos novedosos dentro del pensamiento social; éstos eran - expresión y resultado de la compleja realidad social; así, dentro del movimiento - comercial no sólo los bienes y servicios se consideraron como mercancía, ahora - también era posible comprar el trabajo del hombre y los campesinos, en verdaderas oleadas, llegaban a emplearse, empujados por la necesidad, en los nacientes - talleres fabriles. De ahora en adelante, el productor directo no es el que aprovecha el producto de su trabajo, sino que lo hace quien lo ha comprado a cambio de un salario. La ganancia no es sólo la retribución al trabajo organizativo del - patrón, es también parte del producto del trabajo obrero que no se paga como salario; es, en esos términos, plusvalor, valor excedente que genera el trabajo asalariado; una ganancia que, en diversas formas, se reparten entre sí los capitalistas.

Surge la noción del asalariado cuya característica fundamental es la enajenación de su trabajo, no sólo en términos del destino del producto material de su actividad, sino de la pérdida de control sobre ésta, pues ya no le pertenece a él ni la decisión sobre el ritmo de trabajo, ni sobre los descansos. En fin, el trabajo queda sujeto a una potestad externa.

Como todo sistema, el capitalismo trae consigo los elementos de su propia destrucción, elementos contradictorios que se manifiestan desde temprano, pero que no llevan a su destrucción inmediata: la acumulación de riqueza crea necesariamente un aumento de la pobreza, medida en términos de una sociedad cuyas producciones y productividades crecen, dando lugar al enfrentamiento de clases sociales. Por un lado, los que producen y por el otro, los que se apropian de la plusvalía originada por y en esa producción.

Desde un punto de vista histórico, la afirmación del sistema capitalista se llevó a cabo con la revolución industrial. Al lado del capitalismo surgió el esquema burocrático, cuyas premisas fundamentales se mencionan en los capítulos precedentes.

No se necesita un gran esfuerzo de imaginación crítica para captar las -- fallas y los problemas generados en el seno de una organización burocrática. Este tipo de organización fue el resultado de movimientos comerciales, de nuevas -- concepciones sobre la función de las organizaciones y del gran auge del mercantilismo que se generó desde el término de la Edad Media hasta la época cercana a la Revolución Francesa. Asimismo, influyeron las nuevas ideas filosóficas que -- trastocaron el horizonte conceptual de grandes masas de hombres.

Con el avance de las ciencias exactas, el método analítico cobró gran auge; se pensó que con el uso de ese método se llegaría a conocer la verdad y la esencia de las cosas; surgió el reduccionismo, la ideología de la causa y el efecto.

Así, cualquier objeto que pudiera ser utilizado para aplicar energía sobre

la materia, era considerada como máquina. Por lo tanto, no es sorprendente que se creyera que todas las máquinas eran reductibles a ciertas máquinas elementales; la palanca, la polea, la rueda, el eje y el plano inclinado.

"La mecanización del trabajo fue enormemente facilitada reduciéndolo a una serie de tareas simples; el trabajo se analizó para ser reducido a sus mínimos elementos. Estos elementos fueron tareas tan simples que pudieron ser hechas por una sola persona.

Más adelante fueron mecanizadas muchas labores elementales. No todo el trabajo se pudo mecanizar, por no haber tecnología disponible o porque resulta más barato utilizar seres humanos. Así el hombre y la máquina, cada uno realizando labores elementales, fueron utilizados para ensamblar trabajos completos. El resultado fue la producción industrializada y la línea de ensamble que constituye la espina dorsal de la fábrica moderna". (3)

#### 5.1.2.1 La Automatización.

La primera gran revolución en las máquinas fue la incorporación a ellas de una fuerza motriz distinta de la humana o de la animal. La introducción de telares movidos por el agua de los ríos o por máquinas de vapor, fue el primer gran paso en este sentido.

Sin embargo, con el correr del tiempo las máquinas herramientas experimentaron una segunda revolución, motivada por el descubrimiento de la electricidad.

Grandes son los adelantos que surgen al calor de la necesidad de hacer más fácil el trabajo humano. En la actualidad, para la industria, la revolución que se produce consiste en la introducción de sistemas de automatización de máquinas (o máquinas herramientas) complejas. Sistemas como el que controla la precisión mediante rayos láser; sistemas que permiten que la variación de las ca-

---

(3) Ackoff R. L. Planeación de la Empresa del Futuro, p. 25.

características de una pieza sea conseguida mediante instrucciones numéricas de un ordenador, pueden introducir el automatismo en procedimientos en los que era necesaria la precisión o la versatilidad, características que los actuales sistemas automáticos no poseen por lo general.

Esto hace posible prever máquinas automáticas en los que la forma y las dimensiones de las piezas a obtener se introduzcan en forma numérica en ellas y se obtenga la forma precisa y repetida sin la intervención humana, lo cual permitirá: abaratar los costos en la fabricación de maquinaria, o de bienes de consumo; reducir los peligros de fabricación y hacer que la repetición sea sencilla. Esto implicaría una reducción de la población que trabaja en la industria, con las ventajas y problemas que ello genera.

Un problema que indudablemente acentúa la automatización es el desempleo, si a aquella se la considera desde el punto de vista de que la máquina desplaza a un gran número de trabajadores; aunque este punto de vista es unilateral. Algunos autores le reconocen una complejidad mucho mayor al problema y afirman que si bien la automatización produce momentáneamente desempleo, el aumento de la riqueza que crea el abaratamiento de los costos de producción, permite el crecimiento y la proliferación de las fuentes de trabajo. Este es un problema que hay que analizar desde muchos puntos de vista, como son el económico, el social, el técnico, etc.

Dentro de los movimientos sociales y económicos, existen cambios que -- modifican casi imperceptiblemente las estructuras, hasta llegar a una concepción del mundo completamente diferente. Así sucedió en las que ahora son las sociedades altamente industrializadas; pasan de una época de mecanización a otra de automatización promovida por la creación de la computadora y su desarrollo, a partir de mediados de este siglo. Este instrumento parte de bases completamente diferentes de las de una simple máquina. Mientras que ésta trata de reemplazar la fuerza física del hombre, la computadora procura sustituir la lógica de su pensamiento y hasta cierto punto su capacidad de decisión, en determinados procesos.

La computadora apareció con el desarrollo de las tecnologías (\*) de la -- observación y de la comunicación, es decir, después de que fueron inventados el telégrafo (siglo XVIII), el teléfono (1876) y la telegrafía inalámbrica (1895); la -- radio y la televisión tecnificaron la comunicación y la transmisión de símbolos. -- La segunda tecnología se originó con el desarrollo de dispositivos que pueden observar y registrar propiedades de objetos, generando y grabando datos. Algunos -- de estos dispositivos o instrumentos son el termómetro, el velocímetro, el voltímetro, el radar, etc. Este último marcó la conjunción del avance mecánico y -- del electrónico. Esta serie de inventos dió como resultado el desarrollo del computador electrónico cuya función es el manejo lógico de símbolos. Procesa datos, los convierte en información utilizable y puede transformar la información en una serie de instrucciones.

Una vez reunidas aquellas premisas, los científicos empezaron a idear sistemas que combinaran estas funciones. Se dieron cuenta de que dichos sistemas podían controlar a otros sistemas; descubrieron la automatización. En la actualidad, la automatización cumple un papel similar al que tuvo la mecanización en la época de la Revolución Industrial.

Desafortunadamente, la automatización trae aparejados otros problemas de carácter social y psicológico, que hacen que no se le vea con tan buenos ojos como en la época de su surgimiento. Las organizaciones de las sociedades altamente industrializadas se enfrentan a complejísimos problemas de enajenación del trabajador.

Erich Fromm, en su libro Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea, expone claramente: el problema psicosocial que ha derivado de la industrialización y la automatización. Permítasenos señalar una larga cita de ese autor: "Al construir el nuevo mecanismo industrial, el hombre se absorbió de tal modo en la nueva tarea, que ésta se convirtió en la meta suprema de su vida. Sus energías, -- que en otro tiempo habían sido dedicadas a la busca de Dios y de la salvación, -- se dirigieron ahora al dominio de la naturaleza, y a un bienestar material cada vez mayor. Dejó de usar la producción como un medio para vivir mejor y, por --

---

(\*) Para mayor información consultar la obra Historia de la Tecnología de T.K. Derry.

el contrario, la hipostasió en un fin en sí misma, fin al cual quedó subordinada - la vida. En el proceso de una división del trabajo cada vez mayor, de una mecanización del trabajo cada vez más compleja, de unas aglomeraciones sociales cada vez mas grandes, el hombre mismo se convirtió en una parte de la maquinaria, - en lugar de ser su amo. Se sintió asimismo una mercancía, una inversión; su finalidad se redujo a tener éxito; es decir, a venderse en el mercado del modo -- más provechoso posible. Su valor como persona radica en su "vendibilidad", no - en sus cualidades humanas de amor y razón, ni en sus talentos artísticos. La fe licidad se identifica con el consumo de mercancía más nuevas y mejores, con la absorción de música, películas, diversiones, actos sexuales, licores y cigarrillos. No poseyendo más sentido de sí mismo que el que puede proporcionar la conformidad con la mayoría, se siente inseguro, angustiado y dependiente de la aprobación ajena. Está enajenado de sí mismo, adora el producto de sus propias manos, a los líderes a quienes él hace, como si estuvieran por encima de él y no fueran hechos por él. En cierto sentido, ha regresado a donde estaba antes de haberse iniciado la gran evolución humana en el segundo milenio a.c...."

"...Es incapaz de amar y de usar la razón, incapaz de tomar decisiones, - en realidad es incapaz de apreciar la vida y, así, está pronto a destruirlo todo, y aun a destruirlo gustosamente. El mundo vuelve a estar fragmentado, ha perdido su unidad; el hombre ha vuelto a adorar cosas diversificadas, con la única diferen cia de que ahora son cosas hechas por el hombre mismo, y no partes de la naturaleza" (4)

---

(4) Fromm, Erich., Psicoanálisis de la Sociedad Contemporanea, p. 294.



## 5.2 Panorama Actual de las Organizaciones.

Para hacer una caracterización de las organizaciones productivas de la actualidad, se tienen que definir los parámetros bajo los cuales se hace dicha caracterización.

Anteriormente se apuntó que la superestructura ideológica y cultural de una sociedad, está supeditada a la estructura económica vigente en dicha sociedad.

Por esta razón conviene, metodológicamente, hacer una caracterización de las organizaciones productivas, bajo un punto de vista económico. Así, dependiendo del sistema económico donde se encuentren ubicados tendremos:

- 1) Organizaciones de las sociedades altamente industrializadas y esencialmente capitalistas.
- 2) Organizaciones de las sociedades en vías de desarrollo.
- 3) Organizaciones en los países socialistas.

### 5.2.1 Las Organizaciones en las sociedades altamente industrializadas.

Las sociedades altamente industrializadas se empiezan a configurar como tales en la época de la Revolución Industrial. Así, destacan la mayor parte de los países de Europa Occidental y Estados Unidos; posteriormente se sumarán Canadá y Japón.

Estas sociedades se caracterizan por varios factores: su propia tecnología; generalmente el producto nacional bruto es mayor que el consumo nacional, por lo que se convierten en exportadoras; en términos alimentarios son autosuficientes; la mayor parte de la población económicamente activa trabaja en los sectores productivos secundario (industrial) y terciario (servicios) y son pocos los que

se ocupan en actividades primarias, como la agricultura y la extracción de materias primas (de las cuales son importadores); en el aspecto educativo y cultural, estas sociedades poseen un alto nivel de instrucción y de educación.

Se puede decir, en general, que estas sociedades poseen un alto grado de independencia, tanto económica y tecnológica como cultural.

Las organizaciones que se ubican en el seno de estas sociedades altamente industrializadas se encuentran en un proceso de automatización altamente tecnificado.

### 5.2.2. Las organizaciones en las sociedades en vías de desarrollo.

Las sociedades en vías de desarrollo (de otra forma menos eufemística conocidas como subdesarrolladas) se caracterizan por ser, en gran medida, dependientes de otras sociedades más desarrolladas. El principal elemento de dependencia es el económico, lo que se traduce en importación de tecnología y productos industrializados y en exportación de materias primas.

A este género de sociedades pertenecen todos los países de América Latina, África y Asia (exceptuando a Japón). Si bien dentro de ellas hay importantes diferencias de gradación, en lo general presentan un bajo nivel cultural y educativo; las principales actividades son la agricultura y la extracción de materias primas. La mayoría de estas sociedades opera, económicamente, en forma deficitaria, inmersas en un círculo vicioso de creciente dependencia con respecto a las naciones poderosas.

Muchas de las organizaciones que se sitúan en el marco de una sociedad en vías de desarrollo se administran según modelos burocráticos. Esto se debe a que las organizaciones tratan de imitar el modo de producción capitalista, incluyendo sus patrones de administración.

Aquel sistema ve virtualmente a la organización como una máquina cuya función es servir a sus creadores proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo. Así, su principal, si no es que su única función, es -redituar utilidades.

En una organización así entendida, los empleados son considerados como -- elementos del proceso productivo. Sus objetivos personales tienen poca importancia para sus patrones. Los empleados aceptan el "derecho" del patrón a tratarlos como máquinas; además, tareas repetitivas y simples como las que realizan están diseñadas para ser ejecutadas por máquinas.

A diferencia de las organizaciones de las sociedades industrializadas -que se encuentran en plena era de la automatización-, muchas de las organizaciones de los países en vías de desarrollo viven en la época de la máquina, con los inevitables problemas que esto genera.

Podemos decir que estas organizaciones son una secuela de la Revolución Industrial; en ellas se practica aún la gran producción en serie, a diferencia de - los países industrializados, donde se presta mucha más atención a la fabricación de series cortas de productos, parcial o totalmente personalizados y con una gran dosis de alta especialización.

Un error en el que incurren muchas de las organizaciones ubicadas en las sociedades en vías de desarrollo, es el querer usar tecnologías propias de países - industrializados, donde la mano de obra es escasa y cara; por lo tanto, en el colmo de la incongruencia pretenden saltar hasta un sistema de producción altamente especializado y tecnificado olvidando que todo cambio debe darse dentro de un proceso dialéctico; dentro de un proceso de evolución, paulatino y natural, que conlleve a la par educación, organización social, cultura, nivel de ingresos, etc.

En las organizaciones ubicadas en los países en vías de desarrollo, el problema de producción consiste entre otros en diseñar tecnologías capaces de hacer más eficiente la fuerza laboral.

### 5.2.3 Las organizaciones en los países socialistas.

En las organizaciones ubicadas en los países socialistas, a diferencia de lo que ocurre en los países capitalistas, las pautas de dirección están en función de un plan de economía nacional. Esto requiere de una completa coordinación entre organizaciones de diferentes ramas, en concordancia con las tareas que supone la planificación a corto, mediano y largo plazo. En un sistema capitalista la producción está determinada por la ley de la oferta y la demanda. Como se ve, ambas formas de producción poseen características cualitativas diferentes en la naturaleza de la gestión. El sistema socialista presupone y desarrolla la administración centralizada de toda la economía nacional, esto es, la planificación central.

Algunos de los principales problemas a los que se enfrenta una organización socialista según Gvishiani, en materia de administración, son: los fundamentos de la organización científica del trabajo; los principios de la estructura de los -- sistemas de organización en la sociedad socialista; los problemas económicos de la administración socialista; la planificación a escala de todo el país; la aplicación del centralismo democrático; la organización de la autogestión financiera; los estímulos materiales y morales; el aprendizaje de la nueva cultura y del nuevo estilo de administración (citado en el capítulo II); la lucha contra la burocracia y la negligencia administrativa; el liderazgo administrativo, etc.

### 5.2.4 Problemática común en los distintos tipos de organización.

Tanto las organizaciones de tipo capitalista --sea que éstos se encuentren en países desarrollados o en naciones en vías de desarrollo-- como las que existen en algún país socialista (con sus niveles de diferenciación) se enfrentan a problemas similares en algunos aspectos.

En todos los casos surge constante la preocupación por el aumento de la - productividad, por problemas técnicos y financieros, por la distribución de lo producido, etc. Estos problemas forman parte de un gran bloque, que Ackoff llama

el problema del autocontrol. ¿Cómo puede la organización lograr las metas y los objetivos para los cuales fue creada?; ¿De qué medios e instrumentos se valdrá - para controlar su actividad? Se puede decir que el problema de autocontrol y su solución, reúne todos los aspectos que se relacionan con la consecución de los fines organizacionales.

Así también, todas las organizaciones son dirigidas, operadas, administradas y mantenidas por hombres; (desafortunadamente no podemos decir para los hombres); por esta razón, el ser humano debe ser esencia y propósito del proceso productivo. La forma como influye la actividad humana en el logro de los objetivos organizacionales y las posibilidades existentes de autorrealización individual, son - aspectos que forman parte del segundo bloque, que podríamos denominar el problema de la humanización del trabajo.

Las organizaciones en cualquier sistema económico, se enfrentan a un ambiente cargado de cambios, en distintos aspectos de su actividad, que pueden sintetizarse a grandes trazos: una rápida evolución de los conocimientos tecnológicos; la cantidad y el tipo de los productos demandados, cambio de los aspectos financieros; transformaciones políticas y sociales; mutación de valores, cambio en las actitudes y necesidades de los miembros que forman la organización, etc. En México, al igual que en numerosos países, estos cambios no se llevan al cabo tan -- drásticamente como en los países industrializados, sin que ello signifique que deje de haberlos. En todos los casos el origen de estos problemas está fuera de la - organización, en el ambiente en el cual ella se ubica, y del cual no puede desentenderse. Al conjunto de estos problemas de adaptación, Ackoff lo denomina "el problema de la ambientalización".

En resumen, se puede decir que cualquier organización enfrenta obstrucciones u obstáculos que le impiden su total desarrollo. Muchas de estas obstrucciones son autoimpuestas, aunque de una forma inconsciente. Algunas de ellas son:

- Los fines organizacionales.
- Los medios empleados para conseguir dichos fines.

- Los recursos disponibles.
- La forma como se organizan y se administran.
- Problemas personales de los integrantes.
- Conflictos entre individuos.
- Conflictos entre individuos y la organización.
- Conflictos dentro de una unidad de trabajo.
- Conflictos entre la empresa y grupos externos.
- Influencias externas y otros aspectos del medio ambiente.

### 5.3 La Organización del Futuro.

Conforme lo hemos venido haciendo, distinguimos, desde el punto de vista técnico-económico, tres tipos de organizaciones: unas que utilizan tecnología altamente especializada; otras que trabajan con métodos característicos del "industrialismo"; ambos tipos se enmarcan dentro del sistema productivo capitalista; y las del tercer tipo serían las organizaciones socialistas, donde coexisten organizaciones que producen con alta tecnología y organizaciones que utilizan métodos tradicionales.

Podemos afirmar que actualmente existe gran flujo de información entre distintos tipos de sociedades. Se ha logrado que una sociedad tenga acceso a información sobre la tecnología y las actividades administrativas y organizacionales de otras.

Conjuntamente con ello, hoy en día vemos que la mayoría de los países - subdesarrollados de América Latina, África y Asia, tienden hacia un industrialismo de tipo capitalista, lo cual articula una red de relaciones y problemas muy - característicos.

Valdría la pena situarnos en este tipo de organizaciones porque constituyen, en la mayoría de los casos, el medio dentro del cual se desenvuelve un ingeniero industrial.

#### 5.3.1 Problemática.

Los problemas a los cuales tendrá que hacer frente la organización del mañana serán, en cierta forma, similares a los actuales: financieros, técnicos, - de relación humana y autorrealización, y problemas surgidos de la combinación de todos o algunos de ellos.

Las soluciones a tales problemas tendrán que enfocar el logro de los obje

tivos de la organización, a la vez que el logro de los objetivos y la satisfacción - de las necesidades de los individuos que la integran. Esto se tendrá que reflejar en una mejoría de la calidad de vida de las personas que integran la organización un aumento de la productividad y una mayor y mejor influencia sobre el medio - del cual forma parte.

Existen tres tipos principales de problemas que se presentan en lo referente a la administración y el control de una organización, y cuya solución requiere de una adecuada interrelación.

1. ¿Cómo aumentar la efectividad de los elementos que la conforman, de manera que se logren los objetivos organizacionales?
2. ¿Cómo satisfacer las necesidades de las personas que integran una organización?
3. ¿Cuál es la mejor relación entre la organización y su medio ambiente tanto en términos de la influencia de éste hacia aquélla, y viceversa?

#### 5.3.1.1 El Problema del logro de los objetivos organizacionales.

"Este problema abarca el diseño y la administración de sistemas, de manera que una organización pueda enfrentarse de forma efectiva al conjunto, cada vez más complejo y de rápida evolución, de problemas que interactúan en un medio ambiente cada vez más complejo y dinámico" (5).

El logro de muchos objetivos organizacionales se hallará relacionado con la solución de problemas técnicos, económicos y financieros.

La supervivencia de la organización del mañana se llevará a cabo en la medida en que se solucionen, de una manera "óptima", problemas tales como:

---

(5) Ackoff, R., Rediseñando el Futuro, p. 23



- a) La adaptación al cambio tecnológico, la complejidad y variedad de -- los productos, nuevos materiales y procesos de fabricación, etc.
- b) Competencia y búsqueda de ganancias: mercados saturados, inflación, salarios, costos de materiales, eficiencia de producción, etc.; y
- c) La imprevisibilidad de las demandas del consumidor.

A un correcto planteamiento de los términos del problema del autocontrol resulta de gran pertinencia el siguiente pasaje de Ackoff:

"La administración es un subsistema cuya función es la de controlar a to da la organización. La administración comprende la toma de decisiones y la to ma de decisiones comprende la solución de problemas

Hemos comenzado a darnos cuenta de que jamás existe un problema aislado completamente, cada problema interactúa con otros problemas, por lo que - es parte de un conjunto de problemas interrelacionados, un sistema de problemas.

En el futuro próximo estos sistemas de problemas se irán haciendo cada vez más complejos. Intentar manejar enteramente un sistema de problemas es lo que debería ser el objeto de la planificación, en contraste con la solución de pro blemas. En el pasado se dio mayor atención al desarrollo de métodos efectivos de solución a problemas; en el futuro se tiene que dar mayor atención al desarro llo de métodos efectivos de planificación". (6)

El mismo autor expone, y se nos perdonará la extensión de la cita, una - tipología de las actitudes que se observan entre los cuadros gerenciales en lo que toca a las necesidades y virtudes de la planeación.

"Todavía hay muchos gerentes y administradores que no creen en la plani ficación. Las actitudes hacia la misma varían mucho, aunque se pueden agrupar en cuatro tipos generales: inactivos, reactivos, preactivos e interactivos.

---

(6) Ackoff R., Op. cit., p. 27

### 1. Inactivos.

Los inactivistas están satisfechos de la forma en que están las cosas y como van. En consecuencia, opinan que cualquier intervención al curso de los eventos viablemente no los mejorará, sino que los empeorará. Los inactivistas asumen una postura de no hacer nada; tratan de "ir con la marea" sin "mecer el barco". Su filosofía administrativa es conservadora. Buscan la estabilidad y la supervivencia.

### 2. Reactivos.

Los reactivistas prefieren un estado anterior al cual se encuentran y creen que las cosas van de mal en peor, por lo que no solamente se resisten al cambio, sino que tratan de deshacer los anteriores y volver a donde ya estuvieron. Generalmente sienten nostalgia por "los buenos tiempos de antes". Su propensión a volver al pasado hace que su filosofía administrativa sea reaccionaria.

### 3. Preactivos.

Los preactivos no están dispuestos a conformarse con la forma en que están o estuvieron las cosas. Creen que el futuro será mejor que el presente o el pasado, y que el grado de mejora depende de lo bien que se preparen para él. Por tanto, tratan de predecir y preparar. Quieren más que la supervivencia, desean crecer y mejorar, hacerse más grandes, más influyentes, más poderosos, -- más de muchas cosas. Desean lograr algo mejor que bastante bien, desean hacer lo tan bien como sea posible; optimizar.

### 4. Interactivos.

Los interactivistas no están dispuestos a conformarse con el estado actual de las cosas ni con la forma en que se desarrollan; tampoco están dispuestos a regresar al pasado. Desean diseñar un futuro deseable e inventar la forma de lograrlo. Creen que somos capaces de controlar una parte importante del fu-

turo, tanto como sus efectos sobre nosotros. Tratan no sólo de prepararse para afrontar las amenazas sino de prevenir y crear, no sólo explorar las oportunidades.

Los interactivistas han sacado tres principios de la práctica de planificación de su experiencia.

1. Planificación por participación: los beneficios principales de la planificación no provienen de consumir su producto (los planes), sino de participar en su producción.
2. Planificación coordinada: es necesario planificar simultáneamente e interdependientemente todos los aspectos de un sistema.
3. Planificación integrada: en las organizaciones de niveles múltiples, la planificación se requiere en cada nivel, además de que requiera integrarse con la correspondiente de cada uno de los demás niveles". (7)

#### 5.3.1.2 El Problema de la Humanización del Trabajo.

Desde el inicio de este capítulo hemos asentado que uno de los factores más importantes a tomar en cuenta para la buena administración de las futuras organizaciones es el ser humano.

Asimismo, se ha mencionado que la escuela de las relaciones humanas -- surgió como una reacción ante el trato impersonal de la administración burocrática, como se señala en el tercer capítulo. Uno de los primeros investigadores en este campo fue Elton Mayo. En esa tarea le han seguido muchos autores que se han preocupado por ampliar los conocimientos a este respecto. Estas investigaciones han dado como resultado el surgimiento de nuevas formas de concebir al ser humano, dentro de una organización productiva.

---

(7) Ibidem, pp. 28/33

Las organizaciones del futuro tendrán la obligación de explorar nuevas -- ideas acerca de la naturaleza del hombre, sus relaciones con otros individuos, su lugar en las distintas organizaciones y lo que pueden ofrecerle las del mañana, a fin de comprender los problemas contemporáneos y planificar el futuro.

Será necesario aprender a construir organizaciones que no se mantengan - unidas sólo con reglas y procedimientos estándares, sino mediante las fuerzas de la identificación individual y de grupo, identificación con metas y sistemas organizacionales y la aceptación por parte de la organización de las realidades psicológicas del ser humano.

Jun y Storm, en su interesante y proyectiva obra Organizaciones del Mañana, presentan "un resumen de las características del hombre situado en un ambiente organizacional, las cuales deberán ser tomadas en cuenta por la administración de la organización futura, a fin de que no se conviertan en problemas, sino más bien como un elemento enriquecedor de la organización humana.

#### A) Necesidades y Valores Humanos.

- El hombre necesita satisfacer sus necesidades de supervivencia.
- El hombre lucha por tener satisfacción social.
- El hombre insiste en obtener, de la sociedad, esperanza en cuanto a satisfacer sus aspiraciones y potencialidades.
- El ser humano requiere de libertad para poder elegir.
- El ser humano busca un sistema de valores o de creencias con el que pueda comprometerse.

#### B) Posibilidades del Desarrollo Humano.

- El ser humano busca continuamente ampliar y enriquecer la calidad - de sus satisfacciones.

- El ser humano es una criatura que tiene esperanzas.
  - El ser humano tiene la capacidad de cambiar y el deseo de usar esta capacidad.
- C) Autenticidad.
- La gente desea experimentar la sensación de su propio valor.
  - En condiciones (normales) adecuadas, el ser humano promedio no sólo aprende a aceptar sus responsabilidades, sino también a buscarlas.
- D) Cambio.
- El hombre tiende continuamente a cambiar las relaciones de su papel.
  - El hombre no es un ser estático, sino que se va desarrollando según adquiere nuevas experiencias.
  - Consciente o inconscientemente, cada quien está formando al hombre del futuro.
  - El hombre tiene una imagen práctica del espacio y del tiempo.
- E) Adaptación.
- El hombre es una criatura que se adapta al cambio.
  - Si se encuentra en un clima adecuado, el hombre adopta una conducta innovadora, creativa y que acepta el riesgo calculado". (8)

### 5.3.1.3 El Problema de la "Ambientalización".

El auge del industrialismo, que se ha mantenido desde finales del siglo pasado, provocó que la producción de bienes y servicios tomara un papel preponderante en la vida del hombre; en muchas sociedades ha llegado a ser más importante que el ser humano mismo, aunque abiertamente esto no se reconozca. Esto causa una débil conciencia de la responsabilidad que el hombre y las organizaciones tienen para con el medio natural o social y por quienes los ocupan.

Actualmente se percibe una cierta preocupación por el suministro de recursos materiales; el hombre se ha dado finalmente cuenta de que muchos de estos recursos son limitados e incluso se teme que en el lapso de una generación - algunos de ellos se agoten.

Con el trabajo productivo que presupone el industrialismo, la calidad del medio ambiente, tanto el fabricado por el hombre como el natural, se deteriora y en algunas sociedades el ritmo en que lo hace es mayor que la capacidad de reposición del primero, o de recuperación en el caso del segundo.

Han surgido sociedades protectoras de los ecosistemas y se han formado amplios grupos de opinión que despliegan presiones físicas y morales sobre los responsables del deterioro ambiental.

En la actualidad, el hombre advierte con preocupación la enorme importancia que tiene la conservación y el buen uso del medio en el que vive y se desarrolla. Esto es un problema de educación, como tantos otros; razón por la cual es necesario que a las nuevas generaciones se les infundan valores de respeto y enriquecimiento del medio natural y social, como elementos de equilibrio y de una distribución más justa de la riqueza.

Portentosos errores se han cometido en relación con el ambiente natural y social. El industrialismo ha traído aparejada una concepción errónea del mundo, que se manifiesta en tres ideas íntimamente relacionadas, como nos lo expli-

ca Alvin Toffler en su libro La Tercera Ola. (9)

La primera de estas creencias fundamentales se relaciona con la naturaleza. Si bien socialistas y partidarios del capitalismo pueden discrepar, polar y -- violentamente, sobre cómo compartir sus frutos, ambos consideran a la naturaleza de la misma manera. Para ambos, la naturaleza es un objeto que espera ser explotado.

Una segunda idea, interrelacionada con la anterior, lleva el argumento un paso más allá. Los humanos no eran, simplemente, los señores de la naturaleza; constituyen el pináculo de un largo proceso de evolución. Existían ya teorías de la evolución, pero fue Darwin, educado en la nación industrial más avanzada de la época, quien, a mediados del siglo XIX, proporcionó el fundamento científico de esta concepción. Habló de la ciega actuación de la selección natural, un proceso inevitable que eliminaba implacablemente formas débiles e ineficaces de vida, las especies que sobrevivían eran, por definición, las más aptas.

Darwin se refería fundamentalmente a la evolución biológica, pero sus -- ideas tenían claras resonancias sociales y políticas, que otros no tardaron en percibir y traducir en teorías y planteamientos ideológicos. Así, los darwinistas sociales argumentaban que el principio de la selección natural operaba también dentro de la sociedad y que las personas más ricas y poderosas eran, en virtud de -- ese mismo hecho, las más aptas y meritorias.

---

(9) Toffler llama Primera Ola a toda la época en la que el hombre vivió de -- una forma relativamente primitiva; la segunda Ola, para él, la constituye la época que precedió a la Revolución Industrial, la misma Revolución Industrial y todo el desarrollo del industrialismo mecanizado, que aún actualmente se vive en muchas sociedades; la Tercera Ola constituye la época (en -- algunas sociedades) de gran automatización, tecnología altamente desarrollada, vida regida en gran parte por computadoras, etc., con las obvias implicaciones psicológicas y sociales que esto conlleva.

Desde ahí mediaba tan sólo un corto paso hasta la idea de que las sociedades mismas evolucionaban conforme a idénticas leyes de selección, y no tardó en darse. Siguiendo este hilo de razonamiento, se proclamó que el industrialismo constituía una fase de evolución superior a las culturas no industriales que le rodeaban. La civilización de la segunda ola, dicho sin rodeos, era superior a todas las demás.

La tercera idea fundamental del industrialismo que enlaza la naturaleza y la evolución, es la del principio del progreso, idea que postula la hipótesis de que la historia se mueve irreversiblemente hacia una vida mejor para la humanidad. - También esta idea tiene numerosos precedentes pre-industriales, pero fue sólo - con la extensión de la "Segunda Ola", cuando floreció plenamente. (10)

Esta concepción utilitarista y pragmática que se tiene sobre la naturaleza, el hombre y el progreso ha sido y sigue siendo la causa del deterioro ecológico, de la disminución de la calidad de vida del hombre mismo y, aún del trastocamiento que se observa en la jerarquía de los valores.

De tomar a una organización como un ente, se puede decir que ella se si tua dentro de un ambiente, y, a su vez, que la organización misma posee un cierto ambiente interno.

Cuando se trata de estudiar el cambio organizacional hay que tomar en cuenta el contexto donde se ubica la organización, el ritmo creciente con el que se transita hacia una mayor complejidad de aquellos ambientes, etc.

Cada ambiente organizacional posee determinadas características, las cuales exigen atención y cuidado para poder comprender así muchas actitudes y comportamientos debidos al cambio tecnológico, económico, familiar, social, etc. -- Gran parte del tiempo activo del hombre está dedicado al trabajo, que por lo general se ejecuta dentro de alguna organización; por esta razón se debe dar muy - especial atención al estudio y al análisis del ambiente organizacional. Este debe debe

---

(10) Toffler A. La Tercera Ola, p. 10



rá estudiarse bajo un enfoque integrador. Hoy en día se piensa que se progresará con mayor rapidez si se amplía y profundiza lo que hasta ahora se conoce sobre la teoría de los sistemas.

En términos generales, se puede decir que pensar con base en el enfoque de sistemas, parece ser la respuesta conceptual más adecuada cuando el objeto de estudio consiste en una organización y sus interdependencias recíprocas con el medio ambiente.

### 5.3.2 Formas Organizacionales para el Mañana.

Se ha visto que la organización futura deberá replantear sus criterios de administración, lo cual significa que no sólo deberán democratizar los procesos, - de modo que más miembros participen en la toma de decisiones, sino también -- que las organizaciones deben adquirir mayor conciencia de sus responsabilidades - para con los individuos y el medio.

En lo que respecta a las formas organizacionales futuras, integrarlas en - un marco conceptual que tenga real significado, resulta algo difícil porque existen divergencias de concepción y de conceptualización. Sin embargo, Ackoff, Jun y - otros autores, coinciden en pronosticar tres tipos de formas organizacionales, que son: el modelo burocrático, el modelo no jerárquico y el modelo integrador.

#### 5.3.2.1 El Modelo Burocrático.

Es indiscutible que este modelo administrativo persistirá aún durante varias décadas. Algunos especialistas afirman inclusive que el modelo burocrático seguirá prevaleciendo en el futuro, dada la lógica de su fuerza persistente y en ocasiones irrefutable. A pesar de esa sólida convicción no descartan la probabilidad de que se vea sujeto a muchas tensiones y ajustes, sin perder por ello sus rasgos principales, mencionados en el capítulo III.

Una presunción que sirve de base a este modelo es que la burocracia llegará a un nivel más elevado de productividad, ya que se halla netamente orientada hacia la tarea. Esta suposición se puede, sin embargo, cuestionar, teniendo - en cuenta los efectos psicológicos negativos que colateralmente surgen de este -- sistema administrativo.

### 5.3.2.2 El Modelo no Jerárquico.

Este es un modelo alternativo, que han propuesto especialistas de orientación humanista, críticos del modelo burocrático. Al recalcar una orientación centrada en valores que pongan al hombre como fin último, la teoría sobre la que se sustenta el modelo no jerárquico afirma que las organizaciones del mañana habrán de diseñarse para que se adecúen a la gente y no a las tareas, de tal manera que pueda existir la flexibilidad estructural, la innovación, la libertad de acción individual y la creatividad.

Algunos de los rasgos principales de este modelo no jerárquico son:

- a) Un nuevo concepto del hombre, basado en los hallazgos hechos en las investigaciones de las ciencias del comportamiento.
- b) Un nuevo concepto del poder compartido, basado en la razón y en la libertad,
- c) Eliminación de la jerarquía,
- d) Políticas organizacionales favorables a la realización individual, y
- e) Sistemas de información ampliamente compartidos.

En la nueva organización, los individuos se postula tendrán mucho mayor movilidad interna, mayor acceso a la información y un creciente sentimiento de compartir el poder.

Las investigaciones llevadas a cabo en el campo del comportamiento humano, permiten predecir que este ambiente motivador y este clima de libertad responsable coadyuvarán a que el individuo consiga su autorrealización en diferentes facetas, lo cual redundaría en un mejor y mayor nivel de productividad.

### 5.3.2.3 El Modelo Integrador (modelo mixto).

Tal como sucede en otros campos, el modelo integrador aspira a ser un modelo ecléctico: "Se opone al modelo clásico, pero no le aplica una crítica tan extrema como el segundo modelo, pues más bien representa una selecta amalgama de necesidades jerárquicas con una mayor efectividad en cuanto a: procesos de toma de decisiones formalizados, una mayor valoración de la innovación y la creatividad y por último, una autonomía personal, sumamente aumentada para los miembros.

El modelo integrador intenta satisfacer ambos tipos de necesidades y fomenta los siguientes rasgos significativos.

- a) Gerencia participativa,
- b) Estilos de liderazgo nuevos y no autoritarios,
- c) Aceptación de riesgos y confianza mutua,
- d) Responsabilidad por la capacidad técnica y la competencia interpersonal,
- e) Más poder y control otorgados a los niveles inferiores de la jerarquía,  
y
- f) Capacidad de cambio adaptativa en relación a un ambiente turbulento". (11)

### 5.3.3 Pronósticos.

Se arranca de la convicción de que el futuro será distinto en múltiples, vitales e impresionantes aspectos, de lo que hoy conocemos o de lo que se ha conocido en el pasado.

No hay duda de que el futuro plantea severos retos en campos tan variados como la ciencia, la tecnología, la industria, los energéticos, la urbanización, el transporte, la ingeniería biomédica, la ecología o los sistemas educativos; es razonable suponer que todos ellos ejercerán un considerable y contradictorio efecto sobre la calidad de vida humana en el futuro.

"La forma y estilo organizaciones que surjan de los modelos actuales y de las estrategias potenciales, son un fenómeno relacionado con las condiciones futuras, y que las afectará considerablemente". (12)

#### 5.3.3.1 Respuesta al Cambio Tecnológico.

La tecnología seguirá afectando a las organizaciones y a su administración en el futuro. Debe señalarse que la tecnología no es única ni esencialmente un dispositivo mecánico o electrónico, por lo contrario, se relaciona con el cuerpo de conocimientos requeridos para el desempeño de alguna tarea. No sólo la organización del futuro resultará implicada por el avance del conocimiento; éste sólo será el primer vehículo social creador del cambio.

Con una tecnología adecuada, es posible que la organización planee sus actividades con un alto grado de certeza. Por otra parte, una tecnología dinámica multiplica las dudas sobre los fundamentos del sistema organizacional, máxime si éste ya no puede seguir considerando por más tiempo a la tecnología como algo estable, e idéntico a sí mismo.

---

(12) Jun y Storm. Op. cit., p. 33

Por años la tecnología ha sido la fuerza oprimante en el cambio de la vida de los hombres. Sólo en fecha reciente la administración ha reconocido la necesidad de pronosticar el cambio tecnológico y su impacto sobre las actividades que ella desarrolla.

En un amplio abanico de opciones, pronósticos tan variados como el de las fluctuaciones del mercado o los cambios atmosféricos, se han convertido en una herramienta usual; algún día el pronóstico tecnológico se deberá convertir también en un instrumento aceptado y útil.

En el futuro, todo tipo de organizaciones, desde negocios y hospitales hasta universidades y dependencias gubernamentales se involucrarán en el pronóstico tecnológico. En este paso contarán con la ayuda de un sinnúmero de sistemas - de comunicación que les suministrarán información acerca de otras organizaciones y del medio.

El cambio tecnológico no es independiente; se relaciona con el desarrollo o la evolución de factores sociales, económicos, políticos y culturales.

"El cambio tecnológico no puede ser bien entendido y ciertamente no puede ser anticipado, si se supone que se comporta como si tuviera una vida propia. Cualquier cambio tecnológico debe ser entendido como un evento en un sistema socioeconómico global". (13)

Una pieza importante en la evolución del desarrollo tecnológico ha sido la creación de sistemas computarizados de información.

En el futuro los sistemas computarizados de información tendrán un impacto aún mayor en el nivel operativo, táctico y estratégico. Esto no significa - que la computadora suplirá las funciones de toma de decisiones; lo que hará, será suministrar los medios de acumulación y transmisión de la información, necesaria para los procesos de la toma de decisiones.

---

(13) Freman y Katz., Organización y Administración, p. 165.

A la vez que pueden suministrarle muchos beneficios al individuo, estos -- sistemas también pueden causar una sensación de aislamiento, enajenación y pérdida de control. Tales procesos cambiarán, por cierto, muchas de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones.

### 5.3.3.2 Respuesta al Cambio Social.

Además de responder al cambio tecnológico, en un futuro las organizaciones tendrán que adaptarse a nuevas condiciones del medio ambiente. Problemas raciales, pobreza, relaciones familiares inestables, presión urbana, problemas de salud, adaptación del descanso y el suministro de oportunidades para la autorrealización son solamente un ejemplo de la vasta gama de asuntos sociales que involucran a las organizaciones. En muchas maneras estos asuntos sociales son más complejos que los problemas económicos y tecnológicos y, por ende, su solución es más difícil.

**Pronóstico Social.**- El hombre pone, en la actualidad gran interés en el desarrollo de métodos para pronosticar el avance tecnológico o económico. En contraste con esto, presta escasa atención al desarrollo de pronósticos de las necesidades o fenómenos sociales. Sin embargo, se prevé en el futuro, la elaboración de prognosis sobre problemas sociales.

El pronóstico social es tremendamente complejo ya que los parámetros del análisis muchas veces no son cuantificables. Por lo mismo, la posibilidad de captar una tendencia social es muy difícil. Los indicadores tendrían que ver con el nivel de la calidad de vida, la salud, agradabilidad del hábitar, etc., amén de la complejidad y la incertidumbre que marcan la evolución del sistema de valores.

La sociedad y las organizaciones actuales, y aún más las del futuro próximo, están obligadas a un replanteamiento de los valores que las sustentan. Los intereses de grupo no deberán subordinar la economía, la política, la moral, la salud, el medio ambiente y otros aspectos de la vida del hombre, porque una corporación

ración no es sólo responsable de su actuación económica sino también de sus efectos secundarios, que pueden abarcar desde la contaminación del medio hasta el "stress" de los trabajadores.

### 5.3.3.3 Expansión de las Actividades Organizacionales.

En el pasado y en el presente, muchas organizaciones han expandido sus límites y sus actividades. Este proceso se hará aún más importante en el futuro como resultado de la acción de varios factores. Así la evolución de los objetivos ha originado que las organizaciones incrementen su alcance; por otra parte, las nuevas tecnologías hacen preciso abarcar una cantidad mucho mayor de actividades. No son pocas las organizaciones que se ven llamadas a responder a las incertidumbres ambientales: variación del mercado, aprovisionamiento de materiales y materia prima, número de usuarios, variaciones económicas y políticas; a través del aumento o de la expansión de su dominio, tratan de introducir a su ámbito de control, las fuerzas o los factores que crean aquellas incertidumbres.

El mismo hombre ha expandido los espacios vitales, hasta ahora ubicados sólo sobre la superficie de la Tierra. Actualmente, asistimos a la conquista de los océanos y el espacio exterior. ¿Por qué no suponer, entonces, que en un futuro próximo habrá organizaciones que se dediquen al cultivo y a la exploración minera, dentro de los océanos? ¿Por qué no suponer el establecimiento de colonias submarinas? Todo esto pertenece al ámbito de la probabilidad y no de las utopías. Habrá, sin embargo, que reconocer que adonde quiera que el hombre va, llevará allá sus organizaciones y sus formas de administratlas.

### 5.3.3.4 Desarrollo de Sistemas Democrático-Humanistas.

Conforme se ha dicho, desde hace algunos años un amplio sector de especialistas sobre sistemas administrativos de las organizaciones han criticado el modelo clásico burocrático; a su vez, han apoyado el modelo alternativo, de orientación



humanista, que aquí hemos llamado "no jerárquico".

En el futuro próximo, la administración de las organizaciones deberá basar sus cursos de acción en los hallazgos de las ciencias del comportamiento humano. Tanto desde el punto de vista de los directivos de la empresa como del empleado o trabajador. El concepto del poder compartido, asentado sobre la razón y en la libertad, será un instrumento de organización; él supone la eliminación de la jerarquía rígida y autoritaria para dar paso al surgimiento de políticas organizacionales mediante las cuales se favorezca la eficiencia individual y la autorrealización.

Sin embargo, las organizaciones en el futuro, como las de ahora, serán integradas por individuos con necesidades y valores diferentes que, para lograr metas múltiples, deberán coordinar sus esfuerzos de un modo efectivo; de esta forma, la gente que componga la organización, podrá compartir los objetivos de ésta, de una forma más amplia que hoy en día; es posible pensar, asimismo, en organizaciones auténticas, que se caractericen por establecer sus objetivos que fomenten y promuevan, en el individuo, el aprovechamiento total de su potencial, para poder así restaurar los valores humanos dentro de los límites marcados por los objetivos organizacionales. Hacerlo equivaldría a reconocer que sólo promoviendo el crecimiento y la realización de las personas, se promueve el crecimiento y el desarrollo de la organización.

## CONCLUSIONES

Al intentar mostrar algunos de los aspectos más importantes de lo que -- creemos será la organización del futuro, partimos de que los fenómenos no se -- pueden predecir con total exactitud, ni se realizan como originalmente se han -- concebido, dada la gran cantidad de variables que intervienen en su realización; - sin embargo, pensamos que un futuro deseado se puede diseñar, planear y controlar de tal forma que llegue a ser una realidad con las mínimas desviaciones del diseño o plan original.

Muchas personas piensan que el futuro será una serie de factores y circunstancias, externas a ellas mismas, ante los cuales no hay mucho que hacer; - adoptan una posición pasiva y espectante. Esto es un gran error, ya que el hombre posee intrínsecamente el potencial necesario para determinar su futuro; así - las organizaciones del futuro serán lo que sus miembros quieran que sean.

En el caso de nuestro país, las organizaciones del futuro próximo estarán regidas por el diseño y la participación activa que tengamos en ellas.

Corresponde a los ingenieros industriales ser agentes del cambio que necesita efectuarse en el país, mediante el diseño y el control del mismo cambio, no dejando simplemente que ocurra, si no desempeñando un papel activo con respecto a él.

## BIBLIOGRAFIA

### CAPITULO V

- 1) ACKOFF, R. L. Planeación de la empresa del futuro., Ed. Limusa, México 1983.
- 2) ACKOFF, R. L. Rediseñando el Futuro., Ed. Limusa, México 1980.
- 3) FREEMAN Y KAZT. Organización y Administración. Ed. Limusa, México 1980.
- 4) FROMM, E. Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea., Ed. Fondo de -  
Cultura Económica México.
- 5) JUN Y SOTRM. Las Organizaciones del Mañana. Ed. Trillas, México 1980
- 6) SACH, WLADIMIR. Diseño de un Futuro para el Futuro. Ed. Fundación -  
Javier Barros Sierra, México 1980.
- 7) TOFFLER, A. El Shock del Futuro. Ed. Plaza Janés, Barcelona, Espana -  
1970.
- 8) TOFFLER, A. La Tercera Ola. Ed. Edivisión, México 1980.

## CAPITULO VI

### "CULTURA ORGANIZACIONAL"

**C A P I T U L O V I**  
**"CULTURA ORGANIZACIONAL"**

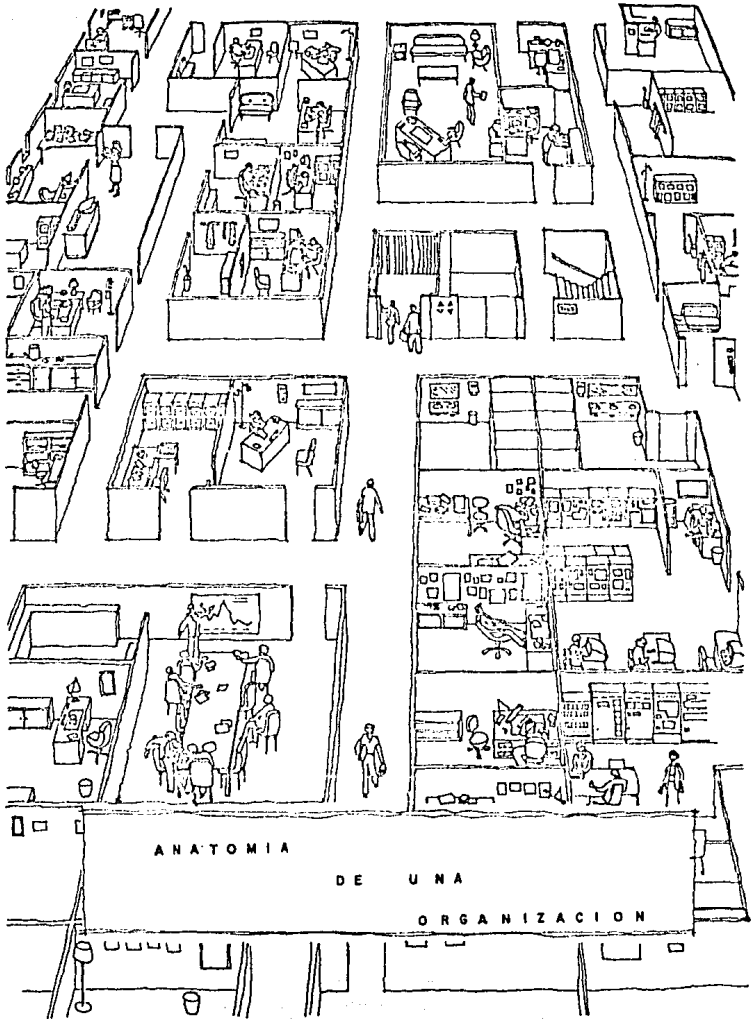
**OBJETIVOS:**

**Del Capítulo:**

El alumno conocerá la importancia que la interacción de las actitudes, valores, creencias y normas tienen en el desenvolvimiento de los grupos y del cambio en las organizaciones.

**Específicos:**

- Definirá el concepto de cultura organizacional
- Describirá las principales características culturales de las organizaciones actuales.



ANATOMIA

DE UNA

ORGANIZACION

## CAPITULO VI

### "CULTURA ORGANIZACIONAL"

#### 6.1 Concepto de Cultura.

Con la cultura el hombre ha modificado su medio ambiente. En otros -- términos, esto significa que, históricamente hablando ha conjugado diferentes papeles como los de agricultor, pastor, guerrero, constructor, científico, a medida - que la complejidad del orden social se lo iba requiriendo. En consonancia con -- ello, la historia nos enfrenta con civilizaciones, sociedades, y hasta grandes cultu ras que se definen por sus formas de organización, su situación geográfica, sus - aportaciones tecnológicas, jurídicas, productivas, artísticas, etc., y que en función de esos factores, evolucionan o desaparecen en el tiempo.

Con todo, hay organizaciones y aportaciones que trascienden las vicisitudes de la historia del hombre. Así las situaciones sociales, económicas y políticas, - en la actualidad no están exclusivamente determinadas por las condiciones contem poráneas más próximas; son también producto de un desarrollo histórico y reflejo de la evolución cultural. A manera de ejemplo, podemos descubrir que el traba- jo y la cultura que lo rodea son el resultado de otros periodos de la historia hu- mana; en suma el hombre no transmite sus conocimientos ni sus habilidades por otros medios que sean tradición, imitación, enseñanza, las cuales trasuntan a su - vez, el desarrollo histórico del hombre y el cúmulo de conocimientos adquiridos - de generación en generación.

Cultura y civilización son términos que se encuentran íntimamente ligados aunque no idénticos. De esta forma, se habla de diferentes civilizaciones en una cierta época histórica, con una cultura específica: la cultura de la antigüedad, - la cultura griega, la romana, etc.

La cultura es un conjunto de conocimientos, normas, costumbres, valores, creencias y actitudes que caracterizan a un individuo, grupo o sociedad en un mo

mento determinado. Podemos decir, también, que la cultura es un proceso desde el punto de vista de su evolución y continuidad históricas, como lo veremos más adelante. La definición que el diccionario de la lengua española da de cultura - es la siguiente:

"...En el sentido subjetivo o personal, acción y efecto de cultivar el cuerpo o el espíritu; en este último caso, su sentido profundo y verdadero no es la simple adquisición de conocimientos o formas externas al yo, sino la asimilación de valores, haciendo de éstos algo propio de uno, que enriquece el espíritu y cambia su modo de ser. En sentido objetivo, sustantivo y universal, es el conjunto complejo de los objetos y procesos en que se realizan los valores, es decir, el proceso que nos hace hombres y el resultado de este proceso: los objetos que el hombre crea, transforma y humaniza, o, para decirlo con las palabras de Max Scheler: la provisión de espiritualidad objetivada por la especie humana en el curso de la historia, la cultura se despliega en las creaciones del lenguaje, la literatura, el arte, la ciencia, la filosofía, la moral, el derecho, la sociedad y el Estado. En todas estas esferas, se refleja una concepción del mundo que es el núcleo de la cultura..."

En la actividad productiva del hombre, es decir, en la acción directa para transformar la naturaleza y en las relaciones que se establecen en este proceso, puede distinguirse la evolución que ha tenido la sociedad y sus fuerzas productivas; así, podemos entender de una manera clara los estadios en la evolución de las formas para conseguir el sustento, mediante la recolección, la agricultura, la ganadería, etc., hasta llegar a la producción masificada de la actualidad.

Es obvio que en las características culturales de cada grupo humano, en las diferentes etapas históricas, se observan influencias de factores y variables -- tan diversos como el clima, la situación geográfica, la cantidad de población, las relaciones con otras poblaciones, las guerras, etc. En este sentido, el presente capítulo no tiene por objetivo estudiar todos y cada uno de los anteriores factores y variables. Más bien, se propone explicar la cultura de las organizaciones y su evolución a través de diferentes formas de organización para el trabajo.



Como complemento de la idea anterior, anotemos el siguiente párrafo de W. S. Neff:

"La fuerza más revolucionaria en la historia humana es el cambio tecnológico que se opera en la forma en que el hombre extrae de la naturaleza los recursos para vivir. Las instituciones sociales son meramente espejos más o menos adecuados de distintos niveles de desarrollo tecnológico.." (1)

En este espíritu, en el presente capítulo se estudiará la tecnología como un fenómeno cultural y como un concepto en el que se incluyen las ideas acerca del trabajo y las asociaciones con la evolución de la misma cultura.

Evidentemente, a lo largo de la historia humana han existido una gran variedad de formas de organización social con diferentes grados de complejidad. - La manera de organizarse para obtener el sustento o simplemente satisfactorios, - constituye un punto de partida para diferenciar y agrupar las organizaciones. Un aspecto común para todas se refiere al hecho de que, en alguna manera, agrupa a diferente número de individuos, es decir, existe implícito o explícito el concepto de coordinación de esfuerzos del cual se desprende la organización para la producción. Esto quedará mas claro si tomamos en consideración el hecho de que - el individuo es incapaz de cumplir todos sus deseos y necesidades por sí solo. En este sentido, la organización contiene una serie de relaciones, entre sus miembros, que son necesarias para la consecución de sus fines. Entre otras, la cooperación es un aspecto importante, que se modifica con el tipo de herramientas -- utilizadas para realizar un trabajo. Así, conforme las herramientas y la técnica avanzan en complejidad, exigen una mayor o menos división y especialización del trabajo.

Además, dentro del aspecto productivo, la organización "contiene" una serie de conocimientos y experiencias, que se han acumulado a través del tiempo. Contiene también valores y normas de conducta que permiten, en un momento dado, realizar los fines para los cuales fue creada. Esto es lo que se conoce como "cultura organizacional" y se explica en la siguiente forma:

---

(1) S. Neff Walter. El Trabajo, el hombre y la sociedad. p. 62

"La cultura organizacional esta formada por la trama ambiental de preceptos y prohibiciones orientadas a normar la conducta; el conjunto de convicciones y principios, la tecnología y las tareas de la organización, todo ello gobernado por los enfoques aceptados para lograrlo". (2)

La cultura organizacional se despliega en todos los aspectos inherentes a la propia organización, desde su estructura hasta sus métodos y herramientas de producción; desde sus conocimientos y tecnología hasta los valores de sus miembros. Bajo un punto de vista sistémico, existe interacción entre la organización y el medio ambiente por lo que la cultura se ve influenciada y en cambio continuo.

En el estudio de la cultura de la organización es importante el aspecto tecnológico, toda vez que existe relación entre éste, y las formas de dividir y organizar el trabajo, lo que define a su vez, la capacidad técnica de producción. De esta forma, con la estructura tecnológica y con el grado de mecanización es posible clasificar a las organizaciones. Ejemplificando lo anterior, a continuación se plantea una de estas clasificaciones para empresas industriales: (3)

- a) Tecnología artesanal, de baja mecanización, poca estandarización y alta intervención manual en el proceso de producción.
- b) Tecnología concentrada en las máquinas que aumenta la estandarización del proceso de producción y disminuye la intervención manual del obrero.
- c) Tecnología de líneas de montaje que implica alta mecanización y estandarización del proceso productivo.
- d) Tecnología de proceso continuo que significa el más alto grado de estandarización y mecanización del proceso.

---

(2) French & Bell. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. P.11

(3) Vellinga, Menno. Industrialización, burguesía y clase obrera en México.

Por lo que se refiere a la estructura de una organización, ésta refleja la división de las tareas, busca estandarizar ciertos procesos como el flujo de información, toma de decisiones, autoridad y la organización del trabajo. Este último concepto ha sido analizado bajo diferentes enfoques; en nuestro caso diferenciamos entre el enfoque funcionalista y el dialéctico:

En el primero se analiza a la organización bajo una serie de relaciones -- funcionales, la estructura se refiere a la división de tareas, agrupación de tareas en puestos, líneas de autoridad, comunicación sistemas de control etc. El comportamiento clasifica tipos de personalidad, rasgos de carácter, actitudes, valores y conductas específicas. Los procesos organizacionales incluyen delegación de autoridad, formación de grupos, motivación, supervisión y desempeño del trabajo. Se norma la interacción de la organización a procesos conducentes al logro de -- objetivos.

En el enfoque dialéctico, la organización es el resultado de situaciones -- históricas determinadas por relaciones que se establecen entre individuos. La división del trabajo y repartición de tareas obedece a los intereses del capital sobre los de los trabajadores. Existe dominio del trabajo intelectual sobre el manual por lo que el mismo, comprende relaciones antagónicas entre los dueños del capital y los trabajadores. Se estudian las condiciones objetivas en las que el -- hombre realiza el trabajo productivo para ofrecer una explicación desde el punto de vista histórico, social y material.

Organización para el trabajo y cultura organizacional son términos afines. Bajo esta perspectiva es posible caracterizar la cultura de una sociedad por su -- forma de organizarse para el trabajo. El presente capítulo estudia la cultura brevemente a través de dos partes: la primera es un esbozo de la evolución cultural hasta antes de la revolución industrial y en la que se incluye a su vez, un período histórico denominado con revolución científica, que finca las bases para que -- se diera la Revolución Industrial. Posteriormente se escribe acerca de la sociedad industrial y sus principales características.

## 6.2 Esbozo de la Evolución Cultural de las Organizaciones Productivas hasta el siglo XVII.

Al igual que los animales obtienen sus alimentos, los primeros hombres debieron conseguir los suyos, por cierto que la modalidad de obtención de aquellos estaba condicionada por las diferencias y posibilidades físicas con las que contaban. Nuestros antepasados, al igual que los animales continentales, como el mamut y el elefante, se movían de un lado a otro en búsqueda de alimentos siguiendo a los animales que les servían de sustento. A lo largo de este recorrido, y según lo dictaban los cambios verificados en las tundras, estepas y bosques, acorde con los periodos glaciares e interglaciares, aquellos hombres cuyas principales actividades fueron las de recolección y caza fueron dejando testimonios de su existencia en cada lugar: hachas de piedra (en los bosques tropicales), puntas pétreas (en las estepas) e instrumentos de hueso (en los territorios helados). Todo esto nos permite inferir y comprobar que existió una variación y una adaptación a los lugares o medios con los cuales se enfrentaban.

Mediante la imperfecta adaptación al medio, que posibilita la acumulación de conocimientos y experiencias, el hombre desarrolló la agricultura y la crianza de ganado. A su vez, esta acumulación permitió que los hombres fundaran pueblos y dominasen a otros.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, el trabajo agrícola ocupa un importante sitio en el desarrollo de la humanidad. Esta forma de trabajo, que subsiste hasta nuestros días, dio la pauta para la creación, como también hemos apuntado, de aldeas o pueblos relativamente pequeños.

Este tipo de pueblos u organizaciones aparecieron, como es natural, en áreas que se caracterizaban por una combinación de condiciones geográficas afortunadas, de modo tal que se crearon y desarrollaron poderosas culturas basadas en la agricultura y el pastoreo. El crecimiento de los pueblos, en número de habitantes y volumen de producción, acarreó diferentes fenómenos:

- a) Una mayor densidad de población seguida de un rápido desarrollo de la -- tecnología; por ejemplo, el labrador no sólo debía saber dónde plantar sus semillas, sino también cuándo.
- b) Surgimiento de la división del trabajo (artesanos, labradores, etc.).
- c) La generación de excedentes de producción y la posesión de la riqueza -- promueven la constitución de grupos de hombres que no trabajan en absoluto (en el sentido del trabajo físico).
- d) La diferenciación del trabajo, los excedentes de producción y la riqueza -- diferencian a los nobles, sacerdotes, intelectuales, guerreros y plebeyos.

La serie concatenada de hechos que derivan en el desarrollo de la agricultura, el crecimiento de la población y la conquista de nuevos territorios, trajo como consecuencia que se desarrollara el poderío militar. De esta forma, con mano de obra proveniente de pueblos conquistados, se desarrolló la esclavitud.

Las formas de trabajo y explotación esclavista sufrieron diversas variaciones antes de llegar a lo que conocemos como feudalismo, característico de la -- edad media. Juan Brom justifica la decadencia del esclavismo y la aparición del feudalismo de la manera siguiente:

"El proceso de decadencia se desarrolla en la interacción dialéctica de -- sus elementos: La extensión de la esclavitud destruye los pequeños campesinos, base de la expansión militar (siglos II y I A.C.); las rebeliones de los esclavos -- disminuye la ganancia que se obtiene de ellos. El cristianismo, reflejo de la crisis del mundo esclavista, fortalece las formas más individualistas de responsabilidad y de trabajo. El sistema esclavista ha dado todo lo que podía y debe verse substituído por otro, más capaz de enfrentarse a la nueva situación". (4)

Dentro del sistema feudal se despliega la servidumbre como una nueva -- forma del trabajo. El feudo es una porción de tierra entregada oficialmente en usufructo, en la que puede ejercer soberanía un señor feudal; la servidumbre es -- la base del sistema y es además, una vinculación a las tierras, mismas que se deben trabajar, hasta que se terminen de pagar las deudas contraídas y acrecentadas por la falta de pago de impuestos onerosos decretados por los reyes. Se despliega, entonces, una dinámica de endeudamiento progresivo que obliga a los campesinos a vender sus bienes y alquilarse ellos mismos y sus familias para pagar -- con trabajo.

Como se ha mencionado, en la Edad Media el trabajo era predominantemente agrícola. En esta actividad se concentraba la mayor parte de la población económicamente activa. Por otro lado, debido a la concentración de población -- en las ciudades se crea una especialización a nivel de oficinas y funciones (5). El comercio crece en actividad; circula gran cantidad de mercancías y en los -- talleres artesanales de la época se estructura una cierta división del trabajo, esto es, un incipiente sistema capitalista. Al final de este período, la ciencia y la tecnología juega un papel importante, período en que se plasma cierto avance tecnológico, aparece un pensamiento científico y se registran avances en el terreno cultural en lo que conocemos como período renacentista.

---

(4) Brom, Juan. Para comprender la Historia. pp. 74-75.

(5) Trueba Dávalos, José, Hacia una Sociología del Trabajo, p. 32

El destino de las organizaciones productivas se ha visto afectado por el crecimiento de la tecnología, misma que ha perfilado las relaciones entre grupos, poblaciones y naciones. El surgimiento del hombre agricultor en Mesopotamia, la propia difusión de la agricultura, fueron factores que intervinieron y modificaron las relaciones de los Grupos Humanos. El transporte, desde luego, es otro factor determinante en el destino de la humanidad, contribuyendo a colonizar regiones deshabitadas, agilizando el comercio y esparciendo la cultura.

La supervivencia del género humano y la cultura de sus organizaciones está vinculada con el nivel de especialización y las facilidades que los distinguen. De esta forma las actividades como el comercio, la industria, el transporte, están vinculadas llevando y trayendo excedentes de alimentos, materias primas, productos, etc. Importante es el hecho de que en este intercambio aparece la transmisión de conocimientos que mejora las técnicas de fabricación; por ejemplo, el trabajo en madera realizado por los egipcios, fue hecho con cedro y ciprés importado de Siria y Libano. Así la ebanistería que conocemos hoy en día, fue practicada por los egipcios hace unos cuatro mil años.

### 6.2.1 Significado del Trabajo.

En las comunidades primitivas (cazadoras y recolectoras), el trabajo podía encerrar la disyuntiva implícita de sobrevivir o no. Coherentemente, en éstas -- existía una especie de división del trabajo y, en consecuencia, una aportación a la comunidad por parte de sus habitantes. El hombre se encargaba de las actividades propias del cazador; la mujer, por su lado, realizaba tareas de recolección. De esta forma y merced a condiciones geográficas afortunadas se pudieron desarrollar técnicas de producción de alimentos más elaboradas.

El perfeccionamiento de la producción de alimentos trajo consigo el incremento en el número de habitantes de las poblaciones, y a su vez, una nueva jerarquización en el trabajo de sus habitantes: Aquellos que se especializaban en ciertos tipos de trabajo y los que tenían como especialidad el no efectuar traba-

jo productivo. Así, el primer tipo de estos hombres fue el sacerdote o chamán - (6), que sólo se dedicaba a adivinar y controlar la naturaleza. El segundo tipo, - debió haber sido el jefe guerrero.

Con base en esta realidad en proceso de constitución, surgieron divisiones y significados del trabajo:

"La ventaja de verse liberado de las exigencias del trabajo agrícola debe haberse entrelazado inmediatamente con cuestiones de poder social, y entonces - comienza a desarrollarse una primitiva diferenciación entre el noble - cuyas únicas funciones son las artes del gobierno y la guerra - y el plebeyo que funciona como productor de bienes y servicios" (7)

En los pueblos pastores los animales domesticados adquirieron un contenido simbólico que iba más allá de la riqueza y el poder; llegaron a ser símbolo religioso y cultural, de tal forma que el cuidado y la crianza del animal se transformó en la única ocupación aceptable para el adulto masculino. Por una circunstancia obvia, los pueblos pastoriles fueron los principales invasores de las -- tierras que habitaban pueblos agricultores. Con el significado del pastoreo, considerado más bien como la ocupación de un guerrero libre, y con la mano de obra campesina de los pueblos ocupados, surgen la esclavitud y las formas de explotación en gran escala de la agricultura. El trabajo tomó entonces, un significado de sevil o degradante.

Aunque este género de ideas mantiene su vigencia durante el feudalismo agrario, nuevas ideas aparecen en conexión con la aparición de hermandades monásticas, que poco a poco se convirtieron en empresas productivas, y cuya idea - principal acerca del trabajo era la siguiente:

"La función del trabajo no era asegurarse de riquezas materiales; sino -- disciplinar el alma. Así, el trabajo comenzó a ser visto como ennoblecedor más que como degradante; como una manera de servir a Dios". (8)

(6) Neff, Walter. El Trabajo, el Hombre y la Sociedad, pp. 76-77

(7) S. Neff, Walter., Op. cit. p. 77

(8) Neff Walter S. Op. cit. p. 85



El cuerpo de ideas originado en las órdenes monásticas se extendió hacia los mercaderes, artesanos y traficantes de la Edad Media, quienes encontraron en aquel, el camino hacia la riqueza y el poder. De esta forma se difundieron nuevas ideas y valores que hicieron que el trabajo adquiriera una dignidad moral.

La Revolución Industrial marca la llegada de las sociedades fabriles, en donde la división del trabajo imperante acarrió nuevos significados para el mismo. Se consideraba que todo trabajo era bueno, pero se distinguía entre trabajo intelectual y manual, calificado y no calificado, el de directivos y operarios. Incluso se consideraban grados de bondad; el trabajo intelectual era mejor que el manual; el calificado superior al no calificado. Así surge una jerarquía de evaluaciones y de las tareas que, a su vez, reflejaba un status social.

Como resultado de este proceso, en la actualidad se asignan valores sociales a las personas en términos del tipo de trabajo que realizan, pero existe un su puesto común para todos y es de que el trabajo representa un aspecto necesario y deseable para la condición humana.

## 6.2.2 Revolución Científica.

Una época de la historia humana, ha envuelto al hombre en grandes revoluciones culturales que lo colocaron en un mundo diferente, dichas revoluciones fueron: El Renacimiento, la Reforma Luterana y la Revolución Científica.

Este período va de 1500 a 1700 aproximadamente, y es de gran importancia por el hecho de que el pensamiento científico desarrollado en esta época fue fundamental, por decirlo así, en la formación de la civilización moderna. Enseñó a los hombres a pensar en otra forma y su aplicación práctica fue en la revolución industrial. En otro sentido, puede ser comparada con nuestro siglo, en que la ciencia ha rehecho el mundo en aspectos material e intelectual.

En la antigüedad, el hombre se había dado por satisfecho con el conocimiento de la forma esférica de la tierra sin que pudiera derivar conclusiones de importancia práctica de aquel hallazgo. Posteriormente, fue substituído por un argumento teológico que afirmaba que el mundo era plano y localizado en el centro del Universo. Alrededor de 1400 d.c. empiezan a surgir hombres que se plantean la necesidad de revisar los viejos conocimientos, como punto de partida para nuevas formas de visualizar el mundo.

El sistema conceptual de la naturaleza que prevaleció durante la edad media fue desarrollado por Santo Tomas de Aquino alrededor del año 1250. También por esta época, Aristóteles fue conocido a través de sus obras, fundiéndose su sistema natural con la teología y ética cristiana. En general, el descubrimiento de Aristóteles no constituyó una vuelta completa a la literatura y pensamiento griego; constituyó, más bien, una primera fase de humanismo, es decir, un nuevo interés por los fenómenos de la naturaleza: a que respondían, que orden y que jerarquía poseían.

Así, el hombre del Renacimiento se plantea el hecho de que no podía existir una contraposición entre Dios como creador del mundo y una visión del cosmos, cualquiera que ésta fuese. A partir de esta revolución cultural, la ordenación divina del mundo se convirtió en algo inseguro. De esta forma, Copérnico (1475-1543) llegó a su concepción; Kepler (1571-1630) con base en las aportaciones de Tycho Brahe, expone sus leyes cósmicas, con lo cual se consiguió, por vez primera una visión del mundo plenamente segura.

Sin embargo, la nueva ciencia surge de la evolución de la antigua; aquella alcanzó gran desarrollo con el estudio del pensamiento griego que, en unión con el conocimiento empírico de los artesanos, había creado una ciencia empírica de carácter matemático. El punto de partida para esta ciencia fue una evolución de la línea astronómica matemática sobre bases de conocimientos ya existentes. Por ejemplo: El sistema cósmico heliocéntrico (Aristarco) y la forma esférica de la tierra (Toscanelli).

El proceso de esta época científica, movido por un afán de conocimientos y saber, permitió que crearan condiciones para el desarrollo y el progreso. Si --comparamos la duración de la Edad Media con el tiempo transcurrido desde tal -movimiento científico hasta la Revolución Industrial, veremos que es un lapso --muy corto, particularmente, si se atiende a los cambios científicos tan substanciales que se llevaron a cabo.

### 6.3 Sociedad Industrial.

Como lo apunta Trueba Dávalos (9) la sociedad industrial y su tipo de -- producción no es un fenómeno simple atribuible a una causa, sino que es el resultado de un proceso histórico donde se combinan varios factores.

Sin duda el principal factor que dio origen a la sociedad industrializada -- es la Revolución Industrial. Se trata básicamente de una revolución de las técnicas de producción que afectó a fondo toda la estructura social; cronológicamente se sitúa entre los años 1760 y 1840, y su escenario principal fue Inglaterra.

Un resultado importante de la Revolución Industrial fue el aumento de la producción y de la productividad del trabajo cuyo proceso es de sobra conocido:

"Con el crecimiento del comercio ya no es suficiente la producción que proporcionan los talleres medievales, y éstos se reúnen (o, mejor dicho son reunidos y sometidos por empresarios) en instituciones mayores, las manufacturas, don de se establece una elaborada división interna del trabajo. Al repetir un trabajador constantemente la misma operación llega a ser relativamente fácil sustituir -- su actividad manual por la acción de una máquina, de mayor eficacia y rendimiento" (10).

La Revolución Industrial tiene sus propios antecedentes en el proceso científico-tecnológico. Dicho proceso se remontaba al siglo XII, culminando con la -- revolución, propiamente dicha, de las máquinas, en la mitad del siglo XVIII.

Una de sus consecuencias radicó en que, la magnitud de las empresas y -- su volumen de producción volvieron imposible que cada empleado pudiera llevar -- por completo un proceso de producción o administración de principio a fin, es decir, se hizo necesaria una división del trabajo y una especialización fragmentaria de cada proceso que se lleva a cabo.

---

(9) Trueba Dávalos, José. Op. cit. p. 101

(10) Trueba Dávalos, José. Op. cit. p. 81

Esta división del trabajo abrió la posibilidad del incremento de la producción, ya que la persona se especializa en un determinado aspecto en el cual logra rapidez, dominio y eficiencia. El aspecto negativo resulta con el tiempo; el que hacer se vuelve monótono, además de que conlleva un desconocimiento e incompreensión del proceso en general. Asimismo, la burocracia es un aspecto que se desarrolla a la par; en la medida que las organizaciones se desarrollan y modernizan, requieren grupos burocráticos especializados en diversos tipos de tareas.

Entre las premisas de la sociedad industrial, se encuentra en la de las necesidades de masas de trabajadores, los cuales poseen rasgos que los distinguen del resto de la población: diferentes formas de vestir, de vivir, reducidos a la pobreza y sin acceso a la educación. Sus deficientes condiciones de trabajo, seguridad, independencia y humanización, provocan un acentuado antagonismo para con los grupos que disponen de poder.

Para tratar de equilibrar este tipo de situaciones, nacen los movimientos obreros como defensores de una mejoría en las condiciones de trabajo. Los primeros movimientos surgieron en Inglaterra, y rápidamente cundieron hacia el resto de Europa. Los principales, por su fuerza e influencia, se dieron en Francia, Alemania, Estados Unidos y Rusia.

Como consecuencia de lo anterior, es claro que la cultura propia de la sociedad industrial difiera del resto de las sociedades como se corrobora en el pasaje que se cita a continuación:

"La racionalización, la secularización y ciertas actividades de apertura de los cambios, pueden considerarse como valores característicos de la sociedad industrial, frente al tradicionalismo, al conservadurismo y la socialización que constituye los valores que diferencian algunas de las sociedades anteriores a la sociedad industrial" (11).

Los avances logrados en cuanto a producción, maquinaria y equipos a partir de la Revolución Industrial debían de ser más eficientes cada vez, de tal suerte

---

(11) Trueba Dávalos, José., Op. cit. p. 116 y 117

te que la ciencia aplicada y la tecnología jugaron un papel de gran importancia. Las naciones con gran desarrollo industrial iniciaron la investigación en dichos -- apartados. Inglaterra, en el año de 1873, estableció el primer laboratorio de Investigación Industrial; Alemania, basó sus desarrollos de industria Química y Eléctrica a partir de Departamentos de Investigación en las Universidades y preparando técnicos, en Institutos. En América, específicamente en Estados Unidos, se abrió en 1865 el instituto que hasta el momento cuenta con una gran fama: - El Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

De esta forma, se han creado instituciones culturales adecuadas a la industria y educación requerida por cada país, algunas otras características de la sociedad industrial, ya descritas, se refieren a la diversificación del empleo, con diferentes niveles de remuneración, que se traducen en diferentes niveles de vida; - grandes concentraciones urbanas y producción masiva; diferentes niveles de industrialización; racionalización de recursos con objeto de conseguir la maximización de utilidades, etc.

Conforme se ha definido en el capítulo cuarto, es también a partir de esta sociedad que se han realizado modelos de análisis de las organizaciones y desarrollaron ciencias como la sociología, psicología y administración. Recordemos, - asimismo, que el incremento de la eficiencia organizacional se realizó primeramente con la implementación de motores y aplicación de fuerzas mecánicas a la producción, a finales del siglo XVII y principios del XVIII. Las escuelas o corrientes administrativas han abordado el problema del incremento de la eficiencia a través de diferentes enfoques, discutidos en el tema correspondiente.

La Administración, como parte de la cultura de una organización productiva, se remonta al momento en que varios hombres se unieron organizándose para trabajar y racionalizan sus recursos para llevar a cabo un objetivo común. Como campo de estudio, la administración se liga a la moderna sociedad industrial.

Los primeros estudios se caracterizan por la búsqueda de un modelo óptimo de la organización y se asocian los nombres de Taylor, Fayol y Max Weber. -

En su momento, la búsqueda de un modelo óptimo ha sido cuestionada como formar de lograr la eficiencia de la organización; dicha eficiencia, ahora se considera como un aspecto bidimensional, por un lado se encuentra incluida la autorrealización humana y, por otro, el logro de los objetivos de la organización. Douglas McGregor, Rensis Likert, Maslow, Herzberg, entre otros, se incluyen al estudio de este enfoque y asimismo, se desarrollan conceptos como motivación en el trabajo, administración participativa, enriquecimiento del trabajo etc.

Por último, la sociedad actual, además de enfrentarse con problemas de desempleo, escasez de energéticos, contaminación, etc., se enfrenta al problema de crear y desarrollar organizaciones que respondan de una mejor manera a nuevas necesidades. Trueba Dávalos (12) apunta un argumento del cual partir, al señalar que el problema de las organizaciones modernas puede reducirse al planteamiento de cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y, al mismo tiempo, producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción. Como se ha visto en el capítulo anterior, existen corrientes y estudios que intentan dar la respuesta a través de analizar la problemática futura y nuevas formas organizacionales.

---

(12) Trueba Dávalos, José. Op. cit., p. 196

#### 6.4 Caracterización de la cultura actual de las organizaciones del tipo burocrático.

La cultura organizacional bien puede verse como una subcultura que se caracteriza por ciertas tradiciones, costumbres y reglas, en la cual se desempeñan roles o papeles y que requiere, asimismo, ciertos tipos de conducta. Es, además, un medio en el cual se desenvuelven los participantes, y que supone un conjunto de exigencias, y donde las conductas pueden ser juzgadas como "adecuadas" o -- "inadecuadas". Exige, también, que sus miembros se conviertan en participantes de un proceso de endoculturación, es decir, de aprendizaje de esa cultura después de cierto tiempo de permanencia en la organización, tiempo durante el cual se aprenden, entre otros, modos de lenguaje, comportamiento y la definición del rol que se va a desempeñar.

Un aspecto más del estudio de este tipo de cultura, se refiere a los valores y las normas de la organización. Esto se refleja en la interacción cotidiana de sus miembros, la amistad, la modalidad de ejecución del trabajo y muchos aspectos que no se encuentran explícitos en ningún manual, sino que son el trasunto del conocimiento y experiencias de los miembros de la organización.

Dentro de la experiencia acumulada, se conforman ciertos lineamientos -- que permiten, en un momento dado, actuar ante ciertas situaciones; tomar decisiones; comunicarse con los compañeros de trabajo, con superiores y subordinados. Esto enmarcado dentro de las estructuras formal e informal de la organización -- que, como se ha apuntado, separan lo explícito de lo implícito; la división del trabajo, el mando; los organigramas de los grupos de amigos, etc.

La estructura formal es una racionalización de la distribución de actividades y de los canales de comunicación. Comprende también el organigrama y los manuales que definen a la organización. Paralelamente existe la estructura informal, por la cual las personas forman grupos de amigos, subgrupos, camarillas, -- alianzas y frentes de hostilidad. Ambas estructuras "operan" en paralelo y al -- mismo tiempo en la organización; pueden ser conflictivas o cooperativas, y al es-



tar formadas por las mismas personas dentro de la organización, mantienen los - objetivos de ésa ayudando a su consecución a retroalimentarlos o a frenar su logro.

En otro aspecto, el carácter público del trabajo y su ejecución en lugares especiales implican ciertas limitaciones a la privacidad. En general, la mayor parte de los oficios deben llevarse a cabo bajo la supervisión de superiores y a la vista de los compañeros de trabajo. Este carácter influye definitivamente en las formas de vestir, en el lenguaje y todo se combina para formar el rol del trabajador.

Se tiene, también una firme atadura al tiempo, la mayor parte de los -- miembros de la organización comienzan y terminan sus trabajos a una hora prede terminada, existen espacios de tiempo programados para comer, descansar, etc. Los trabajos después de la hora de salida, dan lugar al pago de "horas extras" y por el contrario, los retrasos y faltas habituales pueden implicar el despido de un trabajador.

La búsqueda para normar los procesos de la organización está incluída co mo una función propia de la estructura organizativa, de tal suerte, que se tienen una serie de formas de controlar el trabajo mediante horarios, flujos de información, unidades de mando y control, jerarquías, divisiones, etc.

Como se ha apuntado en capítulos anteriores, la institución que mas frecuentemente encontramos en las organizaciones actuales es la de tipo burocrático. Constituyó una respuesta adecuada en su tiempo; sin embargo, en el presente, dicha estructura, ha sido cuestionada, primordialmente, por incapacidad de respuesta rápida.

Warren G. Bennis (13), apunta, como principales, cinco elementos caracte rísticos y que consisten en:

- 1.- Una jerarquía o escala de mando bien determinada.

---

(13) Bennis, Warren G., Op. cit., p. 21

- 2.- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo.
- 3.- Una división del trabajo basada en la especialización.
- 4.- Promoción y selección basadas en la competencia técnica.
- 5.- Impersonalidad en las relaciones humanas.

A partir de las anteriores características, es posible definir la cultura de las organizaciones burocráticas. A grandes rasgos varía desde la autoridad hasta la productividad basada en su orientación hacia la tarea, descrita en los capítulos tres y cinco. A continuación se tratan de manera genérica tales aspectos.

#### Jerarquía o escala de mando.

Casi siempre al hablar de la jerarquía de una organización, se hace en -- función de divisiones, oficinas, departamentos, gerencias, etc. Tanto en la representación gráfica de la empresa, como en la práctica se siguen las líneas de mando basadas en una forma piramidal; es decir, conforme se avanza hacia el vertice superior, disminuyen los puestos y aumentan autoridad e influencia sobre aquellos inmediatamente inferiores. La comunicación formal también sigue las líneas de autoridad; por ejemplo, supongamos una gerencia de la cual dependen dos subgerencias. En ningún caso puede haber instrucciones entre los subgerentes, estos -- únicamente las reciben de su gerente, o en ciertos casos, del inmediato superior a éste.

Una de las consecuencias de esta característica es que, no solo se intenta escalar la estructura de la organización en busca del desarrollo profesional, si no también por las retribuciones económicas, influencia e importancia de los -- puestos.

### Procedimientos y reglas.

Las funciones se encuentran definidas en manuales, determinando el área de influencia en relación con cada uno de los puestos. Asimismo, los procedimientos, para llevar a cabo cada función, se encuentran explícitos, tanto en la forma de llevarlos a cabo, como en los elementos requeridos o a quien recurrir en caso de eventualidades. En este caso, el ejemplo típico lo constituye la organización militar.

Bajo esta óptica, la mayoría de los puestos de la organización requieren o contienen un bajo contenido de creatividad.

### División del trabajo.

Este aspecto ha sido analizado en diferentes capítulos, conjuntamente con los aspectos negativos existentes en las organizaciones actuales.

### Promoción y Selección.

Productos de la división de la organización por áreas técnicas, la promoción y selección se basan en una competencia en áreas específicas.

Los ascensos se basan en méritos y la capacidad para desarrollar otras -- funciones. La propia estructura indicaría que las personas más viables, son aquellas que se encuentran en la jerarquía inmediata inferior a una vacante. Pero no en todos los casos resulta ser así pues, por cada puesto, existen más de un aspirante de la propia organización. En otros casos se recurre al reclutamiento y selección de personas que no pertenecen a ella.

### Impersonalidad de las Relaciones Humanas.

Los principios de comunicación en la organización burocrática, se basan - en un formalismo a través de reglas y principios. Por lo general, la comunicación recorre los canales de la estructura pasando de un nivel a otro, en cursos de -- arriba hacia abajo y viceversa, generalmente a través de memorandums y oficios.

Consecuentemente, los jefes difícilmente se comunican de un modo directo con los obreros y a estos les es prácticamente imposible tener acceso a sus - jefes. Cada área de la organización se avoca a sus tareas específicas y habitualmente las relaciones interpersonales, no son permitidas, puesto que se consideran como formas de perder el tiempo.

## CONCLUSION

### CAPITULO VI

A fin de hacer a las Organizaciones rentables y productivas, la Ingeniería cuenta con metodologías y conocimientos específicos, como son: estudios de distribución de planta, análisis de factibilidad, sensibilidad, estudio de procesos productivos, mercados, etc., haciendo poco énfasis en el estudio del hombre y los grupos que conforman a las organizaciones, centrándose, cuando efectúa estudios de éste, en aspectos de ergonomía, división de funciones, habilidades y capacitación.

Todo estudio de una organización, que pretenda mejorarla, requiere ubicar al ser humano, a los grupos, a la organización y a éstos a la sociedad a que pertenecen. Una forma de analizarlas es a través del estudio de su cultura. Esta opción, permite conocer los valores, las costumbres, tradiciones, etc., y la interacción de los diferentes grupos humanos en su acción productiva.

La cultura organizacional permitirá conocer con mayor detalle aquellos aspectos grupales y organizacionales susceptibles de cambio y marcará la pauta para modificar lo que sea necesario modificar.

## BIBLIOGRAFÍA

### CAPITULO VI

- 1) BROM, JUAN. Para Comprender la Historia, México. Ed. Nuestro Tiempo 1979.
- 2) FRENCH, WENDELL L. Y BELL CECIL H. Jr. Ciencia de la Conducta para Desarrollo Organizacional, México, Ed. Diana, 1981.
- 3) GALBRAITH KENNETH, JOHN. El Nuevo Estado Industrial., España, Ed. Sarpe, 1984.
- 4) NEFF, WALTER S. El Trabajo, el Hombre y la Sociedad., Buenos Aires, Ed. Paidós, 1972.
- 5) TRUEBA DAVALOS, JOSE. Sociología Industrial., México, Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C., 1972.
- 6) TRUEBA DAVALOS, JOSE. Hacia una Sociología del Trabajo. México, - Ed. Edicol, 1980.
- 7) VELLINGA, MENNO. Industrialización, Burguesía y Clase Obrera en México., México, Ed. Siglo XXI Editores, 1981.
- 8) WEBER, ALFRED. Historia de la Cultura., México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1976.

## CAPITULO VII

### "TEORIA DE GRUPOS"

**C A P I T U L O   V I I**  
**"TEORIA DE GRUPOS"**

**OBJETIVOS:**

**Del Capítulo:**                      El alumno conocerá las interacciones que se llevan al cabo dentro de un grupo de trabajo.

- Específicos:**
- Explicará los principales procesos en la vida de un grupo de trabajo.
  - Mencionará las causas por las cuales no se da la comunicación.
  - Expondrá las tres fases del proceso de integración de un grupo.
  - Mencionará, por lo menos, tres de los principales estilos de liderazgo.



## CAPITULO VII

### "TEORIA DE GRUPOS"

Gran parte de la vida humana se desarrolla dentro de una estructura social bien definida. Esta estructura puede ser la familia, la escuela, una organización productiva, de servicios, recreativa, religiosa o de cualquier índole.

El ser humano forma cotidianamente grupos con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Desde tiempos antiguos, el hombre procuró protegerse y obtener lo necesario para su supervivencia. Actualmente el hombre se reúne y crea organizaciones de muy diversas y diferentes finalidades: desde satisfacer los requerimientos primordiales de la vida humana, hasta la satisfacción de las necesidades de autorrealización. Todo esto, dentro de un contexto de grupo.

A pesar de que la acción de grupo remonta sus orígenes a tiempos antiguos, los estudios sobre la formación, desarrollo, interacciones y transformaciones que se ejercen en el interior de aquél, son relativamente recientes. No obstante su brevedad, tales estudios han influido en las teorías de las diferentes escuelas de administración, especialmente en materia de estrategias de organización y de desarrollo de los recursos humanos.

Dentro del campo de actividad del ingeniero industrial, existen elementos materiales y elementos humanos que tienden a integrarse en un sistema totalizador, cuya finalidad es la satisfacción de determinados requerimientos sociales. A pesar de esto, por basarse la preparación del ingeniero en la adquisición de conocimientos que le permiten resolver problemas de orden técnico, se ha relegado o descuidado el estudio del elemento humano y su interrelación con la totalidad del sistema. La teoría de grupos, su formación, su evolución, las leyes de su funcionamiento, los elementos y los procesos que los conforman, reviste singular importancia para todas las personas cualquiera que sea su profesión o ideología. En el caso particular de la formación del ingeniero industrial, su conocimiento responde a una necesidad preponderante, dadas las características de su campo de -

trabajo, en el cual además de analizar sistemas formados por equipo, materiales, procesos, información, etc., se interactúa con diversos grupos humanos.

Este capítulo tiene por objetivo: mostrar los diferentes elementos que pone en relieve el estudio de grupos; las corrientes, opiniones y los enfoques teóricos que sustentan su tratamiento; los procesos comunes en la vida de los grupos y, finalmente, su interrelación con la organización o sistema en el cual están insertos.

## 7.1 Evolución del Estudio de los Grupos.

Las definiciones que de un grupo se han dado, presentan en común las siguientes características: conjunto de personas, objetivos comunes e interacciones (interdependencia) constante. De esta interacción, entre todos los elementos del grupo, surgen los procesos y las leyes de la vida del grupo.

Así G. Lapassade define al grupo como un conjunto de personas en interacción que se han reunido para lograr un determinado fin.

A mediados del siglo XIX, cuando la Revolución Industrial se hallaba en pleno desarrollo, se hicieron los primeros intentos de estudiar la vida de los grupos.

Uno de los primeros analistas de los grupos humanos fue Charles Fourier (1772-1837), quien propuso organizar la sociedad sobre la base de falansterios -- (alojamiento para un grupo numeroso de personas), que respondieran a los resultados que arroja el estudio de las pasiones del hombre y de su psicología. Los falansterios sirvieron para afinar el conocimiento de algunos principios de la psicología de los grupos. Con Fourier nació la corriente sociocrática, que posteriormente sería reforzada y ampliada por Augusto Comte.

A continuación de Charles Fourier, Saint-Simon (1760-1825) dio comienzo a una corriente científica y tecnocrática cuyo fundamento es el análisis de los grupos desde una perspectiva técnica, en vez de una perspectiva política, como se había intentado hasta entonces. Saint-Simón, ejerció relevante influencia en el pensamiento de Augusto Comte, quien en algún tiempo fue su secretario. Con Saint-Simón se inaugura un enfoque nuevo en el estudio de la sociedad y, por consiguiente, de los grupos.

Augusto Comte (1798-1857), quien estableció las bases de una nueva ciencia, la sociología, respaldó y depuró la corriente sociocrática, al concebir como papel del sociólogo la regulación y el control de la sociedad industrial.

Comte define al grupo en función de su papel político y como elemento de una organización jerarquizada de la empresa productiva y de toda la sociedad. En esta concepción se observa, claramente, una contraposición con las ideas socializantes de su época. En su discurso sobre el positivismo dice:

"...esta utopía\* se opone a las leyes sociológicas, por el hecho de desconocer las constituciones de la industria moderna, de la que se querría eliminar a los jefes indispensables. ...Ninguna gran operación sería posible si cada ejecutante debiera ser también administrador, o si la dirección estuviese vagamente confiada a una comunidad inerte e irresponsable" (1). En este breve pasaje se puede captar la tendencia continua hacia el directivismo, que es la corriente que afirma la necesidad de la existencia de un dirigente formal, para que un grupo -- sea productivo y logre sus objetivos.

Esta corriente administrativa se contrapone a la autogestión, que promueve una toma de decisiones grupal y participativa; en la tendencia autogestionaria el avance hacia las metas y objetivos grupales se concibe como expresión y producto de las fuerzas generadas en el interior del grupo.

Esta corriente fue apoyada por Proudhon (1809-1865), filósofo socialista - francés participante del socialismo utópico, quien además de crear grupos de organización mutualista, preconizó la soberanía de las clases trabajadoras y la eliminación de la propiedad. Sin embargo, sus representantes más fervorosos fueron Bakunin y, en general, los anarquistas.

Marx (1818-1883), por su parte, sentaría las bases del movimiento socialista, en controversia con Proudhon. Para Marx, el análisis social representa un mero momento teórico en la tarea práctica de destruir la sociedad clasista.

Marx se apoyó en su enfoque dialéctico acerca del movimiento de la realidad social y, por consiguiente, de los grupos. Hay que hacer notar, sin embargo, que Marx dista mucho de haber sido un teórico de los grupos, pues su análisis se centraba en la totalidad del sistema social. En la sociedad industrial cla-

(\* ) Comte se está refiriendo al concepto de "socialización".

(1) Citado por Lapassade, G., Grupos, Organizaciones e Instituciones, pág. 47.

sista y burguesa, afirma, las relaciones humanas se disuelven. Sin embargo, ello no le impide conservar en esa visión de la ruptura de lo humano, el impulso hacia la reproducción del mismo; todo evoluciona y tiende a desaparecer para dar lugar a nuevas formas. Cuando analiza la cooperación en los grupos de trabajo, la caracteriza como una solidaridad mecánica, como un trabajo aislado, en el que el obrero efectúa una parte del proceso de fabricación; para Marx, los grupos -- son apenas producto de la gran división del trabajo.

Más que grupo, la clase social, vista fuera del ámbito industrial, era para Marx, la base del nuevo sistema social; en ella se vislumbra el autogobierno de los trabajadores, y la autogestión de la clase obrera.

Hasta aquí, podemos hablar de una época inicial en el estudio de los grupos. Una nueva época surge en forma paralela, con las teorías clásicas de organización (Taylor, Fayol, etc.), las cuales concibieron y proclamaron la necesidad de todo un aparato burocrático que dirigiera y organizase el proceso de trabajo -- desde las oficinas de estudio. Esto generó nuevas facetas en la alienación del -- trabajo y ahondó la exagerada subdivisión del mismo.

Los grupos representativos de los trabajadores tuvieron que adaptarse a -- las nuevas condiciones y se constituyeron en contraposición a la burocracia de la producción.

En medio de este ambiente, en 1924 surgió un movimiento, dentro de las ciencias sociales, que criticaba la posición de la burocracia industrial. Todo el -- análisis social y psicológico del fenómeno industrial se gesta en abierta contrapo- sición con la teoría burocrática y los problemas que ella había favorecido.

En aquel año, por petición de una empresa norteamericana, Elton Mayo -- efectuó estudios y practicó observaciones de los grupos obreros, con miras a ele- var el rendimiento. Mayo determinó que si variaban algunas de las condiciones -- de trabajo, su influencia se percibía en el rendimiento de los trabajadores. Sobre la base de esta observación preliminar se hizo lo mismo con grupos y se descu- brió otro factor de rendimiento: Las buenas relaciones interpersonales facilitan

el trabajo; muchas veces persisten a pesar de la estructura formal y de los cambios organizacionales, dando siempre un resultado positivo. A la vez se descubrió que puede existir un código implícito, aceptado y practicado en común. "Un análisis sociométrico más fino ha permitido deslindar otros elementos: la existencia de subgrupos diferenciados en su comportamiento, fenómenos de ayuda mutua en el trabajo con algunos intercambios de puestos, en una palabra, la vida social del grupo, con sus juegos, sus comportamientos en la producción, sus relaciones, sus conflictos internos, sus sistemas de roles, tal es lo que se ha podido analizar, y la experiencia coincide, así, con el nacimiento de una psicología industrial, - centrada en el análisis de los grupos de trabajo". (2)

Podemos decir que este análisis es el generador del movimiento de las relaciones humanas, el cual desembocaría, por un lado, en la corriente sociométrica y por otro, en la dinámica de grupos, que tuvo su origen en el laboratorio y la investigación.

La corriente sociométrica surgió con J. L. Moreno, psiquiatra de origen rumano, quien desarrolló parte importante de su trabajo en Viena. Moreno fue el creador del psicodrama que "...constituye una técnica de grupo. Funciona como una psicoterapia de grupo, y por eso Moreno reivindica para sí, igualmente el título de fundador de las técnicas terapéuticas de grupo". (3) Con esto, Moreno pretendía crear una técnica catártica y, a la vez, restauradora de la espontaneidad por medio de la representación teatral; un individuo, supuestamente, puede cambiar su comportamiento como consecuencia de la representación de cierto papel. Moreno sustentó su técnica en la teoría del inacabamiento, la espontaneidad y la creatividad. "El psicodrama es regreso a la infancia, a su genio; es descosificación de los papeles sociales petrificados, recuperado impulso creador, con la capacidad de inventar incesantemente soluciones adecuadas a las dificultades de la vida diaria". (4)

Moreno creó también otra técnica llamada "test de elección sociométrica" (sociograma), el cual se elabora en condiciones de libertad, dando oportunidad a

---

(2) Lapassade, G., Op. cit., pág. 51  
(3) Lapassade G., Op. cit., pág. 53  
(4) Lapassade G., Op. cit., pág. 52

los miembros de un grupo para que elijan los compañeros con los que desearía -- trabajar o llevar a cabo determinada actividad. Con esta técnica se pueden captar algunos de los movimientos internos del grupo: afinidades, rechazos, la creación de subgrupos, actitudes o aptitudes de líderes; es por tanto una representación gráfica de la organización y de los movimientos internos del grupo.

"La sociometría se presenta pues como una técnica del cambio social. - La base es psicológica o, con mayor precisión interpsicológica: el test sociométrico saca a la luz simpatías y antipatías, las estructuras aceptadas y las estructuras rechazadas. Pero al mismo tiempo revela ese complejo sistema de redes informales que son fundamentos psicosociológicos reales de un grupo o de un sistema de grupos". (5)

En 1944, Kurt Lewin publicó en Estados Unidos el artículo "Constructs in Psychology and Psychological Ecology" donde emplea por vez primera el término dinámica de grupo. En el enfoque de dinámica de grupos, la teoría y la práctica son elementos inseparables, en cuanto se refiere a la metodología. Inicialmente, la dinámica de grupos tuvo una característica de investigación de laboratorio, pero posteriormente Lewin captó la necesidad de llevar a cabo un método basado - en la investigación y en la acción.

Lewin muestra una marcada tendencia a hacer comparaciones entre aspectos físicos-matemáticos y aspectos sociales. Así, inspirado en el electromagnetismo, trata de crear toda una teoría del campo social, a partir del campo psicológico del individuo y del campo del grupo.

Para Lewin, " la dinámica de grupo es la resultante del conjunto de interacciones dentro de un espacio psicosocial; estas interacciones pueden ser conflictos, tensiones, apoyos, atracciones, repulsiones, intercambios, comunicaciones, o incluso presiones o coacciones. Todos estos movimientos internos del grupo son los que constituyen su dinámica. Los comportamientos del grupo tienen que ser analizados desde el punto de vista de interacción de fenómenos". (6)

---

(5) Ibidem, pág. 52

(6) Mailhiot, B., Dinámica y Génesis de Grupos., pág. 50

## Diferentes Enfoques en el Estudio de los Grupos.

Las corrientes sociocrática, tecnocrática y de las relaciones humanas coinciden con la sociométrica y la dinámica de grupos en analizar al grupo desde el punto de vista de la causa y el efecto, que no es otra cosa sino tratar al grupo como si fuera una máquina o instrumento que puede responder de acuerdo con -- factores predeterminados. En contrapartida, la corriente de la autogestión, iniciada por Proudhon y ampliada posteriormente por Marx, concibe al grupo como un ente en movimiento, con características contradictorias, que forman parte de su propio ser y que a su vez son el motivo de su constante transformación y evolución. La dialéctica de los grupos abarca la comprensión de una totalidad inacabada y en constante movimiento.

Si bien en sus inicios la dinámica de grupos obedece a un enfoque mecanicista, se tiene que reconocer que ha sido la corriente que más ha profundizado en el estudio de los fenómenos de grupo. Kurt Lewin sentó las bases para los -- estudios de psicología social, cuyo objeto específico son las conductas sociales y los comportamientos de grupo.

La dinámica de grupos actualmente se concibe como la psicología de los micro-grupos, y tiene por objetivo la comprensión de los problemas de la formación, el crecimiento o la desintegración de los mismos.

De insoslayable importancia es la recuperación de los aportes que ha hecho la dinámica de grupos y analizar los fenómenos de grupo a la luz del enfoque dialéctico, es decir, desde la perspectiva del cambio y del carácter inacabado -- del grupo, tomándolo como una totalidad en constante transformación.



## 7.2 Procesos fundamentales en la vida de los grupos.

### 7.2.1 La formación del grupo y el establecimiento de las metas y objetivos.

No se puede analizar la formación de un grupo, sin tener en cuenta el -- por qué se ha formado o está en proceso de hacerlo.

Un grupo se forma con la intención de satisfacer determinada necesidad, sea ésta el cumplimiento de una tarea o la satisfacción de requerimientos personales de los miembros que lo integran.

De acuerdo con lo anterior podemos distinguir dos tipos de grupos: Unos enfocados a la tarea y otros enfocados a beneficiar a los individuos que lo forman. Kurt Lewin denominó a los primeros, socio-grupos, orientados y estructurados en función de la ejecución de una tarea; por otro lado, el psico-grupo es el que se orienta y estructura en función de los intereses de los miembros que lo constituyen.

Los grupos que forman parte de una organización productiva tienen la implicación lógica del cumplimiento de una tarea. Se puede decir que en tal caso la formación del grupo no es el resultado de una acción espontánea de sus miembros. De hecho, el grupo se formará por la acción externa de alguno o varios factores que no forman parte del grupo. Según sea la manera en la que se lleve a cabo la formación del grupo de trabajo, dependerán, en gran medida, los demás procesos de la vida del grupo, y aún más, el logro de los objetivos para los cuales fue creado. Así, los procesos de comunicación, integración e identificación con las metas grupales, serán muy distintos en los grupos de formación impuesta que en los grupos de formación espontánea.

La razón de esta forma de asociación surge de la expectativa de sus -- miembros de obtener satisfacciones. Su formación se basa entonces, en elecciones interpersonales voluntarias y en procesos de consentimiento mutuo, que determinan la composición del grupo.

De lo anterior, podemos deducir que los grupos estarán determinados por las metas y objetivos que persigan. Una meta grupal es una situación deseada, - que el grupo, como tal, intenta alcanzar.

En concordancia con lo afirmado, en un grupo de trabajo la meta fundamental sería el cumplimiento de una tarea. Aunque los que lo integran también tienen metas y expectativas ante la vida. Así, una persona tenderá a sentirse -- atraída e identificada con el grupo, si cree que las actitudes, los valores y las - metas del grupo son similares a los suyos propios. Y esta atracción será más -- fuerte cuanto más importantes sean para la persona, las actitudes, los valores y las metas del grupo.

Basados en lo anterior, podemos afirmar que un buen grupo de trabajo es aquel que partiendo de una estructura formal (organizacional) consigue dotarse de una estructura informal, basada en la confianza, la comunicación, la autenticidad y un clima de trabajo adecuado para el logro de los objetivos organizacionales y para la satisfacción de las necesidades de los individuos que lo forman.

### 7.2.2 Comunicación.

La comunicación será siempre una de las bases de apoyo más importantes para cualquier tipo de trabajo en grupo, determinando los diferentes grados de integración. Las relaciones entre los miembros del grupo no pueden volverse reales, verdaderas y directas mientras la información no fluya como es debido, es - decir, con facilidad y espontaneidad desde y para todos los miembros del grupo.

Para el hombre, la necesidad de comunicarse con sus semejantes es una - función insoslayable en su vida social. La buena comunicación supone la aportación de algo nuevo y una utilidad en cualquier sentido, ésta, surge de la necesidad del intercambio de información y se compone de los siguientes elementos:

Emisor.- Quien esencialmente toma la iniciativa de efectuar la comunicación.

- Receptor.- Destinatario de la información.
- Código.- Conjunto de símbolos que dan sentido a los mensajes para el receptor.
- Canal.- Medio por el cual se recibe o se envía la información.
- Mensaje.- Contenido de la información.

En ausencia de cualquiera de estos elementos toda comunicación sería imposible. Por otra parte, en la medida de lo posible, debe ser espontánea, sin máscaras, ni estructuras rígidas; un sistema lleno de esclerosis en las comunicaciones, será incapaz de responder rápidamente a los estímulos de grupo, por eso su importancia es tan marcada por los diferentes estudiosos de los grupos.

Consecuentemente, A. Bavelas apunta que cuando se ejecuta una tarea en la que se requiere de la colaboración de varios individuos, el problema a que se enfrenta con más frecuencia este grupo es precisamente el de las relaciones y la comunicación es una de las más importantes.

A su vez, el profesor George Terry señala que en un sentido real, la comunicación es un proceso que atañe a toda la sociedad y funciona como elemento importante en la transmisión y registro de conocimientos para las generaciones futuras, tanto para el progreso individual como para el colectivo que se desarrolla como un proceso en el que intervienen ideas, hechos y cursos de acción.

Cuando la comunicación es establecida de manera parcial o nula, esto afecta directamente al trabajo y las relaciones interpersonales que se dan entre los integrantes del grupo.

Se dice que existe bloqueo, cuando la comunicación es totalmente nula, y filtración, cuando se efectúa a través de un canal semibloqueado. Si la comunicación se encuentra bloqueada totalmente, la situación puede conducir a que los

miembros tomen conciencia de ello y la corrijan. En cambio, cuando se producen filtraciones, la comunicación se distorciona progresivamente y daña toda la estructura de las relaciones, debida a malentendidos y equívocos.

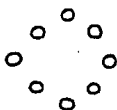
Estas filtraciones pueden ser provocadas por diferentes elementos: algunas veces se localizan en el emisor, el cual puede tener inhibiciones interiores que -- tornan al mensaje demasiado superficial; puede, asimismo, deberse a que se halle forzado a transmitir sólo una parte e la información por razones externas, como presiones, o bien porque la información no concuerda con cierto tabú común al grupo o en último término, porque el código elegido por el emisor contiene intrínsecamente claves con diferente significado para el receptor, debido a diferencias culturales.

Además existen elementos que forman parte de la naturaleza de los grupos que impiden la comunicación. Tales elementos los identifica Lewin como distancia psicológica y distancia social.

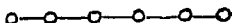
La distancia psicológica es un fenómeno en el que el otro se percibe como incompatible; es una distancia que se vence merced al desarrollo de una capacidad de empatía, para reconocer el momento en el que el canal "psicológico" se encuentra libre. La distancia social, por el contrario de la psicológica es un fenómeno intergrupo, donde el otro se mantiene a distancia por diferencias culturales o diferencias de clase, en nivel educativo o intelectual, que lo hacen pertenecer a un grupo diferente.

En lo referente a la elección del receptor, Bavelas ha identificado cuatro tipos de redes en la comunicación: la red en círculo se da en grupos en los -- que la estructura de trabajo es realmente democrática, donde todos los miembros participan activamente del proceso; la red en cadena, es típica de grupos en los que la autoridad es más bien floja y el proceso se da casi por gravedad; la red y se efectúa cuando las comunicaciones evolucionan de abiertas a cerradas, y la -- red en rueda, centraliza las comunicaciones en una sola persona retroalimentando al grupo, con lo que se asienta un tipo de autoridad autocrática.

A. COMUNICACION RED EN CIRCULO.



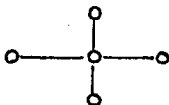
B. COMUNICACION RED EN CADENA.



C. COMUNICACION RED EN Y.



D. COMUNICACION RED EN RUEDA.



Lewin elabora a manera de teorema, una serie de principios con objeto de establecer un buen sistema de comunicación.

1. Cuanto más en profundidad se establezca el contacto psicológico, más pro babilidades tendrá la comunicación humana de ser auténtica.
2. Cuanto mejor sepa la expresión integrarse con la comunicación, más pro babilidades tendrá ésta de ser auténtica.

3. Cuanto mejor sepa la expresión de sí integrar la comunicación, es decir, - cuanto más allá vaya de los estatutos y de las funciones de las mismas, más probabilidades de ser auténtica tendrá.
4. Cuanto más abiertas, positivas y solidarias sean las comunicaciones intra-grupo, más posibilidades tendrán las comunicaciones intergrupos de ser auténticas, y no servir de evasión o de compensación interna de su propio - grupo.
5. Cuanto más "consumatorias" sean las comunicaciones humanas, es decir, - encuentros de tú a tú, menos instrumentales serán, es decir, menos mani-pulaciones del otro serán. Y entonces más probabilidades tendrán de ha-cerse alocéntricas y, por lo mismo, auténticas.

### 7.2.3 Integración.

La integración en grupo, sea éste de trabajo o de cualquier índole, es un proceso en el cual se entrelazan o se conjugan elementos tales como la comunicación, la autenticidad y las relaciones interpersonales. El aprendizaje de nuevas - formas de comunicación interpersonal, de nuevas formas de conceptualizar al otro y del replantearse constantemente la conducta de uno mismo dentro del grupo, - tiene como objeto desarrollar las actitudes que favorezcan el funcionamiento en - grupo.

La integración, como todo proceso que implica un cambio, requiere de un aprendizaje motivado por el deseo creciente de autenticidad interpersonal, de en-tendimiento y de comprensión de los demás y de uno mismo. Por lo tanto, la autenticidad, por su propia naturaleza, requiere del aprendizaje de ciertos elementos personales que tienen que cuidarse y cultivarse a lo largo de toda la vida del gru-po, sin que cuenten con algún orden de prelación o cronológico. Por el contrario son actitudes que se entrelazan y que nunca podrían considerarse como un proce-so definitivamente acabado en un todo. Lewin, en sus estudios, logró identificar

cinco actitudes que determinan la integración de un grupo, a saber:

1a) La objetivación de sí que se refiere a la imagen que cada quien se hace de sí mismo y a la imagen que proyecta hacia los demás; es preciso poner en tela de juicio esta imagen presunta para conocer si existe diferencia entre lo que uno cree ser y lo que realmente es para el grupo. Es un concepto que involucra ciertos aspectos de la personalidad, que surgen en el individuo como el "yo actual", el "yo ideal" y el "yo auténtico"; el yo actual es lo que el individuo cree ser o lo que a su parecer se identifica con la imagen que presenta ante los otros. El yo ideal se refiere a lo que querría ser o, a lo que es capaz de llegar a ser para hacerse aceptable a los demás, y por último el yo auténtico define lo que el individuo podría llegar a ser, si llegara a actualizar el ser que lleva en potencia, de acuerdo con sus recursos. En otras palabras, es la aceptación del individuo, de aquello que tiene de único, y que son recursos que hay que actualizar.

La objetivación de sí consiste entonces en un proceso de autoexploración, en busca del yo auténtico.

2a) La objetivación ante el grupo consiste en tomar conciencia de hasta qué punto las percepciones de los demás son subjetivas y selectivas, es decir, darse cuenta hasta dónde las imágenes captadas de los demás individuos se encuentran contaminadas por mitos y prejuicios del medio. Objetivarse respecto al grupo es el aprendizaje de entender a los otros, cada vez más como seres que tienen rasgos característicos que los hacen independientes y originales; comprenderlos como seres que tienen capacidad de superarse dentro del mismo proceso de evolución.

3a) El aprendizaje de la autenticidad o aprendizaje de la transparencia, puede definirse como adquisición paulatina de una actitud espontánea y abierta hacia el grupo; la actitud contraria consistiría en un repliegue hacia el otro, en una cerrazón profunda, una tendencia a guardarse para sí mismo los pensamientos

y sentimientos, cosa que conduce inevitablemente a caer en prejuicios y secretos. Por tanto, la liberación de sus prejuicios es una condición previa para quien quiera hacerse transparente ante las demás personas. Ser transparente significa tener la capacidad de erradicar cualquier disonancia entre lo que se dice y lo que se siente.

4a) Despojarse de los mitos y estereotipos, equivale a renunciar a las actitudes fijas y defensivas ante los demás individuos y presentar una imagen fiel de sí mismos. Hacernos no sólo transparentes sino congruentes.\* La transparencia al otro hace posible su empatía llevando consigo una evolución hacia el altruismo. La empatía\*\* facilita la objetivación que se desarrolla en paralelo con la objetivación de sí; proporciona la oportunidad de descubrir el yo auténtico. -- La capacidad de alcanzar y conservar la lucidez acerca de las imágenes que los otros hacen de uno, recibe el nombre de autoempatía mientras que a la capacidad de objetivarse respecto a las imágenes del grupo, se le conoce con el nombre de aloempatía.

El individuo capaz de aloempatía llega a identificar los tipos de reacciones interpersonales de los miembros del grupo, a descubrir qué miembros se aceptan, cuáles se rechazan y cuáles se perciben aislados o ignorados en el grupo. -- Esta facultad le permite participar e intervenir en el grupo favoreciendo la cohesión, la integración, el crecimiento y la creatividad.

Sólo un aprendizaje complementario de autoempatía y aloempatía puede ser benéfico y propiciar comportamientos del individuo que beneficien sus funciones en el grupo.

- 
- \* Hay congruencia cuando existe correspondencia exacta entre la experiencia y la toma de conciencia.
  - \*\* Empatía.- Capacidad de ponerse en el lugar de otro, es decir, capacidad de hacerse consciente de la imagen que el ofrece al otro y de llegar así a percibirse exactamente como lo perciben los otros.



5a) Por último, Kurt Lewin identifica a la aceptación incondicional, refiriéndose con ello a la actitud de hacerse aceptar por el otro sin reservas ni resentimientos, tomar una, que sea positiva y que considera al individuo como único, tanto en sus aspiraciones como en su capacidad y ritmo de superación.

De estas cinco actitudes, Lewin desprende tres hipótesis fundamentales, - que son:

"1. La integración no podrá llevarse a cabo, dentro de un grupo, ni por - tanto se hará duradera su creatividad, mientras las relaciones interpersonales entre todos los miembros del grupo no estén fundadas sobre comunicaciones abiertas, confiadas y adecuadas.

2. La capacidad de comunicarse de forma adecuada con otro, de encontrarse psicológicamente, de entablar con él un diálogo, no es un don innato, sino una aptitud adquirida por aprendizaje. Sólo aquellos que han aprendido a abrirse al otro y a objetivarse ante él, se hacen capaces de auténticos intercambios.

3. Sólo consintiendo en replantear sus modos habituales de comunicarse, puede el humano confiar en descubrir las leyes fundamentales de la comunicación humana, sus requisitos previos, sus componentes esenciales, las condiciones de su validez y autenticidad". (9)

## 7.2.4 Liderazgo.

### 7.2.4.1 Concepto de Líder y Liderazgo.

El objeto de este apartado es hacer un balance crítico de las formas como se ejerce la autoridad en nuestros círculos de trabajo; más concretamente en un grupo de trabajo. Pocos sistemas industriales se preocupan, por ahora, de replantear el ejercicio de la autoridad y de aprovechar los conocimientos que la dinámica de grupos ha aportado sobre el liderazgo. Igualmente, en muchas de las

---

(9) Mailhior, Bernard. Dinámica y Génesis de Grupos, pág. 89

instituciones gubernamentales o de servicios, se puede comprobar, con bastante frecuencia, la tendencia a ejercer la autoridad de manera autocrática y a mantener estructuras de poder rígidas y jerarquizadas.

El día en que los pequeños grupos de trabajo, y en general los círculos, se inspiren en datos científicos, no sólo se aprenderá a ejercer la autoridad de una forma más democrática, sino que su dinámica se hará más funcional y sus miembros más creativos.

Por consiguiente, se tratará de demostrar las ventajas de la democracia y de la participación de la toma de decisiones y en la elección de los objetivos y finalmente verificar las relaciones entre eficacia y eficiencia, con las que el grupo realiza sus objetivos, la naturaleza de las relaciones que existen entre sus miembros y el grado de satisfacción que éstos alcanzan con su participación en las actividades del grupo, todo esto en el marco del estilo de liderazgo vigente dentro del grupo.

La palabra líder suele implicar la idea de alguien con autoridad formal, es decir, el jefe de un grupo que tiene un determinado objetivo; pero muchas veces el "jefe oficial" no es verdaderamente el líder del grupo. Líder es más bien alguien que acepta realizar actividades y tareas de grupo, y trata de promover la construcción y el desarrollo del mismo. Por esta razón, a través del tiempo, un grupo puede tener varios líderes distintos, algunos más eficientes que otros. En otras palabras, el liderazgo en un grupo de trabajo, no es una función o rasgo de un solo individuo, sino que se distribuye entre todo el grupo y cualquier miembro de éste podría ser líder en un momento dado.

Con esto no se niega que uno u otro individuo ejerza mayor influencia -- que los demás. Sin embargo el liderazgo, expresado como poder e influencia, se distribuye por épocas, y según las variables, a lo largo de la vida del grupo.

En este análisis, que se enfoca hacia el estudio de los grupos de trabajo, se intentará descubrir los condicionamientos del ejercicio de la autoridad en gru-

pos restringidos, que se dedican a resolver problemas o a cumplir ciertas tareas. Se tratará, al mismo tiempo, de definir los tipos de comportamientos, actividades interacciones y motivaciones funcionales para el ejercicio de la autoridad en pequeños grupos de trabajo. Asimismo se procurará examinar las distintas maneras arbitrarias de ejercer la autoridad, que prevalecen con mucha frecuencia en aquellos grupos y que los condenan a la esclerosis, a la esterilidad. Sobre todo, aquí se busca estudiar el liderazgo funcional de un grupo de trabajo y definir los estilos de liderazgo, que los pequeños grupos de trabajo podrían adoptar para volverse más creadores y más inventivos en el desempeño de su tarea.

#### 7.2.4.2 Fuentes del Poder.

En esencia, una fuente de poder (social) es el recurso que posee una persona y del cual puede disponer para influir sobre los demás. Semojante recurso puede ser, sin embargo, de naturaleza muy diversa: riqueza, prestigio, habilidad, reconocimientos e información, fuerza física o capacidad para halagar el ego de la gente, tales como el reconocimiento, el afecto, el respeto, el logro, etc. Hay que dejar bien claro que tales recursos funcionarán como fuente de poder e influencia, sólomente cuando la persona, sobre la cual se quiere influir, tiene una necesidad adecuada a dicho recurso. Puede darse el caso de alguien que sea una eminencia en lanzamiento de satélites y muy preciado dentro de este medio por sus cualidades intelectuales; pero el mismo individuo puede ser incapaz de influir sobre un equipo de futbol, para quienes la habilidad de resolver problemas matemáticos no es una cualidad relevante.

De esta forma queda claro que un recurso de poder será función de las necesidades y motivaciones que tengan los miembros de un grupo.

Se hacen algunas distinciones de los recursos de poder, enmarcándolos dentro de algunas categorías: pericia, coerción, emoción social, asociación, etc., pero pensamos que no hay que tomar esto como un marco rígido, sino más bien tener claro el concepto de que una persona ejercerá poder sobre la otra siempre y --

cuando posea "algo", a lo cual la segunda le atribuya un "valor" determinado.

### 7.2.4.3 Variables y Constantes en el Ejercicio de la Autoridad.

#### 7.2.4.3.1 Variables.

Dentro de un grupo de trabajo existen variables con respecto a sus génesis y a su dinámica, las cuales deben tenerse siempre muy en cuenta cuando se ejerce una función de liderazgo o de autoridad. A continuación se mencionan algunas de las variables más importantes.

- Interacción del grupo con el sistema global. Ningún grupo de trabajo, cualesquiera que sean su objetivo y su origen, debe ser considerado como un organismo cerrado en sí mismo. Siempre está relacionado con el conjunto total del sistema o de la sociedad, por medio de elementos que condicionan su funcionamiento y le dan su razón de ser.

- La naturaleza de la tarea y los recursos de los que dispone para su cumplimiento. Por cierto, esto define el objetivo del grupo y la razón por la cual se reúne: si se propone fines lucrativos o la satisfacción de necesidades interpersonales o la realización de una obra colectiva, etc., si es una tarea voluntaria o impuesta, si el contexto es de competencia o de cooperación entre los miembros. Se tiene que verificar, además, si la tarea se adapta al grupo y si éste la acepta plenamente. La consideración de todos estos elementos es fundamental, para dirigir a un grupo hacia el progreso en el cumplimiento de la tarea.

- La personalidad de los miembros. Aunque parezca trivial la mención siguiente, en sí ello no lo es; en el ejercicio de la autoridad es de importancia primordial tener en cuenta que un grupo no está compuesto por unidades intercambiables, sino por individuos con una personalidad propia bien definida y modelados por experiencias anteriores en su vida social.

#### 7.2.4.3.2 Constantes.

Dentro de un grupo de trabajo es imprescindible la presencia de dos requisitos necesarios para que éste pueda llevar a cabo su tarea, y que indirectamente se relacionan con el ejercicio de la autoridad; estos dos requisitos son: la capacidad o competencia de los miembros y un buen nivel de socialización.

- Competencia.- La elección de los miembros se tiene que hacer sobre la base del criterio de su capacidad para desempeñar la tarea de que se trate. La integración de un grupo y su eficiencia dependen del hecho de que todos los miembros puedan asumir la responsabilidad de una parte de la tarea común que les será confiada. Cuando todos los miembros poseen la capacidad requerida, la estima recíproca se establece más fácilmente entre ellos y, por consiguiente, la solidaridad necesaria para su integración.

- Nivel de Integración.- Además de su competencia, todos los miembros del grupo tendrán que demostrar aptitud para trabajar en grupo. Cabe distinguir dos tipos de personas inaptas para el trabajo en grupo. Los inaptos situacionales que no llegan a integrarse y a trabajar en grupo, bien porque la naturaleza de la tarea no tiene ningún significado para ellos, sea porque las estructuras del grupo no les parecen funcionales o, finalmente, porque el estilo de liderazgo en el grupo y el clima o ambiente que en él reina, les inhiben y no les permiten ser creadores en cuanto se refiere a la tarea. Otro tipo de personas de manifiesta falta de aptitud para el trabajo en grupo es el que por su carácter o personalidad se muestra contrario a cualquier tipo de dependencia; así, cualquiera que sea la naturaleza de la tarea, las estructuras del grupo o el estilo de liderazgo que en él se practique, se muestran agresivos hacia las figuras de autoridad y también con respecto a sus demás compañeros.

La funcionalidad en el ejercicio de la autoridad en grupos pequeños de -- trabajo presupone que los miembros poseen la capacidad necesaria para cumplir -- la tarea y que presentan un mínimo de madurez social, que les hace aptos para una integración plena como grupo y capaces de otorgar un trato leal a sus com-

pañeros, así como de hacerse dignos de aquél.

Otro aspecto que se requiere tomar en cuenta en el ejercicio de la autoridad, sería el tamaño del grupo. Algunos investigadores postulan como tamaño ideal de cinco o siete miembros, ya que los grupos muy pequeños pueden no ser eficientes y los grupos grandes tienden a formar subgrupos. Otro aspecto que tiene significación es la homogeneidad o heterogeneidad del grupo. Mientras más homogéneo es un grupo, más se identifica con la autoridad y la tarea de grupo y la integración se logra rápidamente; en un grupo heterogéneo el proceso es más lento, pero si se llega a dar, se efectúa de una manera mucho más profunda. En este tipo de grupos existen las ventajas de una mayor complementariedad y de una resistencia a la uniformidad y manipulación por parte de la autoridad, lo que se traduce en una mayor creatividad en las tareas.

#### 7.2.4.4 Estilos de Liderazgo y Estructuras de Poder.

Las estructuras de poder se expresan en la mayor o menor explicitud con la que las líneas de autoridad se definen y articulan en el grupo.

Algunos autores aprecian, en una enumeración no exhaustiva, tres estilos de liderazgo:

- El Liderazgo autocrático.- Es aquel que es abiertamente dominador; - que aspira al poder absoluto y al control exclusivo de los que trabajan con ellos. No es capaz de dar participación en las responsabilidades ni de delegar sus poderes; algunas otras características del liderazgo autoritario son:

1. El líder determina la política o el rumbo de acción a seguir.
2. La autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos por seguir.
3. Aquella dicta a cada miembro su tarea y los compañeros con los cu

les ha de trabajar.

4. El líder tiene la capacidad de alabar o criticar el trabajo de cada miembro del grupo y, por lo general, se mantiene alejado de toda participación activa.

No se necesita una imaginación demasiado fértil para darse cuenta de los males que acarrea el autoritarismo.

- Otro tipo de liderazgo es el que se denomina del "laissez-faire", que en francés significa "dejar hacer".

Este tipo de liderazgo -si se le puede llamar así-, por oposición al autocrático, consiente hacer todo; es incapaz de asumir sus responsabilidades. Bajo el supuesto de que diez cabezas son mejor que una, la responsabilidad se diluye.

"Hay que dejar hacer, para que los procesos de interacción social, dentro de un clima de libertad, se traduzcan en resultados creadores".

Fácilmente se puede visualizar el peligro que encierra este tipo de dirección: propicia la indisciplina y el incumplimiento de las tareas individuales, con un resultado final de ínfima productividad y creatividad.

- Finalmente el liderazgo democrático se caracteriza por ser capaz, a la vez, de asumir sus responsabilidades y delegarlas; percibe sus funciones de dirección, esencialmente como tarea de coordinación. En los momentos críticos de la vida del grupo, de discusión, decisión y de ejecución, su preocupación es asegurar que todos los miembros del grupo estén de acuerdo con el rumbo o actividad planteados. De ahí que esté constantemente atento a que cada miembro del grupo tenga una posibilidad de hacer valer su punto de vista; de expresar verbalmente sus objeciones u opiniones, de suerte que a través de la discusión, la decisión o la ejecución del trabajo desarrollen la cohesión y la integración de los recursos de cada miembro del grupo. No le interesa imponer materias de discusión, alter

nativas de decisión o distribución de las tareas, sino con respeto constante hacia los miembros del grupo, asumir la coordinación y realizar la unidad del mismo en función de la tarea común a realizar.

#### 7.2.4.5 Investigadores (Principales Teóricos).

Gran parte de lo aquí mencionado es una síntesis de la aportación de Kurt Lewin, quien en la segunda mitad de la década del treinta hizo investigaciones sobre los grupos, motivado por la segregación del pueblo judío, por parte de los nazis-alemanes.

Casi simultáneamente, en Estados Unidos, Elton Mayo, en 1933, efectuó estudios sobre los equipos de trabajo en empresas industriales. Mayo demostró, ya entonces, la gran repercusión de las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo sobre los rendimientos y la productividad en el trabajo.

Otro investigador de enorme relieve es Douglas McGregor, al cual podemos ubicarlo dentro de la escuela de las relaciones humanas, que surgió como una -- contraposición a la escuela clásica de administración. Acorde con la corriente -- doctrinaria con la que simpatiza, McGregor clasifica a los directivos (líderes formales), de acuerdo con dos estilos fundamentales: 1) autoritario, los cuales enmarca dentro de la "teoría X"; y 2) igualitario, incluidos dentro de la "teoría Y". Básicamente, la diferencia fundamental entre estos dos tipos de liderazgo, es la forma cómo concibe al hombre.

Por su parte, Chris Argyris y Frederick Herzberg hacen una diferenciación de los estilos de liderazgo, más o menos similar a la que postula McGregor, con ligeras variaciones. (8)

Robert Blake y Jane Mouton han desarrollado un concepto del liderazgo, -- el que se describe como "grid", el cual toma en cuenta varios de los factores -- que concurren: toda organización tiene fines y objetivos; en ellas existen personas

---

(8) Blanchard y Hersey. Administración y Comportamiento Humano.



comprometidas a alcanzar dichos fines. (9) A su vez, dichas personas tienen expectativas ante la vida, metas y objetivos personales que desean alcanzar.

Gráficamente se muestra este concepto mediante ejes cartesianos, donde uno de ellos representa el grado de importancia que tiene el logro de los objetivos organizacionales y el otro representa el grado de satisfacción personal alcanzada por los miembros de la organización.

El estado de "excelencia" corresponde a un alto grado de eficiencia y un alto grado de satisfacción personal.

Finalmente mencionaremos a Fred Fielder, quien ha desarrollado la teoría de la "contingencia" ("depende"). Fielder afirma que el mejor estilo de liderazgo o de dirección depende de los subordinados, las condiciones del que dirige o coordina, y de la situación particular. Parece simplista esta noción del liderazgo, en cuanto supone que no existe una manera óptima de dirigir, sino que "todo dependerá de...". Por lo tanto, es perfectamente lógico que existan maneras distintas de ejercer la autoridad y el liderazgo. Sin embargo, el estilo más apropiado será el que esté de acuerdo con las circunstancias.

#### 7.2.4.6 Liderazgo y la Dinámica del Grupo.

De conformidad con lo anteriormente mencionado, podemos concluir que la responsabilidad de dirigir un grupo recae en todos los integrantes del grupo; si en un momento determinado alguien es el responsable directo, éste debe favorecer y asegurar el crecimiento del grupo, desde dentro, más allá de la organización formal, de las estructuras de trabajo y poder. Para un grupo de trabajo, -- crecer significa hacerse más eficaz y más creativo, en todo lo que se refiere a la tarea. No hay creatividad duradera ni auténtica, para llevar a cabo una tarea, mientras los miembros de un grupo de trabajo no hayan logrado integrarse plenamente.

---

(9) Jerarquías, jefes y seguidores; elementos todos que se pueden plasmar gráficamente, para ver cuál de ellos es al que se le da mayor importancia.

### Fases de Integración.

Un grupo, antes de llegar a integrarse completamente como tal, pasa por diferentes etapas. La primera de ellas es la fase individualista, donde cada uno de los miembros trata de afirmarse como individuo. Esta fase durará hasta que cada miembro logre hacerse aceptar como individuo. La segunda fase es la de identificación; esta fase empieza por la formación de subgrupos quedando a veces algún miembro solitario en los momentos de decisión. El líder puede cumplir un papel importante en el logro de la autenticidad de las relaciones interpersonales de los miembros, si demuestra interés en hacerlos participar, al igual que los demás, en todas las deliberaciones del grupo, el cual considera a cada miembro como un factor importante e indispensable para la ejecución de la tarea. La tercera es la fase de plena integración. Cuando cada miembro se siente plenamente aceptado, cuando algún miembro minoritario ha obtenido la garantía de gozar de los mismos derechos que todos los demás en el momento de tomar una decisión, es cuando un grupo de trabajo ha logrado integrarse plenamente. Se establecen, así, de manera decisiva, relaciones interpersonales basadas en la aceptación mutua, la interdependencia y la complementariedad.

### Solución de Problemas en el Grupo.

A efectos de analizar este proceso, puede hablarse de cinco etapas esenciales: la primera es la etapa de definición del problema, en la que se pueden encuadrar las implicaciones y los objetivos de la tarea, la definición de las fronteras y limitaciones o amplitud de los recursos con los que cuenta el grupo. La segunda etapa es la promoción de ideas (o "lluvia de ideas"), que consiste en la proposición de todos los elementos que puedan servir para la solución del problema. Lo importante de esta fase es producir ideas y la aportación de toda la información de la que disponen los miembros para que al final de esta fase, pueda haber un "inventario" de elementos de solución. La tercera etapa consiste en el análisis de todos los elementos que aportó la fase anterior; es la fase de verificación, en la que se seleccionan las posibles soluciones realistas y acordes con el -

objetivo fijado. Después de esto, procede la cuarta etapa, que es la de toma de decisión de grupo, mediante el consenso acerca de la solución que se tiene que tomar, para satisfacer juntos la tarea, de la forma más adecuada. Una vez tomada aquélla, sólo faltará pasar a la ejecución de la tarea.

En todo este complejo proceso, el líder juega un papel muy importante. El problema será perfectamente definido si, a lo largo de los intercambios entre los miembros, se logra una sensibilización acerca de los factores reales que intervienen en el problema, al igual que los recursos reales con los que cuenta el grupo. Durante la promoción de ideas, el líder debe estimular que los miembros -- desplieguen todos sus recursos creativos.

#### 7.2.4.6.1 Liderazgo y Creatividad.

La creatividad en el trabajo se desarrolla sólo cuando se ha logrado un clima de grupo, promovido y mantenido por las actitudes del líder, para conseguir la integración de los miembros y establecer un equilibrio entre las exigencias de la tarea y la satisfacción de las necesidades personales. Por lo demás, la creatividad del grupo presupone la auténtica complementariedad de todos los recursos de cada uno de los miembros.

#### 7.2.4.6.2 Liderazgo y Motivación.

El líder de un grupo de trabajo debe propiciar el progreso hacia la ejecución de la tarea y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros, es decir, necesidades de inclusión, de solidaridad, de afecto y de control. Es una tarea constante, que nunca debe despreciarla o darla por terminada. En caso de plasmar esto, las motivaciones del grupo pueden alcanzar un alto nivel. En este momento de la vida del grupo pueden ser que todos deseen sobresalir en grupo y realizar la tarea de una forma perfecta. Los miembros están más interesados -- por el prestigio y la reputación del grupo; los miembros aspiran a realizar tareas

de alta calidad, y en esta medida se hacen más creativos.

#### 7.2.4.7 Algunas Características del Líder.

Algunos de los investigadores, como Lewin, C. Argyris, Likert, Blake y -- Mouton, (10) tratan de definir algunas de las aptitudes y actitudes fundamentales de un líder "ideal".

1) Ausencia de dogmatismo.- Implica estar dotado de flexibilidad mental y emotiva ante la tarea a realizar, ante las estructuras del grupo y ante los privilegios y las prerrogativas de su función. Se ha comprobado una estrecha relación entre el dogmatismo, la estrechez de espíritu, la rigidez emotiva, el autoritarismo, el bajo rendimiento y la escasa productividad. Inversamente, también se ha podido establecer una relación entre la ausencia de dogmatismo, la flexibilidad mental, la apertura hacia los demás, de acuerdo con la realidad, y sobre todo con la creatividad. Al favorecer la libre expresión de las ideas y de los sentimientos, se permite a los miembros, que se sensibilicen de modo paulatino y se percaten de lo que obstaculiza sus comunicaciones interpersonales. La apertura a la comunicación, la integración y la solidaridad del grupo y la coordinación para realizar la tarea común, dejan de ser preocupaciones exclusivas del líder para convertirse en responsabilidades participadas y aceptadas por todos los miembros.

2) Capacidad de interrelación personal.- El líder deberá disponer, además, de una capacidad para convertirse en catalizador y coordinador del grupo. Esta capacidad consiste esencialmente en su capacidad para entablar, con los demás, relaciones interpersonales auténticas. Si es capaz de ser auténtico con los demás y consigo mismo, podrá lograr que las relaciones de trabajo, formales, artificiales y estereotipadas, evolucionen y tiendan a hacerse funcionales, espontáneas y creativas.

---

(10) B. Mailhiot., Dinámica de Grupo., pág. 142.

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

### CAPITULO VII

El grupo humano es un subsistema de una organización social mayor, por lo que su formación y todos los procesos por los que atraviesa en el transcurso de su existencia no son independientes; existe una acción recíproca entre el grupo y el medio en el cual se desarrolla.

Todo grupo tiene razones por las cuales existe, metas y objetivos que intenta alcanzar, como la realización de alguna tarea o la satisfacción de las necesidades de sus miembros, lo cual exige de parte de ellos, esfuerzos dirigidos a mantener y desarrollar al grupo hacia el logro de sus objetivos.

Esto se llevará a cabo trabajando para lograr un clima de confianza, autenticidad y solidaridad entre todos los miembros del grupo. En el intercambio personal, no se debe perder la individualidad de cada persona; es más puede darse el caso de que la acción de ciertos grupos esté basada en la individualidad y la creatividad de sus miembros.

La acción del ingeniero industrial dentro de un grupo de trabajo, deberá estar enfocada al logro simultáneo de las metas y objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de los miembros que la forman.

BIBLIOGRAFIA  
CAPITULO VII

- 1.- Blake y Mouton. Modelo de cuadro organizacional "Grid", Fondo Educativo Interamericano, E.U.A. 1969.
- 2.- Cartwright y Zander. Dinámica de Grupos, Edit. Trillas, México, 1980.
- 3.- Gauquelin, F. Saber Comunicarse. Ediciones Mensajero, Bilbao, España. 1972.
- 4.- Hybels y Weaver. La Comunicación. Edit. Logos, México, 1976.
- 5.- Lapassade, G. Grupos, Organizaciones e Instituciones. Granica Editor, - Barcelona, España 1977.
- 6.- Mailhiot, B. Dinámica y Génesis de Grupos. Edit. Marova, Madrid, España 1973.

## CAPITULO VIII

### "ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO"

**C A P I T U L O VIII**  
**"ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO"**

**OBJETIVOS:**

- |                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Del Capítulo:</b> | El alumno analizará las estrategias actuales para lograr el cambio organizacional.  |
| <b>Específicos:</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Expresará el concepto de desarrollo organizacional.</li><li>- Describirá por lo menos cinco características del desarrollo organizacional.</li><li>- Contrastará por lo menos cinco características de las organizaciones japonesas y estadounidenses.</li><li>- Enunciará los principios fundamentales de la administración creativa de Kobayashi.</li><li>- Enunciará el concepto de organización multidimensional.</li><li>- Señalará los principales efectos del enriquecimiento del trabajo.</li><li>- Describirá la estrategia de planeación de carrera.</li><li>- Mencionará brevemente en que consiste el sistema de producción Justo a Tiempo.</li></ul> |



## CAPITULO VIII

### "ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO"

#### 8.1 El Desarrollo Organizacional.

##### 8.1.1 Ubicación Conceptual del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una disciplina de la ciencia de la conducta que procura mejorar las organizaciones por medio de esfuerzos planeados, sistemáticos y con escenarios a largo plazo (estratégicos), orientados sobre la cultura del organismo y sus manifestaciones humanas y sociales. Se centra en lograr que la organización sea más eficiente, más sana y esté capacitada para -- conseguir las metas institucionales y las de las personas que forman parte de -- ella. Se vale de instrumentos de las ciencias de la conducta y de intervenciones\* en la organización en su operación. Estas intervenciones se concentran en la conducta y los procesos dinámicos interpersonales dentro de los grupos y entre éstos.

En resumen, el D.O. es una estrategia educativa para lograr un cambio - planeado en la organización. Como podrá observarse, su ámbito de aplicación cubre el lado humano de las organizaciones.

Warren G. Bennis, de la Universidad del estado de Nueva York, postula - que en la inmensa mayoría de las organizaciones predominan los valores burocráticos, valores básicamente impersonales orientados hacia la tarea, que niegan los - valores humanistas y democráticos; por lo mismo conducen a relaciones deficientes, superficiales y recelosas y propician, entre otros problemas, conflictos entre grupos que hacen disminuir la capacidad de las organizaciones para solucionar exitosamente los problemas. Hay que señalar que el D.O. no se propone cambiar las formas de organización sino intervenir en ellas para resolver los conflictos generados por la organización burocrática.

La literatura disponible sobre la estrategia del D.O. coincide en ubicarlo

\* Nos referimos al término intervenciones como el conjunto de actividades planeadas en las que participan tanto cliente como consultores para resolver problemas de índole organizacional producto de la interacción del ser humano o de - grupos formales e informales que afectan la marcha de las organizaciones. En síntesis es un plan global que permite vincular e integrar los trabajos para mejorar las operaciones que realiza una organización en un período determinado.

como una disciplina para atenuar las distorsiones de las organizaciones y para -- "perfeccionarlas". Asimismo hay consenso en que para conseguirlo, es necesario cambiarlas.

Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr., en el libro *La Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional*, afirman que el estado de las organizaciones no debe cambiar por cambiar, es indispensable conservar sus virtudes, modificar algunas cosas y suprimir otras. Señalan que muchas características o fenómenos de los organismos han contribuido a su progreso, a su adaptabilidad y a su permanencia, por lo que es preciso identificarlos y preservarlos.

El D.O. surgió en la realidad de las organizaciones norteamericanas. Sin embargo, éstas, al igual que sus congéneres mexicanas, responden a esquemas burocráticos, por lo que los problemas que afrontan ambas serían susceptibles de resolverse con una estrategia como el D.O., aunque es imperativo ajustar el cuerpo de aquélla a los problemas que aquí se viven por las características y la cultura propias del mexicano.

Recapitulando: Los principios del D.O. son susceptibles de mejorarse y adecuarse en nuestra realidad. Pero la validez de éste no entrará en discusión -- ya que los principios teóricos en los que sustenta se refieren al comportamiento del ser humano, y, por ende, tienen validez universal.

Para culminar la ubicación conceptual del D.O., hay que regresar al tema de cultura organizacional, ya que la estrategia analizada hace hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo y en el cambio de ésta que se requiere para transformar a la organización. En el sexto capítulo mencionamos que la cultura era el conjunto de conocimientos, normas, costumbres, valores, creencias y actitudes que caracterizan a un individuo, grupo o sociedad en un momento determinado.

Por ende, la cultura abarca tanto a lo formal como a la parte no formal de las organizaciones, y el trabajo de desarrollo organizacional debe enfocarse a am

bos sistemas. Tradicionalmente las áreas informales no se estudian o sólo se estudian de manera parcial. French y Bell hacen mención al "iceberg de la organización" para mostrar que el D.O. atiende los aspectos formales e informales; -- mencionan que la diferencia entre el D.O. y el desarrollo tradicional de la administración, es que el primero atiende a los equipos transitorios de trabajo y las relaciones entre grupos y a la repercusión e interacción de ambos con las metas de la organización; en cambio, el segundo se restringe a la faceta formal, ya que generalmente se piensa que aquélla es el resultado de la acción del gerente o su pervisor como individuo, no como tanto integrante de un grupo de trabajo.

#### Aspectos Formales

- . Metas
- . Tecnología
- . Estructuración
- . Recursos financieros

#### Aspectos no formales

- . Actitudes
- . Principios (valores)
- . Sentimientos emotivos (cólera, temor, desaliento, etc.)
- . Acciones recíprocas
- . Normas de grupos

Otro ángulo por citar es el que concibe al D.O. como un instrumento de intervención a través de un agente de cambio externo al ambiente cultural predominante de la organización.

### 8.1.2 Antecedentes Históricos del Desarrollo Organizacional.

El D.O. tiene sus antecedentes en ensayos de laboratorio, que French y Bell denominan, con mayor propiedad, "adiestramiento de laboratorio", en desarro

llo desde 1946, a partir de varios experimentos efectuados en "grupos de debate" utilizados para impulsar cambios en la conducta, ante situaciones particulares.

En especial, un seminario de libre intercambio de ideas, celebrado en el State Teacher's College en Nueva Inglaterra, estado de Connecticut, en el verano de 1946, fue de importancia decisiva para el surgimiento del adiestramiento de la laboratorio, patrocinado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

En la investigación participaron Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippit. De este proyecto surgió una sesión de tres semanas durante el verano de 1945 en la ciudad de Bethel, estado de Maine. Estos trabajos -- culminaron con la formación de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento en Desarrollo de Grupos y en el adiestramiento de grupos "T".

Durante el siguiente decenio, los instructores de adiestramiento de labora torio y de dinámica de grupos empezaron a trabajar con entidades sociales de índole más permanente y más compleja que la de los grupos "T", enfrentándose a serias dificultades para aplicar los ensayos a problemas en empresas.

Douglas McGregor, con su trabajo en la empresa Union Carbide, a principios de 1957, fue uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia de los ensayos con grupos "T" a las organizaciones. John Paul Jones, con la colaboración de McGregor y el apoyo de Birny Mason Jr., vicepresidente ejecutivo y director de Union Carbide, fundó un grupo consultivo interno, que aplicó los conocimientos de las ciencias de la conducta, apoyados en gran parte en los grupos "T", para ayudar a los gerentes de producción.

La organización que creó Jones recibió, con posterioridad, el nombre de - "Grupo de Desarrollo Organizacional".

Durante los años de 1958 y 1959, Herbert Shepard, llevó a cabo tres experimentos de desarrollo organizacional en las principales refinerías de la Esso Standard Oil, en las ciudades de Bayonne, Baton Rouge y Bay Way.

Shepard detectó, en el curso de su experiencia, dos aspectos fundamentales del D.O., que son: La necesidad de una participación activa y directiva en el programa por parte de la gerencia general y la necesidad de aplicarlo a las tareas en los puestos de trabajo.

En Bay Way se realizaron dos importantes innovaciones. En la primera, - Shepard, Robert Blake y Murray Horwitz utilizaron dos laboratorios, que Blake y Jane Mouton habfan venido desarrollando en las clases de psicología social de la Universidad de Texas, que más tarde se convertirían en el enfoque del tipo "grid" (parrilla administrativa) para el desarrollo de las organizaciones, que se refiere a la retroinformación con base en escalas y mediciones de la conducta de grupos y de personas durante las sesiones. En segundo lugar, se asignaron recursos al desarrollo de equipos humanos, para la solución de conflictos entre grupos para el adiestramiento en laboratorio de los que denominaron "primos", es decir, miembros de la organización, procedentes de diferentes departamentos.

No se sabe a ciencia cierta quién fue el autor del término "Desarrollo -- Organizacional", aunque probablemente fuera acuñado entre Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton. La frase "grupo de desarrollo" habfa sido usada con anterioridad por Blake y Mouton, al hablar de los adiestramientos en relaciones humanas en la Universidad de Texas. Seguramente, el término surgió de aquella -- frase.

French y Bell mencionan que en la historia del desarrollo organizacional - tiene particular importancia la investigación por medio de encuestas y retroinformación; encuestas acerca de actitudes y retroinformación de datos en sesiones de seminarios con libre intercambio de ideas.

"La investigación de encuestas y la retroinformación constituyen la segunda rama troncal de importancia en la historia del desarrollo organizacional".

"Los anales de esta rama troncal, en particular giran en torno a la experiencia que adquirieron los miembros asesores en el Centro de Investigaciones de

Dinámica de Grupos, institución fundada por Kurt Lewin y dedicada durante un período de años a la investigación de actuaciones. El centro se estableció primeramente en el Massachusetts Institute of Technology". (1)

### 8.1.3 Técnica del Desarrollo Organizacional.

#### Características del D.O.

El D.O. puede caracterizarse de diferentes maneras. French y Bell destacan las características principales de esta estrategia que son, a saber:

El D.O. como un proceso; como una forma de la ciencia aplicada a la conducta; como un cambio normativo; como una aplicación del método de "sistemas" a las organizaciones; como algo semejante a un modelo para la investigación de las actuaciones; como un método de aprendizaje, basado en la experiencia; como forma de hacer resaltar metas y objetivos o como concentración en equipos de trabajo considerando éstos como los instrumentos primordiales para mejorar la organización.

#### El D.O. como proceso.

La razón esencial para considerar al D.O. como proceso atiende a la necesidad de resaltar su carácter dinámico, que se mueve y modifica. Los participantes deberán aprender nuevas actitudes y olvidar las antiguas; la estructura de la organización cambia, para que en un momento posterior otros cambios, más adecuados, modifiquen la estructura anterior; se resuelven problemas y se plantean otros nuevos; un subsistema enfermo se cura y otro que habían estado sano muestra síntomas de malestar.

El D.O. como proceso implica que no cabe considerarlo como solución definitiva de los problemas de la organización, sino más bien como una estrategia encaminada hacia la mayor eficiencia. Es imprescindible tomar en cuenta que -

---

(1) French, Wendell L., y Bell, Cecil H. Jr., Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional, pág. 48.

el proceso de D.O. es una complicada serie de acciones recíprocas, que suponen la necesidad de disponer de retroinformación que regule el cambio y lo encauce hacia los objetivos planeados por los equipos de trabajo.

#### El D.O. como una forma de la ciencia aplicada de la conducta.

En los programas de D.O. se aplican principios y normas prácticas tomados de varias ciencias de la conducta: de la psicología social; de la antropología social, de la psiquiatría; de la economía política y, de la ciencia política.

#### El D.O. como un cambio normativo.

Debido a que el desarrollo organizacional es un proceso para mejorar la efectividad de las organizaciones, se propone mejorar el estado de las cosas y no el cambio de los principios personales sobre religión, política, matrimonio, nacionalidad, etc.

Warren Bennis señala que los agentes de cambio deben compartir un conjunto de metas normativas, basadas en un esquema filosófico, de las cuales las más relevantes en la búsqueda del cambio son:

1. Mejoramiento de la competencia interpersonal.
2. Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos puedan llegar a ser considerados como legítimos.
3. Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de éstos, a fin de reducir las tensiones.
4. Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con mayor competencia.

5. Desarrollo de mejores métodos en la "solución de conflictos". En vez de los usuales procedimientos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se aspira a métodos más racionales y abiertos.
6. Desarrollo de sistemas orgánicos en lugar de mecánicos. Esta es una vigorosa reacción contra la concepción de las organizaciones como mecanismos que los gerentes pueden manejar "oprimiendo botones".

#### El D.O. como una aplicación del método de "sistemas" a las organizaciones.

En el enfoque de sistemas se examinan los fenómenos y los factores dinámicos, con especial énfasis en lo que respecta a sus relaciones, sus vinculaciones, su interdependencia y su acción recíproca.

Desde este punto de vista, para aplicar el desarrollo organizacional, los problemas por resolver no se toman como fenómenos aislados; el análisis de los hechos está en función de múltiples factores y no de uno solo; por tanto, no se puede cambiar una parte del sistema sin influir de alguna manera en otras partes de la organización.

#### El D.O. como algo semejante a un modelo para la investigación de las actuaciones.

Este aspecto se refiere a que el desarrollo organizacional posee algunas características distintivas. De este modo en el proceso de D.O. se hace hincapié en el valor de los datos, quizá con mayor peso que en la mayoría de los programas de cambio; en los programas de D.O. se prefieren unos tipos de datos que otros. Por ejemplo, los que se refieren a los procedimientos humanos y sociales de la organización se usan más que los datos técnicos, financieros, de información de mercados, etc.; el análisis de los datos en el D.O. debe eliminar los jui-



cios de valor en la calificación de los hechos observados, como serfa el caso de juzgar bueno o malo un estilo particular de mandar, sumamente autoritario; el -- juicio debe centrarse en los resultados concretos de un estilo de administrar.

#### El D.O. como un método de aprendizaje, basado en la experiencia.

Esta parte del proceso del desarrollo organizacional se deriva de la convicción sobre la cual se apoyan casi todos los profesionales, en el sentido de que la gente aprende las cosas haciéndolas, y que aprende lo que son los factores dinámicos de las organizaciones experimentándolos y reflexionando sobre ellos.

El D.O., en vez de tratar problemas hipotéticos y cuestiones abstractas - de organización, se concentra en el comportamiento real de individuos y grupos, procurando resolver problemas reales para formular generalizaciones acerca de la dinámica de las organizaciones, por inducción basada en la experiencia. En este sentido, el elemento teórico, la acumulación de conocimientos y la formación de aptitudes, descansa sobre la base de la experiencia. Muchas intervenciones de -- D.O. exigen que en el programa se dé tiempo para que después de un trabajo, -- quienes participaron estudien los problemas vividos durante los programas.

#### El D.O. como forma de hacer resaltar metas y objetivos.

Las organizaciones al igual que los individuos necesitan conducir sus asuntos en función de sus objetivos, por lo que deben éstos explicitarse para que puedan valorarse. Las intervenciones de D.O. pueden encauzarse hacia el estudio de la función de planeación, hacia los trámites de la toma de decisiones, o bien hacia la determinación de objetivos en los niveles de las personas, los grupos y la - organización. Los trabajos de desarrollo de las carreras profesionales y de la vida personal son aquellos en los que las personas trabajan por esclarecer lo que - son los objetivos de su vida y de sus carreras en la organización, y en determinar cómo pueden alcanzarlos.

La importancia de la determinación de objetivos para los programas de -- D.O., tanto en el nivel grupal como organizacional, probablemente represente una reacción ante los cambios; anteriormente, lo usual era que la determinación de - objetivos y la formulación de planes fuese función únicamente de los grados jerárquicos más altos de la organización, compitiéndoles a los grados inferiores llevar a cabo los planes y ayudar a conseguir los objetivos. Hoy en día se concibe que la participación de los niveles inferiores de la organización, en la determinación de los objetivos, mejora los recursos tanto técnicos como humanos y favorece la ejecución de los planes.

El modelo del cuadro organizacional "grid" de desarrollo organizacional, - de Blake y Mouton, se aplica a la enseñanza sobre determinación de objetivos y formulación de planes. En este modelo, que consta de seis fases, la cuarta se - refiere a que el equipo de la gerencia general estudió un "modelo estratégico - ideal de empresa". En esta misma fase se incluye el exámen de las propiedades que deberían caracterizar a la empresa para alcanzar al máximo sus objetivos. - Una vez conseguido esto, procede el análisis de la organización, para saber lo que le falta para satisfacer aquel modelo ideal. La quinta fase consiste en el desa - rrollo de las tácticas orientadas a lograr la transformación de lo que la organiza - ción es y ha sido, con miras a llegar al objetivo ideal.

Las intervenciones de este tipo de desarrollo organizacional, para determi - nar objetivos y formular planes, apuntan a hacer germinar las siguientes aptitud - es y habilidades:

- 1) Aprender a determinar metas y objetivos
- 2) Saber convertir las metas en actuaciones y procesos para conquistarlas
- 3) Llegar a hacer planes y tomar decisiones que faciliten la consecución de las metas.

#### El D.O. como concentración de equipos "intactos" de trabajo.

El desarrollo organizacional sustenta como principio fundamental que la - organización realice su función por medio de equipos de trabajo de diversos tipos

y especies. Otra premisa, de no menor importancia, es que un modo de conquistar mejoras permanentes y duraderas en la organización consiste en cambiar la cultura, los procedimientos, las relaciones y las formas de ejecutar las tareas en el seno de estos equipos. Probablemente fue el arribo a estas concepciones por Blake, Mouton, Shepard, Horowitz, McGregor y otros lo que dio origen a lo que ahora conocemos como desarrollo organizacional.

French y Bell mencionan que el quehacer de los equipos "intactos" de trabajo no admite comparación con las actividades tradicionales realizadas individualmente, en particular porque la conducta individual se arraiga, en gran parte, en las normas y los principios socio-culturales del equipo de trabajo; además de lo anterior, considera que si bien la actuación en grupos "intactos" con el propósito de mejorar su funcionamiento puede ser poderoso instrumento para el cambio organizacional, también puede causarle graves daños al equipo si se conciben mal los trabajos o se ejecutan erróneamente. No debe subestimarse el hecho de que todo lo que hagan los individuos para destruir las relaciones o para menoscabar el proceso o la capacidad de desempeño de la tarea, puede tener repercusiones profundas y desastrosas. Por esta razón, indican, debe intervenir un agente externo del cambio en las primeras etapas de los programas de D.O.

Las sesiones de equipo son complejas y solamente la presencia de un profesional puede asegurar una correcta realización.

## 8.2 Organización Z.

Como se ha apuntado en el capítulo III, William Ouchi, profesor universitario en los Estados Unidos, ha desarrollado un libro acerca del estilo de administración de algunas empresas japonesas y la utilidad de su posible aplicación en el ámbito norteamericano.

El libro Teoría Z (2) discierne los principios culturales y administrativos de las organizaciones en el Japón, la productividad de su economía y las características que no pueden percibirse a "simple vista". Además, analiza las características de ciertas empresas en Estados Unidos que tienen relación y similitud -- con firmas japonesas. En general, estas empresas son consideradas de las mejor administradas en el mundo. Dentro del marco de apreciación que se vienen haciendo, ofrecemos un resumen de tal teoría y su aplicación como estrategia de cambio.

Las empresas estadounidenses que presentan características similares a las organizaciones japonesas son denominadas por William Ouchi como organizaciones tipo Z. Este nombre se le ha dado intencionalmente para hacer referencia a la distinción entre la teoría X e Y de Douglas McGregor y la especificidad de la argumentación de esta teoría Z.

De esta forma, se desprenden contrastes entre las organizaciones japonesas y las norteamericanas: J y A, respectivamente.- tipificadas así para efectos de su análisis.

### Organizaciones Japonesas:

J

- Empleo de por vida.
- Proceso lento de evaluación y promoción.
- Carreras no especializadas.

### Organizaciones Estadounidenses:

A

- Empleo a corto plazo.
- Proceso rápido de evaluación y promoción.
- Carreras especializadas.

---

(2) Ouchi, William. Teoría Z. Fondo Educativo Interoamericano 1982.

- Mecanismos implícitos de control.
- Proceso colectivo de toma de decisiones.
- Responsabilidad colectiva.
- Interés holista (3).
- Mecanismos explícitos de control.
- Proceso individual de toma de decisiones.
- Responsabilidad individual.
- Interés segmentado.

Algunas características fueron ya analizadas. Sin embargo, lo fundamental para nuestro estudio de estrategias para el cambio, es examinar tales características con el propósito de aplicarlas para conseguir un mejoramiento en las organizaciones donde desarrollaremos nuestro trabajo. De esta manera, formas de administración que han tenido éxito en otros países pueden ser aplicables a la realidad mexicana.

William Ouchi recurre a las características distintivas de las empresas japonesas o estadounidenses, para describir las características de las organizaciones Z. En efecto, como se observa, las características varían entre las organizaciones tipo A y B. Aun así, no es posible decir que una empresa corresponde integralmente a cualquiera de los dos tipos; pero los rasgos que exhiben las empresas Z tienen mucha similitud con las japonesas. El empleo tiende a cubrir períodos largos y con frecuencia es de por vida; la evaluación y promoción se efectúa lentamente, pero a diferencia de las compañías japonesas no lo realizan a 10 años. En este caso sería difícil retener a empleados, puesto que no aceptarían este tipo de políticas.

En lo que se refiere a las carreras, la organización Z posee muchos rasgos propios de las firmas japonesas: un individuo recorre muchas funciones y departamentos, lo cual permite que las habilidades se orienten hacia las necesidades específicas de la empresa y que se integre a diferentes grupos, logrando así conocimientos y coordinación con las diferentes áreas.

---

(3) El holismo es un término filosófico que denota que un todo integrado posee una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes.

Por otro lado y de acuerdo con William Ouchi, este tipo de empresas se encuentran entre las más productivas y de mayor expansión, aunque a las utilidades no se les considere un fin en sí mismas, "más bien, las utilidades son la recompensa que obtiene la firma para continuar proporcionando a sus clientes un valor genuino, por favorecer el desarrollo personal de sus empleados y comportarse como un ente corporativo responsable" (4).

Su filosofía contempla una relación armoniosa entre el establecimiento, empleados, dueños, clientes y público. En consecuencia, las decisiones importantes, además de pasar por un exhaustivo análisis cuantitativo, se adoptan en función de si conviene o no a los intereses de la empresa y si se adaptan o no al estilo de la organización.

Las decisiones, al igual que en el caso de las organizaciones japonesas, se toman por consenso, con la participación de los empleados, aunque la responsabilidad última recae, igualmente, en un solo individuo. Este proceso permite compartir los valores e información de la organización, en la medida que la única forma de que los miembros asuman el compromiso de trabajar por una decisión, es cuando les asiste la convicción de que comparten objetivos comunes y nadie persigue el beneficio propio.

Las relaciones humanas presuponen una concepción holista, en el que las empresas se preocupan por el bienestar de los empleados como parte del trabajo mismo. Por este hecho, las relaciones tienden a ser informales entre los integrantes de la organización. El interés holista permite la confianza y que no exista la despersonalización.

Esencialmente, la empresa Z, posee una postura igualitaria: "esta postura ideológica implica que cada individuo puede actuar conforme a su propio arbitrio y que es capaz de trabajar de un modo autónomo sin necesidad de una supervisión estrecha porque es digno de fiar". (5) Pero aun así emplean instrumentos jerárquicos de control, pues no dependen de la congruencia de objetivos entre empleados para lograr el orden.

(4) Ouchi, William., Op. cit. p.p. 89-90

(5) Ouchi, William., Op. cit. p. 96

En una jerarquía se establecen métodos de supervisión y control, que no son necesarios en la organización Z, pues parte integrante de su fundamentación son la confianza y la entrega al trabajo. Además existe una diferencia sustancial entre una burocracia (jerarquía) y las empresas Z, que consiste en su cultura. Aun cuando todos los individuos no comparten de manera plena las mismas metas, se relacionan y comprometen con un conjunto de objetivos. Sus valores están arraigados y toman una serie de creencias de la organización y su entorno.

La cultura característica de estas organizaciones hace que exista gran homogeneidad en cuanto a las personas que ocupan los puestos más altos. Se trata de personas que han hecho carrera en la organización, y no se aceptaría que un "extraño" ocupara ninguno de esos puestos, pues existiría el rechazo. Por lo demás, cabe tener presente que la cohesión cultural de las empresas Z no permiten situaciones que pudieran apartarla de sus principios.

Todas las organizaciones se desarrollan en medio de un constante proceso de evolución. Resulta imprescindible prestarle la debida atención al cambio, a fin de llevar a las organizaciones hacia sus diferentes etapas de maduración. En cierto sentido, esto equivaldría a cultivarlas y trasladarlas a los mejores niveles de productividad con la creación de nuevos sistemas administrativos.

El mismo proceso de cambio crea un nivel de incertidumbre en cuanto a qué organización se adaptaría mejor a nuevas condicionantes. La organización Z, analizada aquí someramente, puede responder a la inquietud de conocer y avanzar hacia nuevos conceptos organizacionales. Asimismo, compete a nuestro interés destacar el escrito de William Ouchi y crear interés por profundizar el conocimiento de la teoría Z.

### 8.3 Administración Creativa de Shigeru Kibayashi.

Shigeru Kibayashi, autor del libro La Administración Creativa, fué gerente de la planta japonesa Sony en la década de los sesentas. En el curso de su experiencia, llevó a la práctica un estilo de administración que se orienta fundamentalmente hacia las personas, con lo que rompió con los esquemas tradicionales de la organización burocrática, misma que se abordó latamente en capítulos anteriores, pero sobre la cual, por motivos didácticos, destacaremos su rasgo esencial: - una organización piramidal donde las líneas de autoridad y jerarquía están definidas bajo el principio de que cada rango se halla bajo el control y la supervisión de un superior.

Cabe hacer notar que la experiencia de Kobayashi, habrá que entenderla y ubicarla en el contexto de la cultura oriental japonesa. Se impone, por tanto, abstraer de ella los principios filosóficos y culturales aplicables a la realidad mexicana. El respeto por el trabajo de los demás; el deseo de pertenecer a un grupo; la democracia; la distribución del poder, son algunos de los principios en los Kobayashi fundamenta su estilo de administrar; son los principios que deberán -- llamar la atención de los ingenieros industriales de nuestro país para innovar creativamente la organización del trabajo.

Por necesidad, las materias que componen la carrera se orientan hacia el estudio del rendimiento de equipos, maquinaria, herramientas, dinero, etc. Sin embargo, es preciso enfocarla también hacia los problemas humanos que se presentan en las organizaciones donde se labore y que afecten la productividad. Nuestra sociedad requiere producir los bienes que necesita para su supervivencia; necesita, además, producirlos eficientemente, con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

El ingeniero industrial desempeña un papel importante dentro de la sociedad, al prepararse para diseñar o modificar los sistemas que intervienen en la producción de los satisfactores que aquélla requiere.



Dentro de estos sistemas, la esencia y el propósito son seres humanos, -- por lo cual una instrucción profesional que no haya incluido en su secuencia el aprendizaje de las ciencias del comportamiento humano equivale a una negación de la misma ingeniería, ya no digamos de la ingeniería industrial y de su interacción social.

El ejercicio de la profesión requiere enfrentar problemas humanos, en los que habrá que tomar soluciones humanas, no solamente soluciones técnicas; Kobayashi señala que las empresas, a fin de poder ser innovadoras tecnológicamente -- deben, primero, ser creativas administrativamente; es imprescindible, por tanto, -- cambiar de una administración orientada hacia las máquinas a una administración orientada hacia las personas.

La aportación de Kobayashi se puede resumir en tres aspectos; su filosofía, sus aportaciones a la administración desde el punto de vista técnico y su sentido humanitario. En seguida, insistiremos en cada uno de estos aspectos.

Dado su pertenencia a una cultura oriental, Shigeru Kobayashi basa sus principios en la filosofía de Mu, que significa literalmente "la nada" o "un vacío"; el Mu es uno de los principios del budismo. Desde el punto de vista de la filosofía japonesa, "la nada" no implica que sus empresas sean administradas sobre la base de los caprichos cotidianos o que no se involucren principios fundamentales. En otros términos, significa tener una mente fresca y desprejuiciada, para observar con honestidad y absoluta amplitud de criterio.

Sobre sus aportaciones a la administración, podemos señalar que destacan la organización celular y el trabajo en equipo. Aunque este último tiene sus antecedentes en los estudios realizados por Kurt Lewin en los Estados Unidos de Norteamérica. Por su parte, la organización celular consiste en un agregado de equipo (células) interconectadas vertical y horizontalmente, compuesto cada uno, de dos a veinte miembros. Este tipo de organización posibilita que el trabajo lo realicen grupos con alta participación en la toma de decisiones. Otra característica importante es que no existen jefes sino líderes, los cuales transmiten, en lu-

gar de órdenes, información y actúan como puntos de interconexión entre los grupos de niveles inferiores y superiores.

No profundizaremos en lo que se refiere al trabajo en equipo, por dos razones primordiales. La primera, en el capítulo de Teoría de Grupos se trató muy ampliamente. La otra: aunque Kobayashi a lo largo de su libro se refiere a su importancia, ésta se ha tenido su desarrollo fundamental en Estados Unidos.

De regreso al hilo de nuestro planteamiento, destaquemos que la profunda convicción humanista de Kobayashi le permitió incorporar durante su gestión en la planta de Sony, los siguientes principios ya incorporados a la cultura organizacional: trabajo basado en la confianza; ejercicio democrático de la autoridad y del poder; procurar el trabajo significativo; propiciar y alentar la creatividad en el trabajo; y, finalmente, la humanización del trabajo. Este último se refiere a la eliminación del establecimiento desde "arriba", de tiempos estándares, que obligan a la gente a trabajar como máquinas hasta convertirlos en partes o engranes de la maquinaria.

Transformar las actitudes colectivas requiere, sin lugar a dudas, de un período de evolución. Período que se acortará o se alargará en la medida en que seamos capaces de tomar decisiones anticipadamente y que transformemos creativamente las actitudes, creencias y hábitos adoptados en un proceso colectivo, ergo social.

La cultura japonesa nos da un ejemplo que nos debería invitar a la meditación. La actitud de los japoneses, cuando están inconformes con una medida adoptada o cuando se declaran en huelga, en lugar de suspender las labores se colocan un distintivo en el brazo para demostrar su inconformidad, ya que lejos de beneficiarse con la interrupción de la producción, consideran que ésta repercute en contra de su comunidad.

#### 8.4 Organización Multidimensional.

Ante el cambio constante del medio ambiente (mercados, productos, tecnología, procesos, etc.), es necesario concebir una estructura organizacional flexible, que permita una reacción favorable en los diversos momentos. Contra algunas visiones interesadamente reduccionistas, esta es una tarea que le corresponde en gran parte a la ingeniería.

El diseño de la organización multidimensional (MD) corresponde a una estrategia de cambio cuyas características propenden hacia la flexibilidad y el equilibrio dinámico.

Antes de analizar la organización MD, reseñaremos algunas características de las organizaciones actuales. La primera, y más relevante para nuestro caso, es que tradicionalmente se representa a la organización con la ayuda de un árbol bidimensional (Fig. A), que no muestra la revisión existente entre la entrada o insumos y la salida o productos, ni los medios utilizados para lograr este fin (Fig.-B). De esta forma, las organizaciones productivas pueden visualizarse como sistemas con propósitos que tienen que ver con la selección de sus objetivos y metas y los medios para llevarlos a cabo.

Otro elemento característico, se refiere a la burocracia que tipifica a las organizaciones por la subordinación de los fines a los medios, de manera tal que los procedimientos se convierten en fines de sí mismos, hasta obturar la consecución de los objetivos organizacionales. Así, las organizaciones deben ser administradas de modo flexible, lo que las capacita para "amoldarse" a los cambios tecnológicos y sociales o para producir un "autocambio". El diseño MD es resistente al desarrollo de la burocracia, porque no permite a las unidades operativas -- que se conviertan en víctimas de las unidades de apoyo (mantenimiento, procesamiento de datos, contabilidad, etc.); además en el diseño MD los productos de -- una empresa pueden ser utilizados para definir otros fines, como se verá posteriormente.

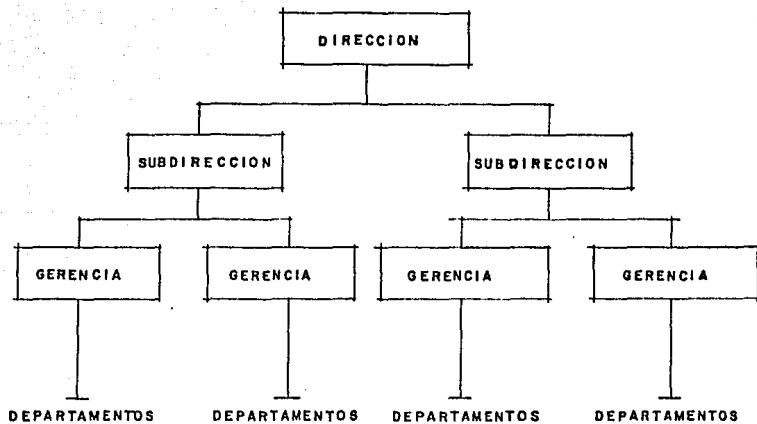


FIG. A

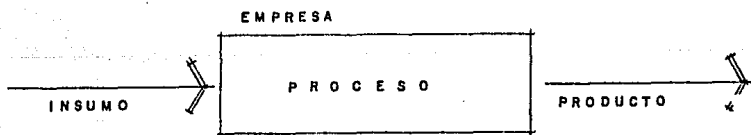


FIG. B

Toda empresa u organización, para llevar a cabo su cometido, cuenta con diferentes unidades o departamentos productivos, de servicio y apoyo. Entre estos departamentos existen relaciones (Fig. C) que pueden abarcar campos tan variados como contabilidad, procesamiento de datos, mantenimiento o recepción de un producto semielaborado.

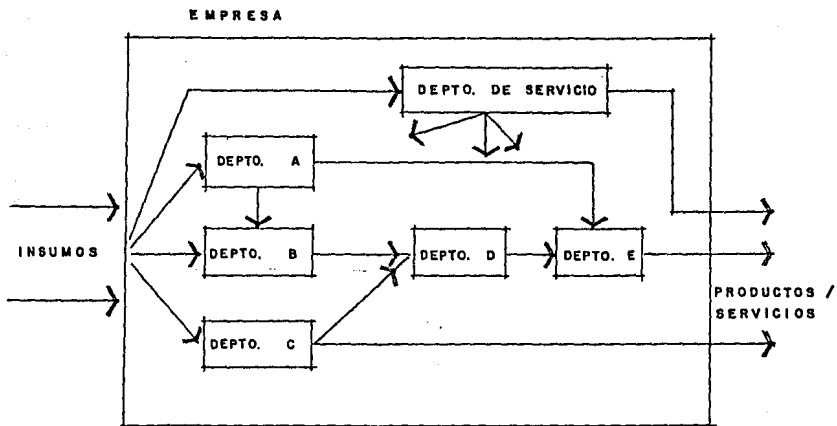


FIG. C

En el caso del diseño MD surge una división por áreas o dimensiones de la empresa, las cuales incluirán básicamente, programas, operaciones y servicios.

A estas dos últimas se les llama actividades, de las cuales se darán tantas operaciones y servicios como lo requiera la organización y sus dimensiones.

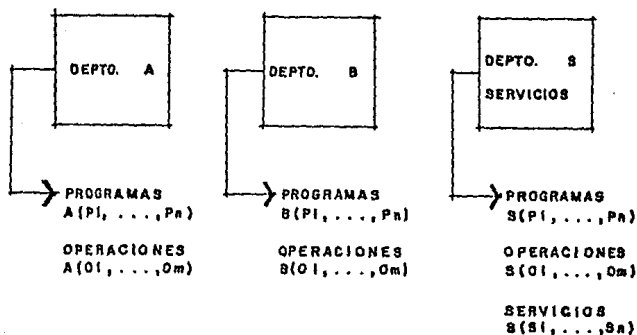


FIG. D

Los programas, actividades, operaciones y servicios serán definidos, para efectos de este análisis, como sigue:

Programas ( $P_1, P_2, \dots, P_k$ ). Son la producción de bienes y servicios.

Actividades Son los medios utilizados por los programas, comprenden las operaciones y servicios.

Operaciones ( $O_1, O_2, \dots, O_m$ ). Afectan directamente la naturaleza de los productos (producción, distribución, transporte, materia prima, etc.)

Servicios ( $S_1, S_2, \dots, S_n$ ). Son requerimientos de los programas o las operaciones (contabilidad, procesamiento de datos, mantenimiento, relaciones industriales, finanzas, personal, etc.)

Una empresa puede tener diferentes productos o servicios, inclusive puede vender los servicios de contabilidad o rentar el tiempo de sus máquinas computadoras, de tal forma que se oriente hacia mercados diferentes de los preferenciales. La ventaja del diseño MD ante esta situación es que hace posible el responder a las necesidades de sus clientes de mejor manera. Cada unidad de actividad formula sus programas, operaciones y servicios, como se muestra en la fig. D. El objetivo de esta fórmula es que las unidades funcionen u operen de un modo similar a las empresas independientes, de tal suerte que puedan vender sus productos o servicios interna o externamente. Esto le permite a la organización mayor flexibilidad ya que puede variar sus diferentes programas en atención a la mayor o menor demanda de un producto o servicio.

Supongamos la fabricación de un producto en una planta industrial. Se requieren utilizar los programas de tres departamentos, uno de los cuales, a su vez, utiliza un producto de otro departamento además de los servicios del tercero. El funcionamiento en esta hipótesis se asemeja a empresas independientes, que compran y venden a otras. La fabricación del producto se encuentra contenida en un programa, con diferentes operaciones y diferentes servicios, inclusive pudiera estar contenido en programas distintos si se tratara de una fabricación que supone varios pasos y concita el concurso de diversos departamentos, de tal forma -- que la salida de uno corresponde a la entrada de otro.

Los programas deben formularse de manera tal que requieran más de una fuente de entradas o insumos y mientras más grandes sean, se muestren susceptibles de dividirlos en subcoordinación, la cual de exceder cierta capacidad, se dividirá o, en su caso, crearía subordinados y coordinadores de unidad.

La actividad realizada, cualquiera que sea su naturaleza, habrá de justificarse por su contribución a los programas. El objetivo de cada programa, se definirá de manera que sus beneficios puedan cuantificarse.

Como se ha apuntado, los consumidores de los programas pueden ser internos o externos a la organización o empresa. Si los consumidores son muchos y geográficamente dispersos, se puede adicionar un factor geográfico  $R(R_1, R_2, \dots, R_p)$

El diseño MD se propone incrementar la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta en los cambios de las condiciones internas y externas; además, algunas veces ha obedecido, originalmente, al deseo de descentralizar la administración.

De acuerdo con Russell L. Ackoff, los puntos más relevantes en el análisis e implantación de las organizaciones multidimensionales son los siguientes: (6)

1. Las variaciones en los cambios tecnológicos y sociales se incrementan y hacen más frecuentes en los últimos años; sin embargo, la gran mayoría de las empresas, instituciones y sociedades aún son administradas y organizadas según los cánones tradicionales. (Organización burocrática)
2. La resistencia al cambio de las organizaciones tiende a ser proporcional a su necesidad de cambio ("El estado estable: Donald Schon"); mientras más turbulento sea el ambiente en el que se mueven las organizaciones, más estable será su equilibrio. El único tipo de equilibrio que puede alcanzarse en un medio turbulento, es dinámico. Este mismo medio turbulento, requiere que las organizaciones estén listas y sean capaces de cambiar.

(6) Ackoff, Russell L., El Arte de Resolver Problemas.



3. Existe un medio por el cual se puede incrementar la disposición hacia el cambio. Una organización más flexible estará más capacitada para cambiarse a sí misma. Por sí sola, la flexibilidad no garantiza la adaptabilidad, pero le es esencial.
4. El propósito del diseño multidimensional atiende a estimular su uso creativo.
5. Las organizaciones son sistemas con propósitos, algunas de sus partes instituyen propósitos individuales, con la consecuente división funcional de trabajo.
6. Los propósitos de las organizaciones tienen que ver con la selección de fines (objetivos y metas) y medios (cursos de acción).
7. El curso de acción involucra el uso de recursos (entradas), para producir bienes o servicios (salidas).
8. El consumo de recursos y la producción de bienes o servicios son tan valderos en el caso del organismo público como del privado.
9. La estructura organizacional tiene que ver con dos tipos de relaciones:
  - a) Responsabilidad.
  - b) Autoridad.- Esta tradicional concepción se representa por un árbol - de dos dimensiones: los cajones significan responsabilidades, y la posición jerárquica y líneas de mando representan el flujo de autoridad.
10. Debido a la estructura organizacional que no puede ser plasmada sólo en dos dimensiones, se le llama multidimensional o "MD".
11. La representación tradicional de una organización no permite observar qué insumos fluyen hasta qué productos, o qué medios se usan para qué fines:

una matriz insumo producto frecuentemente se utiliza para describir una estructura organizacional: una matriz medios-fines virtualmente nunca se emplea para tal efecto.

12. Los productos de una organización pueden ser utilizados para definir sus fines.
13. Nos referimos a una "actividad de salida", producir bienes, servicios, o -- programas, como P1,P2,...,Pk.
14. Las actividades son los medios utilizados por los programas. Se pueden dividir en operaciones (aquellas que directamente afectan la naturaleza o disponibilidad de los productos de la organización), y servicios (aquellos que son requeridos por los programas o las operaciones).
15. Nos referimos a las operaciones como O1,O2,...Om (compras de materiales primas, transportes, producción, distribución, mercadeo) y a los servicios como S1,S2,...Sn (contabilidad, procesamiento de datos, mantenimiento de instalaciones, relaciones industriales, finanzas, personal, aspectos legales).
16. Las actividades alimentan a los programas y a las mismas actividades. El producto de cada actividad, puede ser consumido por los programas, por otras actividades, por la función ejecutiva, por los consumidores externos o por las propias actividades. (figuras "E" y "F").
17. Los programas pueden dividirse en subprogramas y éstos a su vez también pueden ser subdivididos. Las actividades también son susceptibles de un fraccionamiento similar.
18. Si el número de programas más las actividades de línea y soporte exceden la cantidad que un ejecutivo razonablemente puede, coordinar, se crean -- coordinadores dependientes de la función ejecutiva. Si el número de coor

		Programas			
		$P_1$	$P_2$	...	$P_n$
Actividades	Operaciones	$O_1$			
		$O_2$			
		...			
		$O_m$			
	Servicios	$S_1$			
	$S_2$				
	...				
	$S_n$				

FIGURA E

		Actividades como consumidores							
		Operaciones				Servicios			
		$O_1$	$O_2$	...	$O_m$	$S_1$	$S_2$	...	$S_n$
Actividades como proveedores	Operaciones	$O_1$							
		$O_2$							
		...							
		$O_m$							
	Servicios	$S_1$							
		$S_2$							
		...							
		$S_n$							

FIGURA F

dinadores lo justifica es factible crear subcoordinadores o coordinadores - de unidad.

19. Una organización "MD" debe ser operada con el propósito de maximizar - su flexibilidad y su respuesta a los cambios internos y externos.

#### Programas

20. Los programas deben formularse de manera tal que requieren más de una fuente de entradas o insumos. El programa que utilice sólo una fuente, debe combinarse con otros que estén en las mismas condiciones.
21. Cuantas más actividades requiera un programa, podrá ser administrado de manera más flexible. Las actividades deben diseñarse de tal modo que - pueda requerirlas más de un programa.
22. El objetivo de cada programa requiere de una definición que haga posible que los beneficios derivados de él puedan ser cuantificados.
23. Los programas deben contar con un administrador y su staff personal, pero ninguna otra persona extra. La función de estas administraciones consiste en especificar, adquirir, coordinar y controlar sus entradas o insumos (como actividades de otros), en la medida que lo requiera el logro de sus objetivos. No deben tener autoridad sobre aquellos que los abastecen de estos servicios, aunque deben ser capaces de controlarlos. (Fig. G).
24. Los programas no deben ser provistos de instalaciones de planta, ni de -- equipo. No requieren inversión.
25. Los programas requieren y debe proporcionárseles capital de operación, de tal manera que cubran sus costos de operación.
26. Los programas pueden comprar bienes y servicios de actividades internas o de proveedores externos, según su conveniencia. Es mediante este "poder de compra" que los programas controlan y coordinan las actividades de sus proveedores.

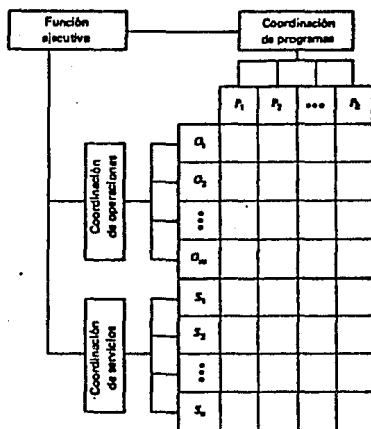


FIGURA 6

27. Por razones prácticas, puede resultar necesario restringir aquella libertad de selección o poder de compra.
28. Esta capacidad de selección asegura la posibilidad de comparar y evaluar - la ejecución de cada uno de los programas, y la correspondiente asignación de recursos a ellos, de tal manera que refleje su productividad y su importancia relativa para la organización como un todo.
29. Lo anterior es igualmente verdadero para una organización pública como - para una empresa privada.
30. Los programas son unidades orientadas hacia fines. Sus administradores - deben estar relacionados exclusivamente con el alcance de los objetivos fi jados por ellos, no con la provisión de medios requeridos para su persecu- sión.
31. Los proveedores internos deben competir con los externos, en lo que res- pecta a los "negocios" de los programas.
32. Como los programas no requieren inversión y sólo cuentan con unas cuan- tas personas, pueden ser fácilmente aglutinados, sustraídos o modificados. Esto le permite gran flexibilidad a la organización.
33. Las medidas de ejecución de los subprogramas deben definirse con miras a que la suma de ellas sea igual a la medida global de ejecución aplicada - al programa del cual forman parte.
34. Los programas son los que podemos llamar la "herramienta directriz" de - las organizaciones "MD". Todas las otras actividades se justifican en tér- minos de su contribución a los programas.

Unidades de actividad.

35. Las actividades están provistas con personal, instalaciones de planta y - equipo, de acuerdo con sus requerimientos. Son tratadas como inversiones de las que se espera una adecuada recuperación.
36. Pueden vender sus bienes o servicios a los programas y/o a clientes externos, según lo dictaminen criterios de conveniencia. Operan como si fueran empresas independientes, sin importar si pertenecen a una organización pública o privada.
37. Las actividades no reciben subsidios, sólo inversiones. Se espera que generen su propio capital de operación por medio de la venta de sus productos. Si no resultan autofinanciables, pueden eliminarse o reorganizarse.
38. Las actividades y los programas proporcionan parte de sus ganancias a la organización, y retienen otra para efectuar inversiones determinadas por - ellos mismos.
39. Los programas y actividades son virtualmente autónomos. En cuanto funcionan satisfactoriamente no existe la necesidad de una intervención superior.
40. Las unidades de actividad (operaciones y servicios) pueden también tener el diseño organizacional "MD".
41. Cualquier parte de la organización puede tener el diseño "MD", razón por la cual no es necesario diseñar previamente el todo. En sfntesis, esto hace posible convertir, por etapas, una organización tradicional en una del - tipo "MD". En cierto sentido, es indistinto para ello, empezar por el fondo, la cumbre, o algún lugar intermedio.
42. Las actividades pueden vender sus servicios a otras actividades, a los programas y/o a la función ejecutiva.

43. Los programas y las actividades pueden subdividirse por tipo de producto, tipo de consumidor, región geográfica, etc.
44. Cuando los consumidores de un programa sean muchos y estén geográficamente dispersos, el factor geográfico puede utilizarse de otra manera: como una dimensión adicional de la organización. En ese caso representantes regionales ( $R_1, R_2, \dots, R_p$ ) no deben tener responsabilidad directa sobre los programas, ni tampoco sobre las actividades. (Fig. H).
45. Los representantes regionales deben actuar como la representación de -- aquellos que son afectados por las salidas de productos y actividades, en cada región. Se requiere que tomen el punto de vista de los que están fuera de la organización y son afectados por ella. Esta evaluación puede ser retroalimentada a los ejecutivos de la organización, coordinadores o directores de unidad.
46. Cualquier director de programa debe hallarse en condiciones de obtener -- una imagen panorámica de la ejecución y desarrollo de su programa, por medio de los representantes regionales.
47. Una organización de servicio público puede definir sus responsabilidades, - de acuerdo con las características socio-económicas de los receptores del servicio que representa.
48. Los diseños organizacionales "MD", algunas veces han resultado estimulados originalmente por el deseo de descentralizar la administración.
49. Los programas de presupuesto, tal como normalmente se provienen y practican, solamente constituyen una forma de reparar el presupuesto para actividades y programas; no están asociados con la asignación de recursos y la capacidad de selección de los programas ni con las actividades requeridas para que salgan adelante en un mercado interno o externo. El programa de presupuesto normalmente no contiene una idea organizacional y --



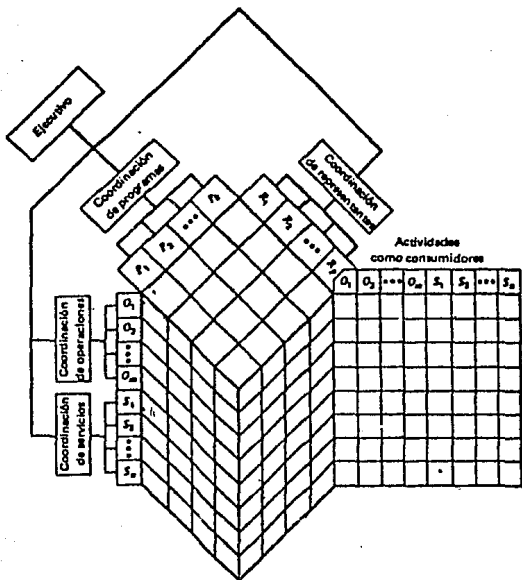


FIGURA H

por lo tanto, no tiene efecto alguno sobre la flexibilidad de la organización. El diseño "MD" rebasa todo lo que hace un programa de presupuestos.

50. El diseño "MD" se lleva a cabo para incrementar la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta a los cambios en las condiciones - internas y externas.
51. La organización se divide en unidades cuya supervivencia depende de su habilidad para producir, a precio competitivo, los bienes y servicios que son demandados.
52. El diseño "MD" es también resistente al desarrollo de la burocracia. No es posible para las unidades operativas o programas que se conviertan en víctimas de las unidades de servicio, aferradas a procedimientos que se -- convierten en fines en sí mismos y obstruyen la prosecución de los objetivos organizacionales. Los usuarios, tanto dentro como fuera de la organización, controlan a los proveedores internos. Los proveedores nunca tienen control sobre los usuarios. La organización está orientada hacia fines, no hacia los medios para perseguir dichos fines.

## 8.5 Enriquecimiento del trabajo.

El enriquecimiento del trabajo se refiere a lo favorable o desfavorable del medio sobre la productividad del empleo; se centra en la aplicación de esfuerzos para humanizar el trabajo y sobre todo para motivar a los trabajadores.

Su origen se halla en Frederick Herzberg, quien se basó en sus investigaciones sobre los factores de motivación y mantenimiento. Las aportaciones de Herzberg a la teoría de la administración, fueron mencionadas en el tercer capítulo, motivo por el cual nos referimos, ahora, en forma especial al análisis de los efectos negativos sobre la productividad de la rotación de personal, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso.

En relación con lo anterior, cabe agregar el hecho de que sus estudios le permitieron a Lawler y Hackman, identificar cinco elementos que brindan un enriquecimiento particular a los empleados, elementos a los que denominaron "dimensiones". Encontraron que si alguna de ellas falta en la vida del trabajador, esto se traduce en una pérdida de motivación psicológica. Los cinco elementos son: variedad de la tarea, identidad de lo mismo, su importancia, la autonomía y la retroalimentación.

### Variedad de la Tarea.

Se refiere a que los empleados ejecuten diferentes operaciones que a menudo requieren aptitudes distintas.

Por lo general, el empleado considera que los trabajos que requieren diversas tareas son los más interesantes debido a la gama de habilidades que ejecutar los requiere. Sin contar, que además disminuye la monotonía que origina una actividad repetitiva. En el caso de los trabajos que requieren ejercicio físico, la variación de la actividad, implica utilizar diferentes músculos, lo que evita o atenua el agotamiento de zonas musculares particulares. La propia diversidad de tareas confiere a los empleados una mayor sensación de competencia, en considera

ción de que pueden ejecutar varias clases de trabajo de manera también variadas. Para ilustrar este elemento se cita muy frecuentemente la siguiente anécdota:

Un turista le preguntó a un ebanista cuál era el precio de una silla labrada. El artesano le contestó "cincuenta pesos".

El turista le dijo que le gustaba la silla y que deseaba adquirir otras tres, exactamente idénticas a ésta. Como pareció lógico, esperaba recibir un descuento por la demanda. En tal convencimiento, le preguntó: ¿Cuánto me cuestan las cuatro sillas?. El tallador de madera replicó: "Doscientos Cincuenta pesos por las cuatro sillas".

Asombrado porque el precio por unidad de las cuatro sillas era mayor que el de una sola, el turista indagó la razón. La contestación del artesano desconcertó al potencial cliente: "pues verá usted, es muy aburrido tallar cuatro sillas exactamente iguales".

#### Identidad de la Tarea.

Este segundo elemento atiende a la fragmentación de las tareas, que impide que los empleados identifiquen el producto de sus esfuerzos. Cuando las tareas se amplían para producir un artículo completo o una porción identificable -- del mismo, se establece una identidad de tarea.

Experiencias en algunos países han demostrado que si el empleado realiza un artículo completo, se establece una plena identificación con el artículo que -- realiza, lo que se traduce en un mejoramiento de la calidad de la mercancía.

#### Importancia de la Tarea.

Este tercer elemento se refiere a la magnitud del efecto, tal y como lo percibe el trabajador de sus trabajos sobre otras personas. En otras palabras, a la utilidad que percibe el trabajador que, tanto la organización como la sociedad, le dan al producto de su esfuerzo.

### Autonomía.

Se trata de una característica del empleo que confiere a los trabajadores cierto control sobre sus propios asuntos y que, evidentemente, es básica para desarrollar un sentido de responsabilidad. Aunque los salarios estén dispuestos a -- trabajar dentro de las limitaciones generales de una organización, inciden de muchas maneras - directas u oblicuas - en gozar de cierto grado de libertad. La práctica de administrar de acuerdo con los objetivos otorga mayor autonomía por que amplía la fijación por los propios trabajadores de sus metas.

### Retroalimentación.

Este último punto se refiere a la información que indique a los trabajadores en qué medida están desempeñando correctamente sus funciones. Es inducible que un empleado informado de sus resultados negativos y positivos recibirá -- una retroalimentación completa de su trabajo, motivándolo a corregir sus desviaciones.

## 8.6 Planeación de Carrera.

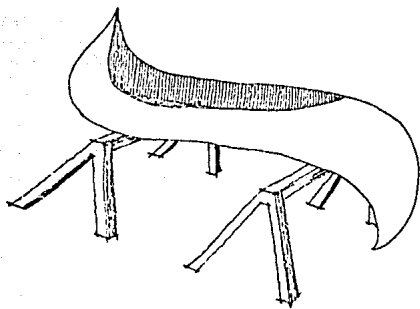
La planeación de carrera es una estrategia posible para una organización interesada en desarrollar a sus recursos humanos mediante programas de capacitación y entrenamiento, bajo un plan de desarrollo profesional que indique quién o quiénes ocuparán los diferentes puestos. Desde luego, esto implica que, a cierto futuro, los puestos directivos habrán de ser ocupados por personas que, a su vez, han ocupado diferentes puestos en la estructura organizacional.

La planeación de carrera es de interés tanto para el individuo como para la organización; representa la visión que una persona tiene de su estancia en una organización y la planeación para ocupar los puestos que pudiese desarrollar en - cierto horizonte de tiempo.

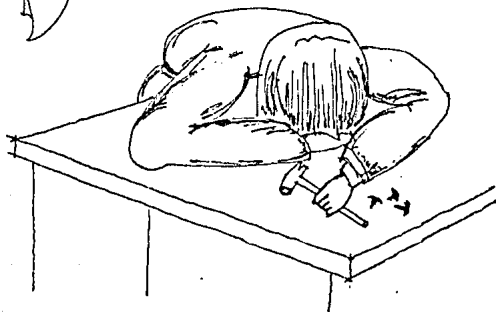
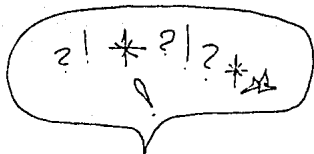
El análisis de la planeación de carrera está en función del movimiento -- ascendente y lateral en la pirámide organizativa y del desarrollo de una profesión. Con la expresión movimiento lateral nos referimos al pasar de un puesto a otro - situado en el mismo nivel jerárquico. En cierto sentido, esto representa una posibilidad de desarrollo bajo condiciones de mayor aprendizaje y responsabilidad.

Una carrera es una secuencia, individualmente percibida, de aptitudes y -- comportamiento asociados con el trabajo, las experiencias y actividades a lo largo de la vida de una persona. La carrera representa la vida entera de una persona en un trabajo, y referida a la teoría de Abraham Maslow, satisface todas las necesidades humanas.

Las personas que ingresan a una organización lo hacen por motivos enormemente contrastados que puede ir de la necesidad de la ocupación, el interés -- por el tipo de trabajo, búsqueda de promociones, o la adquisición de competencia y educación, sin olvidar el papel aleatorio que desempeñan las ofertas. Probablemente, la elección sea, en mayor medida, función del campo de trabajo por el ti po de empresa (manufactura, servicios, etc.)



PLANEAR ??



En forma similar, dos factores de gran influencia para la selección y estancia en una organización son el prestigio y el desarrollo que se pudiera llegar a adquirir. La planeación de carrera incrementa las posibilidades de desarrollo de una persona y permite a la organización, entre otros, retener a individuos de ciertas características.

Ahora bien, hasta el momento se ha hablado indistintamente de los términos carrera y profesión. Sin embargo, para fines prácticos de la expresión, restringiremos el uso del vocablo carrera, en una organización, a la actividad de desarrollo de una profesión o por cual se "labra" aquélla dentro de cualquier empresa en una o varias ramas.

La figura "J" representa gráficamente y de acuerdo con varias teorías, los estadios en la vida de una persona en relación con su carrera (8).

En este aspecto, importa mencionar el entrenamiento durante la estancia en una organización. Entre otras cosas, permite complementar un conjunto de conocimientos, desarrollar ciertas habilidades y, en su momento, "brincar" en la estructura organizativa.

Como una estrategia de cambio, esta planeación requiere un sistema de educación o de entrenamiento específico acorde con las necesidades de desarrollo de cada empresa en particular. Obviamente, no todas las empresas se hallan en situación de contar con estos sistemas; los mismos requieren inversión y personas dedicadas a este tipo de estudios.

Otra área importante se refiere al proceso o sistema de selección y reclutamiento. La importancia radica en la información de las metas y objetivos de la organización hacia este proceso, de tal suerte que permitiría el ingreso del personal acorde con las necesidades y características del desarrollo planeado, tanto del personal como de la organización.

---

(8) Hall, Douglas F. Careers in organizations., pág. 56



# T E O R I A S

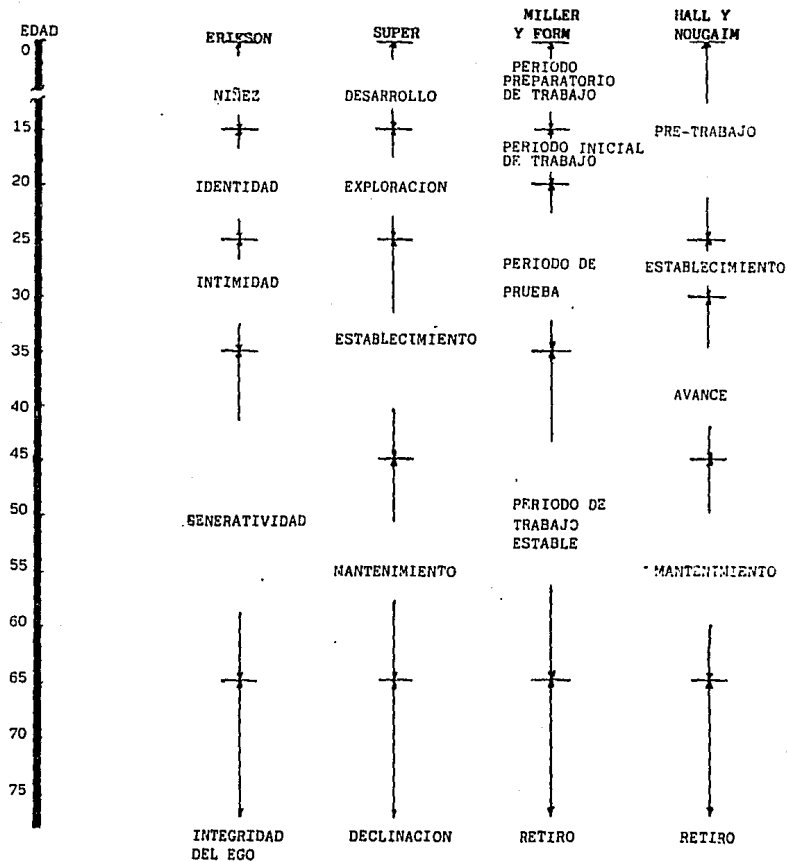


FIG. I

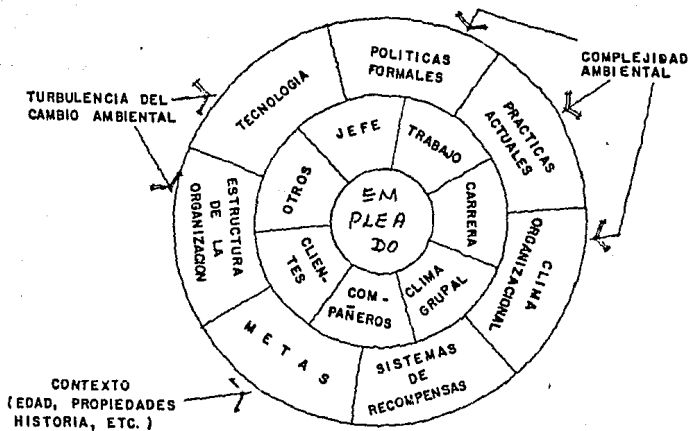


FIG. J

En rigor, la planeación de carrera es una estrategia que encaja en cualquier sistema o forma de organización. Sin embargo, para que así sea, se requiere revisar el contexto de la organización en su totalidad; en particular, la estructura con la cual ésta se maneja, sus sistemas administrativos, salariales y de compensaciones, de producción y mercado, etc. Se hace necesario, también contar con un sistema de evaluación que permita, al cabo de algún tiempo, determinar el grado de avance de la organización una vez que ha adoptado el sistema, analizando los cambios en la relación de la organización y su medio.

A fin de implantar formalmente la planeación de carrera en la empresa u organización, es necesario manejar cierto tipo de información acerca de los integrantes, como pueden ser: antecedentes, cualidades, personalidad, experiencia profesional y de carrera, y adaptación a la organización. Esta información permitirá, a su vez, definir en términos nítidos quién puede ocupar tal o cual puesto.

#### Antecedentes.

Entre los elementos que habría que considerar cabe mencionar, desde luego, la información relativa a las experiencias individuales que han motivado la elección de una carrera. Por ejemplo: nivel de educación, escolaridad de los padres, ocupación lugar de nacimiento y características de la población, calidad de estudios, colegios, etc.

#### Cualidades.

Bajo este acápite se considera la actividad encaminada a reunir datos acerca del entrenamiento recibido con anterioridad por una persona, lo cual servirá para descubrir sus potencialidades con vista a un desarrollo dentro de la organización.

#### Personalidad.

Las características propias de la personalidad, tales como valores, intere-

ses, necesidades, conceptos y gustos pueden ser empleados a la hora de la selección de una carrera. El corolario de esta situación es obvio: cada carrera o tipo de trabajo requiere determinadas características.

#### Experiencia Profesional y Carrera.

Este concepto se refiere a las circunstancias actuales y a las experiencias que describen a una persona en una organización. Tal es así que, por ejemplo, el aprendizaje o el comportamiento favorecen una predicción acerca del porvenir que tendrá cualquier individuo en la organización.

#### Adaptación a la Organización.

En este caso se trata de elaborar un estudio sobre el desarrollo conseguido en diferentes áreas; esto permite descubrir las características concernientes a la habilidad y a su aplicación según las distintas características de la organización.

Una característica de las personas que debería ser objeto de un análisis más detallado es el liderazgo; ante todo, porque la dirección supone relaciones de influencias y conducción de los subordinados. El estilo de liderazgo es un indicador la promoción a niveles superiores en la jerarquía.

De conformidad con las diferentes áreas que posee una organización (producción, administración, calidad, ventas, mercadotecnia, investigación, asuntos jurídicos, etc.), ella bien puede atender las necesidades de sus miembros en cuanto a desarrollo profesional y de carrera. A continuación, y para concluir, se expone resumido el modelo de Shein para analizar la carrera Organizacional.

#### Modelo de Shein.

Una carrera en una organización puede ser analizada desde dos puntos de vista:

1. A través de una descripción de las características y experiencias de una persona que se desenvuelve en una organización.

2. Como una definición resultante de la misma organización, en tanto incluye políticas y expectativas acerca de una persona, qué posiciones ocupará y -- que tan rápido las llevará a cabo.

Si se concibe a la organización en tres dimensiones, como un cono, se -- pueden entender las relaciones entre lo individual y las áreas de la organización (Fig. K). Cada una de las dimensiones representa un tipo particular de los movimientos posibles que una persona puede tener dentro de una organización.

**VERTICAL.-** El movimiento hacia arriba o abajo representa un cambio -- de categoría o de nivel en la organización.

**RADIAL.-** Es un movimiento dentro del sistema en cierto círculo de influencia al sistema.

**CIRCUNFERENCIAL.-** Moviéndose lateralmente a funciones diferentes, -- programas o productos en la organización.

Existen tres tipos de límites, correspondientes a cada tipo de movimientos:

**Límite jerárquico.-** Separan un nivel jerárquico de otros.

**Límites de inclusión.-** Separa los límites individuales o grupales que difieren en el grado de "centralidad".

**Límite funcional o departamental.-** Separa los departamentos o diferentes grupos funcionales de otros.

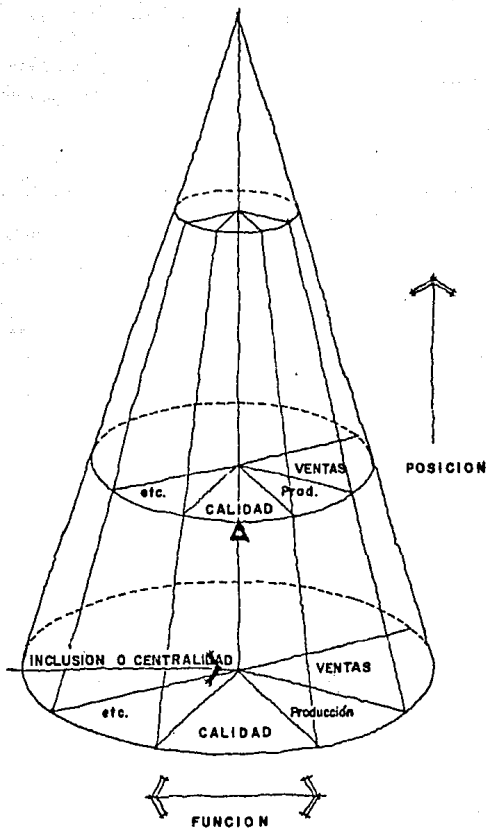


FIG. K

## 8.7 Producción Justo a Tiempo (Just-In-Time).

El concepto 'Justo a Tiempo', equivale a producir la cantidad necesaria, del producto necesario, en el tiempo necesario evitando todo tipo de desperdicios.

Para llevar al cabo la idea de producción 'Justo a Tiempo', es indispensable que se satisfagan los siguientes prerequisites:

- La normalización (nivelación de la producción)
- El diseño de los procesos (pequeños Lay-outs)
- Estandarización del trabajo

La normalización de la producción correspondiente, se efectúa a una gran variedad de productos, por lo que es necesario tener maquinaria de uso general. De esta forma, con un mínimo de instrumentos y herramientas se adquiere gran versatilidad de producción.

Cuando hay variación en la producción, se incrementa el desperdicio y se hace más difícil llevar a la práctica la producción 'Justo a Tiempo'.

### Principio básico de la producción 'Justo a Tiempo'.

El principio básico de la producción 'Justo a Tiempo' es el producir lo estrictamente necesario en cantidad, tipo, tiempo y calidad, eliminando todo tipo de desperdicios.

Para determinar el tiempo de ciclo de una línea, se debe tomar en cuenta la cantidad necesaria a producir, la cual varía dependiendo de la demanda del mercado. Así pues, el departamento de ventas, manda esa información al departamento de producción, el cual una vez analizada ésta, informa de ella a la última sección de la línea de proceso. La última sección a su vez, se encarga de analizar dicha información y la envía a la sección inmediata anterior, indicando la cantidad

de piezas que necesita para cumplir con el programa. Este procedimiento se repite con la sección de la línea de proceso anterior y así sucesivamente, hasta llegar a informar a los proveedores acerca de los requerimientos de materias primas.

Cabe recordar que se tienen informaciones previas al respecto, proporcionadas a todos los departamentos y proveedores con un año, dos meses, un mes y un día de anticipación, acerca de las necesidades para cubrir con la demanda. Por otra parte, el sistema de información utilizado entre procesos y compañías se conoce con el nombre de 'kan ban'

Para llevar a la práctica este sistema, es menester que se combinen los procesos de tal forma que se logre una continuidad en el recorrido de la pieza; es decir que se adquiera fluidez en el proceso.

#### Sistema 'kan ban'

El 'kan ban' consiste en un sistema de información que controla la producción 'Justo a Tiempo' entre procesos y compañías. Es considerado, además, como un subsistema del sistema de producción Toyota. Este último utiliza como elemento de control al 'kan ban', que es generalmente, una tarjeta rectangular colocada en un protector de vinilo.

Existen básicamente dos tipos principales de 'kan ban' que son: el 'kan ban' de producción y el 'kan ban' de transportación. El 'kan ban' de producción contiene información del tipo, cantidad y calidad (esta última se especifica en el número del artículo, a través de los conceptos de la tecnología de grupos) del producto que el proceso anterior debería producir; el 'kan ban' de transportación especifica el tipo, cantidad y calidad del producto que el proceso posterior recogerá del anterior.



## CONCLUSIONES

### CAPITULO VIII

1. Las actuales orientaciones de la organización para el trabajo, se enfocan hacia la satisfacción, de las necesidades humanas de los trabajadores como son: la participación en la toma de decisiones, la formación de grupos de trabajo, la autorrealización del empleado, etc.

Para analizar el comportamiento humano en las organizaciones; para identificar y abordar la problemática y para establecer las estrategias que permitan modificar y regular el cambio, será imperativo, para los Ingenieros, adentrarse en las ciencias del comportamiento.

Se ha avanzado mucho en el estudio de los procesos productivos y de cómo hacerlos más eficientes, sin embargo, la tendencia futura, para mejorar las condiciones de trabajo y satisfacer las necesidades del empleado, habrán de considerar en su análisis y solución, estrategias de mejoramiento del clima organizacional.

BIBLIOGRAFIA  
CAPITULO VIII

- 1) ACKOFF, RUSSEL. L., El arte de resolver problemas. México, ed. Limusa, 1983.
- 2) BENNIS, WARREN G., Desarrollo organizacional - su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, México, ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 3) BLAKE, ROBERT R. Y SRIGLEY MOUTON, JANE. El modelo de cuadro organizacional Grid, México, ed. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 4) DAVIS, KEITH., El comportamiento humano en el trabajo. México, ed. McGraw-Hill, 1983.
- 5) FRENCH, WENDELL L., Y BELL, H. Jr. Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional, México, ed. Diana. 1981.
- 6) HALL, DOUGLAS T. Careers in Organizations, U.S.A., ed. Good Year Publishing Company, Inc., 1976.
- 7) KAYSER, THOMAS A. Y BARTLETT, ALTON C. Cambio de la conducta organizacional, México, ed. Trillas, 1980.
- 8) KOBAYASHI, SHIGERU, Administración Creativa., México, ed. Editora Técnica, S.A. 1980.
- 9) MORAN MOGUEL, CARLOS. Apuntes de la materia Comportamiento Humano en las Organizaciones, México, Facultad de Ingeniería, UNAM, 1979
- 10) OUCHI, WILLIAM. Teoría Z. México, ed. Fondo Educativo Interamericano, 1982.

- 11) PARTIN, J. JENNINGS. Perspectivas del desarrollo organizacional. México, ed. Fondo Educativo Interamericano, 1977.
- 12) TANNEHILL, ROBERT E. Enriquecimiento del trabajo. México, ed. Grupo Editorial Expansión, 1978.