

00463

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

División de Estudios de Posgrado



ORGANIZACIONES

Un enfoque sistémico, multidisciplinario
e integral

T E S I S

Que para obtener el grado de :

MAESTRO EN ADMINISTRACION PUBLICA

P r e s e n t a :

JOSE ALEJANDRO JAIDAR CERECEDO

México, D.F.

1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

ORGANIZACIONES
un enfoque sistémico, multidisciplinario e integral

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
I. Un Modelo para el Analisis Organizacional	
1.1. Lo Científico de la Organización	10
1.2. El Método de Analisis Organizacional	15
1.3. El Contexto del Sistema	20
1.4. Demarcación del Ambito de Acción	26
1.4.1. Observación del Entorno Social	30
1.4.2. El Ambito Estratégico	35
1.4.3. Un Centro de Control Interno	37
1.4.4. La Técnica como Conocimiento Especializado	39
1.4.5. El Factor Humano	40
II. Composición y Vision Organizacional	
2.1. Una Concepción Analítica de la Organización	44
2.2. Definición de Objetivos y Medios	53
2.3. Diseño Organizacional	64
2.4. Roles y Expectativas	77
2.5. Innovación Tecnológica	86
2.6. Comunicación para la Toma de Decisiones	91
III. Sociedad y Organización	
3.1. Organización Social	101
3.2. El Impacto de la Estructura Social en la Organización	111
3.3. El Individuo en la Cultura Organizacional	120
3.4. Perfil del Desempeño y Desarrollo de los Participantes	127
3.5. La Vision del Grupo: Estructura de Poder y Normatividad	144
3.6. Causas y Efectos del Conflicto	160
3.7. Solución de Problemas con Capacidad Política	170
IV. Control Organizacional	
4.1. Formación de Líderes	183
4.2. El Ejercicio del Poder	196
4.3. Los Sustentos del Comportamiento Organizacional	210
4.4. Promoción Ideológica	221
4.5. La Estrategia del Control	227
4.6. Diagnóstico para el Cambio	242
EPILOGO: La Administración Pública como Organización	250
CONCLUSIONES	260
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

Es importante orientar al lector en los fundamentos y características de ésta obra.

La razón de haber seleccionado el tema sobre organizaciones obedece a diferentes motivos, entre los que resalta: la obligada necesidad de evidenciar la fusión inherente entre la Ciencia Política y la Administración Pública; la de identificar la serie de influencias existentes entre sociedad-individuos-organizaciones; la de explicar los componentes para el diseño y desarrollo organizacional y; el de tratar de explicar los comportamientos individuales y grupales dentro de las organizaciones, que cambian de acuerdo a una situacionalidad.

No voy a particularizar sobre la composición del Estado Mexicano ni sobre su estructura de poder y administrativa. Lo que si voy a realizar es un estudio general sobre las organizaciones con una visión política y administrativa, a fin de incorporar el mayor número de categorías que se circunscriben en el análisis correspondiente, para lograr una comprensión mas objetiva del fenómeno.

No obstante a que la investigación esta orientada a la concepción organizacional en el sector publico, podran incorporarse al modelo otro tipo de organizaciones, ampliando o reduciendo las variables insertadas en esta investigación.

De acuerdo a lo anterior, me avoque al estudio de la teoria organizacional tomando en consideracion diferentes investigaciones que se han realizado sobre la materia, percatandome que cada autor resaltaba componentes con enfoques diferentes en relacion al abordaje del fenomeno organizacional.

No obstante a la diversidad de criterios, encuentre que cada posicion estaba fundamentada en la practica y esto la validaba, dependiendo evidentemente del angulo, nivel y grado en que se observara a la organizacion.

En este sentido, me encuentre con la necesidad de incorporar diferentes concepciones que sustentaban variadas disciplinas por un lado, y por el otro, la de integrarlas de acuerdo a una estructura por medio de la cual se mantuviera una coherencia en la investigacion.

Es por esta razon que al tema lo denomine como Organizaciones:un enfoque sistémico, multidisciplinario e integral.

No obstante, es conveniente responder a las siguientes interrogantes: ¿por qué organizaciones? por ser éstas las que componen y caracterizan a las sociedades contemporáneas, haciendo impostergable el valorarlas para su control y desarrollo; ¿por qué sistémico? porque al estudiar a las organizaciones afloran componentes heterogéneos que guardan una estrecha relación y que sin embargo, tienen ámbitos de competencia demarcados para su actuación al interior y exterior de la organización; ¿por qué multidisciplinario? porque las investigaciones no pueden seguir analizando los fenómenos a partir de visiones unilaterales, por lo que es necesario concatenar la multidisciplinariedad de la ciencia a efecto de comprender el comportamiento organizacional; ¿por qué integral? por unificar la multidisciplinariedad con lo multidimensional como un todo, logrando la profundización de causa-efecto.

En virtud de lo anteriormente expuesto, el objetivo de la presente investigación es el de identificar, interpretar y explicar el comportamiento organizacional, a través de la fusión de enfoques planteados desde la perspectiva administrativa, política, psicológica y sociológica.

Para tal propósito, tengo la obligación de establecer hipótesis que otorguen la posibilidad de orientar la investigación y de demarcarla.

Toda organización tiene una estructura fundamentada en los objetivos que persigue, tanto institucionales como grupales.

Los objetivos definen las acciones requeridas para su logro, para las cuales se asignan recursos y se determinan medios.

Por medio de la estructura vamos a identificar posiciones de autoridad y responsabilidad, ámbitos de competencia y canales de comunicación.

La organización manifiesta la conformación de grupos formales e informales que pugnan para obtener posiciones en la escala jerárquica de su estructura.

La organización y los grupos detentan valores basados en su ideología y son traducidos en normas que rigen el comportamiento social. Estas normas son establecidas de manera formal e informal.

El individuo es condicionado por una sociedad y adaptado a una organización, con base a un sistema de valores y de pautas de comportamiento.

La organización, los grupos e individuos mantienen relaciones hacia el interior y exterior de su unidad de acción.

Con base en el objetivo e hipótesis, así como de los enfoques que han sido establecidos para el análisis organizacional, la estructura de la investigación va a estar encauzada para establecer: un conocimiento general de las fases de la administración, que nos permita identificar el surgimiento de los factores básicos de la organización, así como los componentes y ámbitos de acción por medio de un enfoque sistémico; la de analizar a la organización desde una perspectiva inminentemente técnica-administrativa, con objeto de identificar el diseño de la organización de acuerdo a planteamientos fundamentalmente formales; la de ubicar a la organización, grupos e individuos desde un enfoque psicosocial en constante retroalimentación, y su interacción en el ámbito político dentro de la organización y; por último, el de observar la relación de poder y su orientación en el mantenimiento y control organizacional.

El proyecto comprendido en cuatro capítulos, inicia con el denominado modelo sistémico de organización, donde se fusiona el marco teórico conceptual, la metodología de la investigación científica y el enfoque sistémico, resultando un modelo conformado por un medio ambiente y subsistemas, con ámbitos de competencia definidos de acuerdo a las necesidades de mantener un equilibrio, adaptación y cambio en su acción.

El suprasistema o medio ambiente, tiene una influencia contundente al presionar a través de fuerzas de carácter político, económico, cultural, tecnológico y social, el funcionamiento de la organización, ya que tiene la capacidad de coartar y otorgar sus principales insumos que lo hacen subsistir.

Al interior de la organización vamos a observar cuatro subsistemas; el estratégico, va a definir políticas por medio de estrategias y tácticas para mantenerse, absorbiendo las presiones ambientales y organizacionales. Es un regulador que amalgama las fuerzas y las encauza, promoviendo una identidad y participación a través de la creación de valores e ideología.

El subsistema administrativo, cristaliza las políticas por medio de decisiones que normen el comportamiento organizacional y las posiciones antagónicas, de acuerdo a la estructura, objetivos, roles y recursos.

El subsistema tecnológico-productivo, utiliza los insumos del suprasistema para incorporarlos al proceso de transformación y producción, generando resultados para el logro de metas y objetivos, y el desarrollo de innovaciones.

El subsistema humano encauza su atención a los intereses de individuos y grupos, para integrarlos a programas de coparticipación y promoción de la creatividad.

El segundo capítulo denominado la organización como estructura, demarcado con un enfoque técnico-administrativo, plantea a la organización como resultado de una estructura jerárquica para el logro de metas y objetivos, de acuerdo a la división del trabajo y a los programas y proyectos diseñados.

Queda inherente al desarrollo de este capítulo la metodología, a efecto de concebir los componentes y características para el diseño de organizaciones a nivel macro y los elementos necesarios a considerar en su implantación.

El tercer capítulo comprende el factor psicosocial, observando que la evolución de las sociedades con sus estructuras, generan organizaciones para la atención de demandas e intereses de su comunidad, en donde el individuo queda insertado en patrones normativos culturales, económicos y sociales, dependiendo de su ubicación y desarrollo.

El individuo tiene que adecuar su comportamiento a las normas que le fija la organización, asignandole un rol con base a un perfil que responda a aptitudes y a una personalidad conveniente para los propósitos que se esperan de su desempeño, tanto en terminos de capacidad como de disciplina. Lo ubican por tanto, en una estructura jerárquica que manifiesta posiciones de decisión y subordinación.

El individuo se incorpora o forma grupos, con base a un objetivo común y a un proceso complicado de identificación, cohesión y lealtad.

El grupo ejerce una función política para lograr posiciones que le permitan controlar recursos e individuos para satisfacer sus necesidades e intereses. Entra en conflicto con otros grupos que luchan por mantener y acrecentar su poder, de ahí la importancia de identificar el proceso evolutivo del conflicto y de la negociación con su fases de consenso .El arte de la política.

El cuarto y último capítulo denominado la organización estratégica, plantea la importancia del liderazgo como catalizador de demandas, amortiguador de conflictos y articulador de programas y proyectos, conciliando las fuerzas promotoras y reactivas para el mantenimiento y

cambio organizacional, originadas en el medio ambiente y en el propio sistema.

Para tal efecto el líder ejerce el poder que la legalidad le ha conferido y ejerce la autoridad que el consenso ha manifestado, para otorgarle la obediencia por su capacidad y legitimidad. Hace política para conquistar el poder, pero también, para decidir en acciones concretas e invariables que benefician a los que los sustentan.

Incorpora a los más aptos y leales, forma y lleva a la práctica una ideología fundamentada en valores que los individuos y grupos asumen como propia. Promueve el control y el cambio organizacional, visión de la historia, de lo contemporáneo, de lo futuro, del individuo y del grupo, de los roles y objetivos, del actuar, del hacer.

CAPITULO UNO

UN MODELO PARA EL ANALISIS ORGANIZACIONAL

1.1. Lo Cientifico de la Organizacion

Con objeto de tener una comprensión "general" de la organización, es necesario referirnos a su origen teorico en la Ciencia Administrativa. De esta manera nos encontramos con el concepto de administración definido como la racionalización de los recursos y esfuerzos humanos de un organismo, a través del proceso administrativo comprendido en la planeación, organización, integración y control, coordinadas estas fases eficientemente para el logro del objetivo final.

Esta definición debe ser clarificada para comprender como la organización juega un papel fundamental en todo el proceso denominado administrativo.

Con base a lo anterior, entendemos por racionalización el uso de la razón como enfoque de objetividad, es pensar inteligentemente qué es lo que queremos, como, cuando, por qué y para que otorgaremos recursos, a quién y dónde. Esto va a ser posible al poseer un conocimiento científico, es

decir, que a través de la observación, información y experimentación es como detectaremos los hechos, los captaremos y analizaremos, procesando los datos obtenidos y aplicandolos a la realidad.

"racional significa sensato, lógico, razonable, una conclusión que nace de un planteamiento correcto del problema, pero racional para el análisis empresarial es la respuesta correcta, pero olvida todo el confuso material humano, al igual que esas buenas estrategias en las que no se tiene en cuenta la persistencia de los viejos hábitos, las barreras a la puesta en práctica de las simples incoherencias humanas".¹

En efecto, lo racional implica no sólo la relación entre investigación-acción, sino también el análisis de todos los componentes intermedios, de informaciones y propuestas válidas, de identificación de todos los factores que inciden en el problema y en la solución, en los recursos, en el personal con sus valores y actitudes, en las estrategias y en la situacionalidad.

Además, lo racional implica la necesidad de prever los cambios y de adecuar los medios con los que se cuenta para hacerle frente; es mantener el equilibrio, modernizar, adaptarse para controlar los fenómenos cambiantes.

¹ Peters, J Thomas y Waterman, H. Robert. En Busca de la Excelencia. p.57

"lo racional tal como Weber lo comprende y que asocia a la noción de intelectualización, es el resultado de la especialización científica y de la diferenciación técnica propia de la civilización occidental. Consiste en la organización de la vida mediante la división y coordinación de las diversas actividades, sobre la base de un estudio preciso de las relaciones entre los hombres con sus instrumentos y medio ambiente, en vista de una mayor eficacia y rendimiento"²

En esta afirmación se plantean dos puntos importantes: el de las relaciones entre los hombres de acuerdo a una división del trabajo, elemental para una organización que requiere el establecimiento ordenado de funciones que cada individuo realiza. Sin embargo, la coordinación denota una dirección que puede ser autoritaria, pero que si la entendemos como el resultado de un consenso democrático en que cada quien asuma su papel al entender la relevancia de su función, cambia el enfoque que se pretende dar (y que así es en general) del hombre cosificado.

El segundo aspecto importante, es el de la técnica como conocimiento especializado directamente relacionado con la eficacia y el rendimiento, donde se especializa la función para que el proceso adquiera una producción masiva y redituable.

El hombre por naturaleza siempre ha tendido a utilizar su conocimiento para facilitarse su existencia con el medio

² Freund, Julien. Sociología de Max Weber. p.22

ambiente y a adaptarlo a su beneficio, es por ésto que crea técnicas e instrumentos específicos.

El problema radica en la fusión del hombre con la técnica y de identificarlo como una parte del proceso de producción, desvalorando sus sentimientos y pensamientos.

Lo racional no sólo son las personas, técnicas, medios o recursos, sino también los fines formales e informales, en donde se asientan las perspectivas totalizadoras.

Los recursos son el cúmulo de estímulos que introducimos a la organización: personal, bienes, servicios e información, para que pueda cumplir con su cometido.

El proceso administrativo es una cadena de fases que cumplen una función integradora de decisiones, acciones y resultados, siendo estas fases las siguientes:

Planear, nos determina realizar la descripción de lo que se requiere para lograr lo que nos proponemos, tomando en consideración diferentes acciones o reacciones que pueden presentarse, a fin de tener la capacidad de tomar decisiones en el tiempo y espacio exacto, eliminando o limitando pérdidas que pudieran ser representativas para el eficiente cumplimiento de lo que queremos hacer.

En otras palabras, la planeación es el medio por el cual ubicaremos en dónde nos encontramos y a dónde llegaremos,

especificando los eventos que intervendrán, su secuencia y los estímulos que detentaremos para enfrentar cualquier contingencia que altere lo que nos hemos propuesto lograr.

Organizar, determina y agrupa las acciones necesarias para cumplir con el objetivo, asignandolas a órganos que ubica en una estructura jerárquica según la autoridad que se delegue, para cumplir con la responsabilidad de las funciones que tiene encomendadas el órgano correspondiente, definiendo canales de comunicación entre los miembros integrados en estos órganos.

Integrar, proporciona los recursos materiales y financieros, si como al personal, por lo que dota a los diferentes órganos de los elementos necesarios. Por otro lado, articula a estos órganos en un todo orgánico y estructural.

Dirección, consiste en la toma de decisiones de los individuos asignados a cada órgano, generalmente de los que se encuentran en los niveles más altos de la pirámide jerárquica; es la forma en que se decide lo que se tiene que hacer y hacer que se cumpla lo que se decidió.

Esta como las otras tiene una preponderancia en el proceso, ya que se puede contar con objetivos bien definidos, una organización eficaz para la realización de las funciones, podemos contar con la selección y suministro óptimo de

recursos, pero si no existe un adecuado liderazgo todo lo anterior se viene abajo.

Control, se encuentra ligado a la dirección por el hecho de supervisar lo realizado con lo previsto, de acuerdo a los tiempos fijados por las metas. Se orienta a detectar desviaciones y a la posibilidad de corregirlos ajustando lo planeado, reorganizando, modificando la toma de decisiones, evaluando el suministro de recursos.

Por último, la coordinación es la orquestación del todo, es la armonía que se imprime al proceso, sincronizando cada etapa, recurso o acción. Conjuga los esfuerzos con los propósitos, los recursos con las metas.

1.2 El Método de Análisis Organizacional

A fin de tener un conocimiento objetivo de la organización, es necesario realizar una generalización de las características de ésta. El logro de esta abstracción será posible al realizar una meticulosa observación de los hechos que se presentan en las formas organizacionales. Esto es, que a través de estudiar las organizaciones similares a la de nuestro propósito, identificaremos comportamientos, estímulos, reacciones y formas de interactuar. Así mismo,

obtendremos información, se clasificará, procesará y obtendrá un estereotipo de mecanismo.

Esto nos servirá para tener la capacidad de asimilar los hechos que se presentan de manera periódica y permanente, prever el comportamiento de los sistemas investigados para modelar uno que reúna las condiciones establecidas por la historia, permitiendo realizar una estructura sin forma predefinida, sino con los elementos tal y como se captan, como existen

"función principal de la ciencia de la administración es la de construir, sistematizar, consolidar criterios de significado general a los que podamos referirnos para conseguir una acción administrativa más ortodoxa y racional"3.

En efecto, el modelo ideal será el resultado de una abstracción de la realidad, sintetizando sus formas, contenidos y manifestaciones, uniformando sus diferencias y agrupandolos en grandes bloques homogéneos de conducta.

Para esto es necesario una labor de investigación profunda, de análisis e identificación de propiedades, de acciones y reacciones, de causa y efecto, de lo compatible e incompatible, de lo estático y dinámico, de tiempo y espacio, de la naturaleza y el propósito, de los valores presentes y futuros de cada característica.

3 Mosher, C. Frederick y Cimmino, Salvatore. Ciencia de la Administración. p.174

Cuando obtenemos esta información podemos pensar que contamos con los elementos necesarios para entender en primer término y después explicar.

"la comprensión explicativa exige que yo conozca los motivos o las finalidades de una actividad, ya que en este caso puedo atribuirle una significación. Si comprendo es porque puedo dar una explicación del gesto o de la actividad".⁴

"Se puede definir la explicación como el procedimiento que se eleva por inducción de la observación de unos hechos concretos hasta establecer relaciones constantes o leyes generales. Lo que la caracteriza es, pues, su orientación hacia la investigación causal, pero también la posibilidad de verificar directamente los resultados a los que llega. Las relaciones que establece permanecen, sin embargo, exteriores a los objetivos analizados; no conducen a su naturaleza. La comprensión, por el contrario, es la captación de las relaciones internas y profundas a través de la penetración en su intimidad, respetando la originalidad y la indivisibilidad de los fenómenos".⁵

De esta manera los hechos observados pasan a formar parte de la conclusión esencial de sus causas y resultados, así como del proceso de relaciones internas y externas que inciden en su comportamiento, o sea, que la observación nos permite detectar las acciones que fueron motivadas por un estímulo y que a su vez produce un efecto que le hace manifestar su objetivo.

4 Freund, Julien. La teoría de las Ciencias Humanas. p.174

5 Ibidem. p.119

La descripción de los fenómenos en cuanto a estructura, comportamiento y relaciones, nos permite acercarnos a una conceptualización que reúna las propiedades en un modelo integral, con objeto de adecuarlo e implantarlo a realidades presentes y futuras.

"La naturaleza esencial de la obra del científico consiste en traducir correctamente los fenómenos a conceptos.

Para que un sistema pueda ser útil, sus conceptos han de definirse de modo que: 1) sea posible el tratamiento de los aspectos "cualitativos" y cuantitativos de los fenómenos en un único sistema; 2) se representen adecuadamente los atributos genéticos condicionales (o causales) de los fenómenos; 3) se facilite la medición (o la definición operacional) de estos atributos, y 4) permita tanto la generalización a leyes universales como el tratamiento concreto del caso individual".⁶

Se hace entonces cada vez más evidente, que el modelo de organización deberá comprender las características de los elementos en sus aspectos medibles y en los intangibles, por lo que lo perceptible e imperceptible deberá considerarse en la información que obtengamos al observar los fenómenos, desde su formación original hasta su evolución detectable inductiva o deductivamente.

Así mismo, la manera de incorporar las características a un modelo conformado por los hechos, requerirá de un parámetro que la conceptualización nos provera de alguna manera.

⁶ Kurt, Lewin. La Teoría del Campo en las Ciencias Sociales. p. 9

De lo anterior se proyecta la forma en que todos los acontecimientos manifestados encuadren en un enfoque que generalice al todo y que lo particular embone en el modelo.

"precisamente porque el contenido de los conceptos históricos es necesariamente variable, resulta indispensable formularlos cada vez con precisión. Sólo se exige una cosa: la necesidad de mantener con precaución su carácter de ideal-tipo con la historia. Puesto que en razón de la variación inevitable de las ideas directrices, no puede haber conceptos históricos verdaderamente definitivos, susceptibles de ser considerados como el objetivo último y general del saber, debe admitirse que, teniendo cuenta que se han formado conceptos rigurosos y unívocos para el punto de vista singular que orienta el trabajo, cabe tomar clara conciencia de los límites de su validez"⁷

Ciertamente que existe un grado de incertidumbre al agrupar en un modelo único el cúmulo de hechos y de fenómenos que prevalecen y que queremos hacer compatibles a través de una sistematización. Pero lo que se pretende realmente es concatenarlos ordenada y homogéneamente, logrando una coherencia en nuestros juicios para identificar y definir criterios de selección y ubicación.

Pensar que estamos formulando hipótesis con la certeza que tendrán validez por estar formulados con fundamentos de la realidad, es llevar un paso adelante en la experimentación de estos supuestos, que logran evaluar la organización que nos proponemos, diseñar para el eficiente cumplimiento de los objetivos.

7 Freund, Julien. Sociología de Max Weber. p. 205

No obstante, el modelo estará diseñado unilateralmente de acuerdo a los juicios y valores propios del investigador, la heterogeneidad de sus elementos y la conceptualización de estos en un proceso histórico dado, determina la imposibilidad de que se encuentre puro en la realidad empírica y concreta. Hablamos de pureza en la medida que no pierde sus rasgos característicos esenciales que por naturaleza posee.

Concretizando, lo que se busca es que lo que hemos definido como organización pueda proyectarse a través de un modelo ideal tipo, es decir, que las funciones que se determinan y agrupan sean los hechos de los elementos y estos conformen a los órganos para crear zonas de competencia y de atributos, con un grado de especialización racional.

1.3 El Contexto del Sistema

" las cualidades distintivas de la teoría organizacional moderna constituye sus base analítica y conceptual, su confianza en los datos de investigación empírica, y sobre todo, su naturaleza sistematizadora e integradora. Estas cualidades están enmarcadas por una filosofía que acepta la premisa de que el sistema es la única manera significativa de estudiar a las organizaciones".⁸

⁸ Kast, E. Fremont y Rosenswieg, E. James. Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas. p. 113

Los sistemas han venido evolucionando a través de su concepción analítica, esto es, a partir de que definimos los elementos que integran el sistema objetivamente, podemos caracterizar, clasificar y sintetizar sus atributos y por ende, comprender y explicar su funcionamiento y estructura.

La idea de los sistemas tuvo la concepción de un mecanismo cerrado en donde se conocía exclusivamente los estímulos y respuestas, o sea, se sabía lo que entraba y lo que salía.

Las entradas eran los flujos de información, materiales y recursos que recibía el sistema y las salidas los productos o resultados. Se desconocía por tanto el contenido del sistema; su mecanismo, las partes que lo integraban y como funcionaban e interactuaban.

Posteriormente se determina la necesidad de contar en el sistema con un aditamento especial al que se le llamó retroalimentación, para regular las salidas a través del flujo de insumos, es decir, al conocer los resultados producidos, ésta información se canalizaba al nuevo elemento para evaluar las entradas de acuerdo al resultado esperado

"la fórmula estímulo-respuesta aceptaba un mundo psicológico demasiado estático, constante y atomístico, e ignoraba las relaciones que en un campo de fuerzas afectan a los elementos componentes".⁹

Posteriormente el desarrollo de la concepción de sistema no quedó ahí, se hacía imperioso el conocer en lo interno al sistema, por lo que se definió como un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes entre sí que busca lograr un objetivo en común.

Al sistema debe estudiarse como un todo, ya que si analizamos sus partes de manera aislada perdamos las características esenciales. La idea es explicar al todo en término de sus partes y lo más importante es que las partes se expliquen en términos del todo.

Lo fundamental es que el sistema tiene elementos y estos una función específica que le da un valor al elemento como tal, sin embargo, no tiene la capacidad de funcionar con autonomía porque depende de otros para realizar la labor encomendada, mismos que a su vez tienen una función que los hace interdependientes por su actuación recíproca. Esta forma de acción conjunta busca lograr un objetivo común.

Hablar de sistema representa la necesidad de interpretar un movimiento que se da por la función esencial de sus

⁹ Katz, Daniel y Kahn, Robert. Psicología de las Organizaciones. p.10

componentes, contrario al enfoque Cartesiano que era fundamentalmente estático, aunque sin negar la existencia del movimiento. Cualquier fenómeno se reducía al esquema de la inmutabilidad para facilitar el análisis.

En efecto, es más fácil la observación de fenómenos estáticos que en movimiento, al detectar los elementos que lo integran y sus relaciones con los demás, aunque limita la observación de la composición del dinamismo que se da en el sistema

"el aspecto dinámico de la realidad, el desarrollo, la transformación y el cambio, son presupuestos necesarios para quien se prepara a investigar un fenómeno; la realidad es vida y el inútil esforzarse en estudiarla abstrayéndola de las fuerzas dinámicas que le penetran".¹⁰

Al sistema no puede aislarse de una relación interna y externa por depender de flujos de energía que requiere del mundo exterior, para procesarla y transformarla en productos que le corresponde generar y que a su vez emanan hacia el medio ambiente.

Cualquier sistema tendrá en su interior otros sistemas más pequeños y será un pequeño sistema de uno mayor, por lo que se visualiza una composición global de micro y macro sistema con relaciones simétricas a diferentes niveles y con grados de interrelación relevantes.

¹⁰ Mosher, C. Federick y Cimmino, Salvatore. Op. Cit; p. 547

La teoría general de sistemas plantea la relación que existe entre la estructura interna del sistema y su medio ambiente, del que recibe insumos continuos que hace que se mantenga en funcionamiento, esto le da el carácter de sistema abierto porque tiene límites permeables con un suprasistema general, que demarca el ámbito de competencia del propio sistema para la aceptación de insumos del espacio exterior.

"la concepción de Parsons del sistema social subraya la importancia de cuatro problemas básicos sistémicos que las sociedades deben resolver. 1-la adaptación: el ajuste del sistema a la realidad. 2-el alcance de las metas. 3-la integración: establecer y organizar un grupo de relaciones entre las unidades de miembros. 4-lo latente: la prolongación en el tiempo de las pautas motivacionales y culturales".¹¹

El sistema abierto interactúa permanentemente con su medio ambiente para entregarle resultados y obtener apoyo de insumos de las estructuras externas que faciliten su función.

Al existir una complejidad de relaciones con el exterior el sistema tenderá a desarrollar subsistemas internos de acuerdo a su estructura, procesos y funciones, con objeto de realizar una demarcación interna que le permita asimilar eficientemente los insumos que provienen del

¹¹ Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e Ideología en las Organizaciones. p.73

exterior, los cuales sostienen al sistema para mantener su equilibrio y su producción, al procesar esta energía y lograr un resultado positivo en las metas.

Esta importación de energía la transforma con sus propios subsistemas y características, para exportar otro tipo de energía que determina la existencia necesaria para el suprasistema, por la capacidad de adaptación y los requerimientos de producción tanto de las salidas como de las entradas. Esto hace que el sistema adquiera una capacidad de estabilidad y de cambio o transformación.

"el modelo analítico de los sistemas exige que abordemos los conceptos para organizar los fenómenos, como si existiera organización, acción recíproca, interdependencia e integración de partes y elementos. En el análisis de sistemas se da por sentado que hay una estructuración y estabilidad dentro de un período de tiempo que se toma separadamente y se congela. No se toman en cuenta los problemas por resolver, los eventos, los factores dinámicos, ni los incidentes como fenómenos aislados. Ocurren en función de otros eventos, problemas y fenómenos. Analiza los eventos en función de causalidades múltiples y no de una sola casualidad".¹²

El conjunto de acciones que intervienen en el enfoque sistémico se proyectan hacia la organización de adentro hacia afuera y viceversa, como un haz de luz que traspasa barreras translúcidas, por la necesidad de abrirse a las condiciones existentes en el ámbito contextual con las expectativas de influencia, equilibrio y cambio de los fenómenos que

¹² French, L. Wendell y Bell, H. Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional, p. 85.

prevalecen insertos en su espacio vital y, en donde no puede aceptarse una marginación de la estructura y funcionamiento del sistema a las fuerzas contingentes y de apoyo.

El sistema organizacional entonces, promoverá un proceso de codificación con categorías de asimilación de energía naturalmente de omisión o selección parcial, entendiéndose que su capacidad puede ser limitativa al distorcionar los insumos.

El sistema deberá implantar un mecanismo de adaptación que le permita responder a los cambios internos y externos, motivando un equilibrio dinámico entre subsistemas, por la necesidad de ajustar su funcionamiento a las necesidades imperantes.

1.4 Demarcación del Ambito de Acción

Al haber realizado una investigación de los componentes, variables y constantes de la organización, el conocimiento adquirido se ordena en bloques clasificados por una demarcación funcional. Esta forma nos ayuda a formar criterios normativos de asignación de características y propiedades de los elementos, con el fin de simplificar la labor de recopilación de datos a través del proceso de investigación.

La experiencia nos indica la importancia de formar modelos de sistemas organizacionales, que comprendan los elementos sustantivos válidos y actuales, para generar un cuerpo de nociones que apoyen la construcción de una ciencia que permita modificaciones permanentes, en virtud de los constantes cambios de que son objeto por las fuerzas de poder de individuos y grupos interactuantes.

A la organización la vamos a considerar como subunidades y al sistema como subsistemas, formados por factores variables de acción recíproca, los que hemos enlistado y agrupado tal y como realmente son.

La forma en que los subsistemas se relacionan entre sí nos otorga patrones de acción que definen cierta estructura. Un diseño que permite conjuntar los componentes con su función interactuante.

El enfoque sistémico de la organización ha tenido aportaciones de diferentes autores, los que han coincidido en variables tales como: metas, valores, tecnología, estructura, enfoques psicosocial, de mantenimiento y adaptación.

Para tener una visión más completa, haré una

descripción general de la clasificación que ellos hacen.

Para Katz y Kahn.13

Subsistema Técnico o de Producción. Procesamiento y transformación energética o de información cuyos ciclos de actividad comprenden las funciones principales del sistema.

Subsistema de Apoyo. Transacciones ambientales, estructuras específicas de obtención y distribución, las actividades más generales del nivel superior dedicadas a conseguir relaciones favorables con las estructuras mayores.

Subsistema de Mantenimiento. Equipo que permite realizar un trabajo; conducta humana adaptada a una pauta para cumplir una tarea; selección y recompensa de trabajadores.

Subsistema de Adaptación. Los cambios externos llegan a la organización como exigencias de que se haga un cambio interno.

Subsistema Gerencial. Controla, coordina y dirige a los subsistemas de la estructura; autorregula la ejecución de ciertos tipos de tareas.

Para Kast y Rosensweig.14

Subsistema de Metas y Valores. la organización toma mucho de sus valores del medio sociocultural y debe cumplir con ciertos objetivos que son determinados por el sistema general.

Subsistema Técnico. Conocimiento especializado y habilidades requeridas; tipo de maquinaria y equipo; distribución de servicios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas para la transformación de insumos en productos.

Subsistema Estructura. La manera en que están divididas las tareas de la organización y su coordinación. En sentido formal se establece por los

13 Katz, Daniel y Kahn, Robert. Op. Cit; p. 50-54

14 Kast, E. Fremont y Rosensweig, E. James. Op. Cit; p. 117-119

organogramas, posiciones y trabajo; reglas y procedimientos; patrones de autoridad; comunicación y flujo de trabajo.

Subsistema Administrativo. Relaciona a la organización con su medio; establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Subsistema Psicosocial. Gente que se interrelaciona socialmente.

Para French y Bell. 15

Subsistema de Metas. Objetivos o metas relacionadas entre sí y por orden jerárquico, sumadas a las unidades de los programas de los subobjetivos.

Subsistema Tecnológico. Instrumentos, dispositivos, maquinaria, procedimientos, métodos y conocimientos técnicos para formar esencialmente un producto final. Fuente del subsistema de objetivos

Subsistema de Tareas. Subdivisión del trabajo total por ejecutar en las tareas y subtareas. Las tareas dependen en alto grado del subsistema tecnológico.

Subsistema Estructural. Grupos por tareas especiales tales como las unidades, los departamentos o las divisiones.

Subsistema Humano-Social. Aptitudes y habilidades; el principio directivo filosófico y su estilo. El subsistema oficial: cubrir puestos, premios, evaluaciones, negociación y justicia. El subsistema extraoficial: trabajos y actuaciones recíprocas no programadas.

Para el objetivo de esta investigación al sistema organizacional lo dividiremos en las siguientes áreas:

1. Observación del Entorno Social
2. El Ambito Estratégico
3. Un Centro de Control Interno
4. La Técnica como Conocimiento Especializado

descripción general de la clasificación que ellos hacen.

Para Katz y Kahn.¹³

Subsistema Técnico o de Producción. Procesamiento y transformación energética o de información cuyos ciclos de actividad comprenden las funciones principales del sistema.

Subsistema de Apoyo. Transacciones ambientales, estructuras específicas de obtención y distribución, las actividades más generales del nivel superior dedicadas a conseguir relaciones favorables con las estructuras mayores.

Subsistema de Mantenimiento. Equipo que permite realizar un trabajo; conducta humana adaptada a una pauta para cumplir una tarea; selección y recompensa de trabajadores.

Subsistema de Adaptación. Los cambios externos llegan a la organización como exigencias de que se haga un cambio interno.

Subsistema Gerencial. Controla, coordina y dirige a los subsistemas de la estructura; autorregula la ejecución de ciertos tipos de tareas.

Para Kast y Rosensweig.¹⁴

Subsistema de Metas y Valores. la organización toma mucho de sus valores del medio sociocultural y debe cumplir con ciertos objetivos que son determinados por el sistema general.

Subsistema Técnico. Conocimiento especializado y habilidades requeridas; tipo de maquinaria y equipo; distribución de servicios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas para la transformación de insumos en productos.

Subsistema Estructura. La manera en que están divididas las tareas de la organización y su coordinación. En sentido formal se establece por los

¹³ Katz, Daniel y Kahn, Robert. Op. Cit; p. 50-54

¹⁴ Kast, E. Fremont y Rosensweig, E. James. Op. Cit; p. 117-119

organogramas, posiciones y trabajo; reglas y procedimientos; patrones de autoridad; comunicación y flujo de trabajo.

Subsistema Administrativo. Relaciona a la organización con su medio; establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Subsistema Psicosocial. Gente que se interrelaciona socialmente.

Para French y Bell. 15

Subsistema de Metas. Objetivos o metas relacionadas entre si y por orden jerarquico, sumadas : las unidades de los programas de los subobjetivos.

Subsistema Tecnológico. Instrumentos, dispositivos, maquinaria, procedimientos, métodos y conocimientos técnicos para formar esencialmente un producto final. Fuente del subsistema de objetivos

Subsistema de Tareas. Subdivisión del trabajo total por ejecutar en las tareas y subtareas. Las tareas dependen en alto grado del subsistema tecnológico.

Subsistema Estructural. Grupos por tareas especiales tales como las unidades, los departamentos o las divisiones.

Subsistema Humano-Social. Aptitudes y habilidades; el principio directivo filosófico y su estilo. El subsistema oficial: cubrir puestos, premios, evaluaciones, negociación y justicia. El subsistema extraoficial: trabajos y actuaciones recíprocas no programadas.

Para el objetivo de esta investigación al sistema organizacional lo dividiremos en las siguientes áreas:

1. Observación del Entorno Social
2. El Ambito Estratégico
3. Un Centro de Control Interno
4. La Técnica como Conocimiento Especializado

5. El Factor Humano

Desde el punto de vista sistémico a la organización la concebimos como un conjunto de subsistemas, cuya finalidad se encuentra determinada por la heterogeneidad de sus acciones y, por la interactuación e interdependencia entre cada uno de ellos para el logro de un fin común, con relaciones permanentes con un sistema mayor.

1.4.1. Observación del Entorno Social

La organización como sistema abierto tiene una relación permanente con su medio ambiente porque lo hace dependiente de sus acciones.

La idea es demarcar ese espacio el cual no tiene que ver necesariamente con las zonas limítrofes del ámbito geográfico, sino con las cadenas de influencia que existen y que pueden ampliarse dependiendo de la evolución del sistema con su suprasistema. Esto implica que la contemporaneidad de las relaciones nos dan la existencia real en el momento y tiempo observados.

"la orientación de sistemas se mueve amplificando y complicando deliberadamente los enunciados de los problemas, hasta conseguir la agrupación de todos los componentes cuya interacción tengan carácter significativo. Cuando se estudia un sistema, los componentes tratados deben seleccionarse según el carácter significativo y medible de su interacción".¹⁶

Lo anterior tiene sus bemoles en la implantación de un método de investigación y en la conceptualización de los hechos propios de los componentes que se transforman por diversas razones.

La estructura del suprasistema está conformado por áreas como las del propio sistema, en donde existe evidentemente una interdependencia entre sus componentes por las acciones manifiestas de que son participes y que influyen en sus comportamientos y elementos.

Las fuerzas del suprasistema tienen un resultado inmediato en la forma en que el sistema se estructura, ya que debe tomar en cuenta las influencias que su medio ambiente ejerce hacia él, para que su funcionalidad sea compatible con las relaciones inter e intrasistémicas.

El sistema trata de comprender las variables de ese entorno para mantener su soberanía, por lo que su estructura funcional tiene modificaciones en un afán de mantener el

¹⁶ Ackoff, L. Russel y Rivett, Patrick. La Investigación Operativa en la Empresa. p.22-23

control ambiental. Por lo tanto, el sistema debe tener elementos comprensivos, analíticos, decisorios y de coordinación, que adecua a su organización fusionando o creando áreas funcionales que absorban las presiones del suprasistema de acuerdo a una política estratégica.

El suprasistema comprende variables dignas de tomarse en cuenta que se agrupan en grandes rubros, sintetizando sus acciones hegemónicas para una mejor comprensión de las conductas, por lo que se identifican las siguientes áreas con sus correspondientes particularidades.

Políticas. Determinan manifestaciones de poder y toma de decisión por parte de los individuos conformados en organizaciones o sistemas, que pugnan por obtener beneficios al influir en el funcionamiento de nuestra unidad de acción, la que se verá presionada para adaptarse y mantenerse en existencia. Este poder del suprasistema está legitimizado por el consenso de fuerzas reales en el contexto existente, las que norman las relaciones a favor de los grupos detentadores del poder.

Tecnológicas. Sistematizan las formas de trabajo a través de técnicas y herramientas que consolidan el conocimiento especializado y que adquiere la organización para tener una mayor competitividad. Es natural que en el intercambio de bienes existan innovaciones tecnológicas que racionalicen los

recursos, métodos y procesos y, que hagan más atractiva estas nuevas fuentes.

Educacionales. Conforman el marco referencial de conocimientos, conductas, valores, actitudes, creencias, ideologías y tradiciones del suprasistema. Nuestro modelo organizacional debe conocer los mecanismos de comportamiento, el lenguaje, con objeto de que exista comprensión en la comunicación y obtener los insumos necesarios para sobrevivir, así como canalizar los productos al medio externo.

Sociales. Unifican grupos de personas mediante una identificación, sea política, económica, cultural, profesional, sexo o edad, por coincidir en la satisfacción de intereses comunes. Estos grupos organizados tienen una o varias características que los especializan en una actividad y ésta puede ser aprovechada por nuestro sistema para prever contingencias a nuestro objetivo.

Económicas. Intervienen las relaciones de oferta-demanda o compra venta de bienes y servicios, determinando los procesos de intercambio por la producción que el sistema coloque en el suprasistema.

Es bien conocido que cualquier sistema tiene una relación de interdependencia absoluta con su medio ambiente;

sus intercambios están sujetos a normas creadas. Al hablar de un sistema organizacional se debe tomar en cuenta la relevancia de su producto para con su entorno, el proceso de obtención de insumos y su transformación mediante las herramientas, técnicas y métodos específicos, así como la satisfacción de necesidades internas propias.

La dependencia total o parcial del sistema en relación al suprasistema, lo predetermina a realizar un análisis profundo de éste espacio vital, afin de conocer los diferentes enfoques o fenómenos que se manifiestan y acoplar sus sistema a las características singulares detectables.

Por este hecho, las organizaciones como sistemas abiertos realizan investigaciones de mercado, cotización de proveedores, análisis de la demanda estudiantil, foros de consulta popular.

A partir del conocimiento de las relaciones globales, el sistema organizacional tiene criterios de valor a tomar en cuenta para su diseño, representado en el análisis de las necesidades particulares internas para su adaptación. De tal manera que investiga los recursos, instrumentos, métodos, normas y políticas que requiere el sistema de acuerdo con sus objetivos, para definir la posibilidad de realización y determinar los ajustes necesarios que instrumentará.

"un sistema es estable o está relativamente en equilibrio cuando la relación entre su estructura y los procesos que tienen lugar en él y entre él y su ambiente son tales que relativamente no modificarán esas propiedades y relaciones, las cuales se han llamado estructuras"¹⁷

1.4.2. El Ambito Estratégico

En virtud de que el medio ambiente presenta características particulares para cada sistema como son: clima, civilización, raza, costumbres, mecanismos político-ideológicos, organizaciones sociales y sistemas económicos, el sistema a través de su subsistema estratégico tiende a resolver los problemas que se presenten con el suprasistema, usando, controlando ó modificando las fuerzas que fluyen hacia su demarcado entorno.

Por este hecho el subsistema es el responsable de mantener estrecha relación con el suprasistema, obteniendo todos aquellos insumos que requiera el sistema, adecuándolos a las circunstancias concretas de oferta y demanda para lograr sobrevivir y, a los fines y medios. Es decir, que interpreta y evalúa los resultados de sus mecanismos operativos para otorgar políticas que canalicen los recursos existentes en las direcciones apropiadas. Por lo tanto fija metas y estrategias a través de la toma de decisión.

¹⁷ Etzioni, Amitai. Op. Cit; p. 119

El estilo de la dirección es manifiesto a partir de la aptitud y habilidad de decidir con base en la experiencia y, en valorizar y analizar otros sistemas y el propio.

La dirección implica orientar y proporcionar valores y una cultura particular a los miembros de la organización, que al compartirlos se unifiquen como grupo equilibrado hacia un fin común, que armonicen sus intereses individuales y se arraigen con una participación consensual.

"el análisis por sistemas para vez contiene cierto análisis adecuado de la naturaleza de la estructura de poder, que le confiere a ciertas personas en las organizaciones, la habilidad de tomar decisiones fundamentales que afecten la estructura y el desempeño de la organización, y permite que sus metas dominen el comportamiento intencional de la organización. Los modelos por sistemas son fundamentalmente descripciones de cómo funciona el sistema; no explican por qué".¹⁸

La capacidad liberal propone normas a través de los valores e ideologías, para que sean conscientizados y aceptados por los miembros de la organización, a través de estímulos, sanciones y funciones, de tal forma que sepan cómo deben estructurarse y operar en su contexto, mediante características de pensamiento y actuación que las expectativas de su grupo les prescriben.

Lo que se pretende es proporcionar la justificación moral y social de la función del sistema, para que los

¹⁸ Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Op. Cit; p.119

membros que interactúan interna y externamente conozcan la conducta adecuada y exigida, que posibilite el estar de acuerdo con los valores de la organización y así mantener en el poder a los detentadores.

Se ha dicho que el sistema tiene influencias y por esto sufre cambios en los objetivos y en los métodos, debido a factores de competencia, reglamentación y progreso. Por esto trata en primer lugar de conservar en su lugar las estructuras funcionales internas y adaptarlas a los cambios motivados del exterior y, así asegurar su mantenimiento generando respuestas apropiadas.

Este proceso mantenedor, adaptativo e innovador será motivado por el proceso esencialmente competitivo, que al compararnos con otros sistemas y recibir los elementos contingentes, nos adiestra en el arte de responder continuamente a cualquier clase de cambio que se suscita en el medio ambiente.

1.4.3. Un Centro de Control Interno.

Es importante no confundir a éste con el estratégico, si bien existe entre ellos un grado fundamental de conexión y por esto se denomina sistema, cada uno tiene su propia acción.

Este subsistema recibe indicaciones del estratégico a través de políticas para mantener y adaptar al sistema. Es un Centro de Control Político interno. Su ámbito se restringe a instrumentar las estrategias que le han sido predefinidas. Está implicado en funciones organizacionales de planeación y control, cristalizando las decisiones y transmitiéndolas.

Es un área de información-decisión, mantiene al sistema interno por medio de recursos materiales, financieros y personal, que otorga a la organización de acuerdo a las funciones que tiene encomendadas cada subsistema, para proceder en su momento a controlar y verificar que lo hecho se ajuste a lo planeado.

Una de las facultades de este subsistema administrativo es el de diseñar la estructura organizacional con órganos y funciones homogéneas, canales de comunicación y relaciones de autoridad y responsabilidad, de acuerdo al objetivo general, subobjetivo y metas relacionadas entre sí.

Como Centro de Control Interno implanta mecanismos para incentivar y sancionar, así como para incorporar y desincorporar al personal. Negocia con las representaciones gremiales o con miembros individuales de acuerdo al marco jurídico-administrativo.

Crea sistemas y procesos específicos para la obtención y distribución de insumos, para captar cambios y traducirlos con base en su ámbito de competencia.

1.4.4. La Técnica como Conocimiento Especializado

Este subsistema fusiona dos áreas importantes: la tecnológica que contempla la investigación, análisis y desarrollo de nuevas técnicas como conocimiento especializado y, la de producción que transforma los insumos del medio externo en un resultado, a través de la técnica.

Los flujos de entrada de materiales, servicios e información que provienen del suprasistema, se conectan a un mecanismo de transformación consistente en máquinas, organización técnica y humana, que genera un producto o resultado que sale del sistema y se incorpora como un bien acabado en el suprasistema. Le retroalimentan de información con respecto a los que produce, para que autorregule sus recursos y procesos y, los adecue a las decisiones.

Aprovecha las técnicas y métodos que logren simplificar las cargas de trabajo sistematizandolas en procesos de acción especializada, para optimizar los recursos y producir un bien que tenga competitividad por su calidad y costo.

Realiza también la función de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo o del proceso de transformación. Hace un seguimiento del intercambio de energía en relación a la función y a las técnicas adoptadas que se traducen a su vez en energía que reactiva los mecanismos internos al otorgar materiales e información.

Es un ciclo permanente de flujos de energía y acontecimientos traducidos en insumos y productos. Si llega a fallar alguno, el sistema pierde razón de ser por no estar aportando ni recibiendo estímulos que le legitimen su existencia.

1.4.5. El Factor Humano

Cuando hemos hablado de que el sistema está abierto a su medio ambiente, es porque éste tiene la capacidad de influir en sus mecanismos internos. Tal es el caso de los miembros de una organización que han sido incorporados al sistema y que provienen del suprasistema.

Este medio ambiente ha otorgado referencias conductuales inmersas en pautas culturales, actitudes, lenguaje, juicios y tradiciones a los individuos que al integrarse a la organización desempeñan un rol fijado por el marco de valores que les son impuestos.

Todos los sistemas son evidentemente cooperativos porque están constituidos por individuos que interactúan como un todo, que se adaptan a una organización formal e informal.

La evaluación de la sociedad nos ha demostrado que el funcionalismo de los sistemas radica en los grupos de trabajo, quienes desean colaborar en reciprocidad. Todos los individuos tienen deseos de progreso y desarrollo, buscan insertarse en un ambiente que les de apoyo y que sea un reto para sentirse útiles y capaces. Buscan también, intereses comunes para realizar sus funciones, con la consciencia que se integrarán aceptando normas que deben obedecer y que les redituará en satisfactores personales.

Lo importante es que los individuos no se sientan presionados a aceptar las órdenes como una expresión de obediencia, sino como una ley natural de seguridad para todos.

La integración de individuos en las organizaciones, motiva la formación de grupos de presión o de colaboración, que se coordinan en base a las políticas de los subsistemas, con negociaciones que armonizan las demandas de los grupos del sistema, para unificar valores que motivan la participación.

La idea es crear una identidad rectora organizacional en donde el líder carismático y formal, aglutine el consenso de los propósitos comunes. Para ello es necesario conocer la fijación de la gente en la identidad y valores de sus grupos anteriores y presentes.

Si bien es cierto que la generalización nos ayuda a conceptualizar los resultados de la metodología científica, también es importante considerar los procesos dinámicos responsables, es decir, el factor humano difícil de englobar por la heterogeneidad de la organización y de los componentes grupales e individuales, tanto de los que toman las decisiones como de los que las ejecutan y que influyen marcadamente en todos los niveles.

"Al estudiar la psicología del individuo, el campo del cual el científico debe ocuparse es el "espacio vital" del individuo. Este espacio vital consiste en la persona y el ambiente psicológico tal y como éste existe para ella.¹⁹

El desarrollo de conceptos y con éstos de técnicas de observación y medición de individuos, grupos y espacios vitales, nos permiten establecer pautas de comportamiento, tanto para detectar aspectos particulares de la conducta humana como para crear mecanismos de motivación, manipulación o coacción.

¹⁹ Kurt Lewin. Op. Cit; p. 10

La conducta de los miembros de una organización, puede ser encauzada al logro de un equilibrio de sus intereses con los del propio sistema. Las diferencias deben negociarse.

Este subsistema implica las relaciones que guarda el individuo con todas sus características, habilidades y actitudes con la organización, a través de la conformación de grupos formales e informales, que desempeñan roles dentro de la estructura organizacional de acuerdo a normas de funcionamiento y comportamiento.

CAPITULO DOS

COMPOSICION Y VISION ORGANIZACIONAL

2.1. Una Concepción Analítica de la Organización

El presente capítulo tiene como objetivo analizar a la organización como una estructura. Evidentemente la concepción totalizadora no se circunscribe exclusivamente a éste enfoque, sino que es mucho más amplia y compleja. Por ésta razón es necesario explicar lo que se entiende por organización.

Organización, es la integración de individuos conformados en grupos, que asumen o les es impuesta una función específica, con objeto de ubicarlos en una estructura jerárquica en donde se norman las relaciones de poder de acuerdo a valores y objetivos.

La anterior definición nos premedita hacer más lúcida su concepción detectando las siguientes variables sustantivas: individuos unificados en grupos, funciones que realizan, ubicados en una estructura jerárquica, regida sus relaciones, para lograr un fin, con valores compartidos.

Los individuos se incorporan a la organización de acuerdo a una infraestructura cognocitiva e intereses

personales y grupales, poseen habilidades para llevar a cabo las funciones que se les encomienda, tienen referencias conductuales que les hace ser aceptados y reconocidos, mantienen relaciones internas y externas, tanto formales como informales.

Las funciones, son los hechos que requieren cristalizarse para lograr el objetivo de la organización, es una distribución y división del trabajo que conlleva a una especialización de tareas con base a la estructura.

La estructura, es la definición de órganos con acciones homogéneas ubicados en niveles de jerarquía, delimitada su competencia por una circunscripción geográfica y funcional, que es señalada de acuerdo a relaciones de autoridad y responsabilidad. Así mismo, fijan los contactos de comunicación tanto verticales como horizontales.

Las relaciones son regidas para mantener un orden en el comportamiento de los miembros, para salvaguardar sus derechos y deberes y hacer que su función sea lo más alineada a la concepción del deber ser que la organización ha definido.

El fin que se persigue es la esencia rectora que la organización ha impuesto, con objeto de canalizar los esfuerzos, propósitos y recursos para lograrlo.

Los valores son promulgados por todos los miembros pero principalmente por aquellos que poseen la capacidad sobre la orientación, estrategia y concepción de la realidad organizacional.

"para que una organización pueda llevar al máximo su competencia son necesarios los elementos de tres perspectivas. I- el enfoque estructural, mira hacia abajo de la organización y se interesa por la planificación y la estructura organizacional. II-el enfoque del flujo de trabajo, contempla la organización de un modo transversal y hace hincapié en el flujo de materiales y de la información. III-el enfoque humano, se centra en el proceso humano de la dirección, es decir, en el comportamiento y la motivación del individuo, la dinámica de los grupos, el estilo de dirección y del liderazgo y la planificación organizacional"²⁰.

La interpretación de la anterior afirmación nos posibilita a ampliarnos aún más, ya que si bien es cierto que el diseño de la estructura se irá desagregando hacia abajo, el enfoque necesita observar todos los componentes establecidos dentro de la organización, así se tendrá que observar hacia arriba, abajo y a los lados. Es un esqueleto en que cada parte juega un papel fundamental para mantener el equilibrio y la adaptación.

De la misma manera, el flujo de trabajo tiene un proceso en donde se canalizan los insumos y productos en forma expansiva y por toda la estructura.

²⁰ Huse, F. Edgard y Bowditch, L. James. El Comportamiento humano en las Organizaciones. p. 221-222

Un elemento más que podemos retomar, es el de la planificación, que pretende ubicar a la organización íntegramente y analizar sus perspectivas hacia su medio ambiente, de manera que se generen estrategias que posibiliten obtener la finalidad buscada.

Por lo tanto, coincidimos en que la organización comprende las características universales de: personas, jerarquía, y fines que trata de lograr por medio de funciones o trabajos.

A la organización le compete aumentar su aptitud para verificar permanentemente la realidad y detectar las exigencias internas y externas que le imponen cambiar, para adaptarse y resolver los problemas que se presenten y así orientar y mantener un sentido de identidad y consciencia en los miembros.

No obstante lo anterior expuesto, es importante resaltar que la organización tiene un enfoque político y sociológico, en donde la ideología funge para mantener en el poder a los detentadores de la autoridad formal. En efecto, la organización actual ya no se visualiza como un medio para lograr un fin, sino al contrario, como un fin para lograr beneficios y medios de conquista y control de recursos y personas.

Las reglas no se expiden para mantener un orden en las acciones y comportamientos, sino para sujetar al individuo a prácticas alienantes, de miedo a la coacción, al despido, a la intimidación y marginación.

Las funciones se asignan y se controlan para medir y evaluar al individuo en su comportamiento y tiempo de trabajo, así como para delimitar su capacidad y creatividad; las decisiones no se dan para orientar sino para privilegiar al grupo en el poder; la comunicación ya no es para facilitar la labor y el desempeño, para lograr eficiencia, sino para mantener el control de la información y mantenerse en los puestos; la estructura ya no es una división del trabajo racional sino la escala de valores y de posibilidades clasistas para vivir en la opulencia o en la mediocridad, para vivir en la ignorancia o en el conocimiento. Es la lucha por el ascenso, descenso o desaparición.

Las organizaciones se vuelven cada vez más autocráticas y fascistas, se adapta a los individuos al modo de vida y de trabajo prefijado, a las características económicas y sociales establecidas.

"la racionalización formal del derecho, del Estado, de la administración, implica una descomposición semejante de todas las funciones sociales en sus elementos, una búsqueda de las leyes racionales y formales que rigen estos sistemas parciales, separados con exactitud unos de otros, e implica en la conciencia- como resultado subjetivamente- repercusiones semejantes debidas a la separación entre el trabajo y las capacidades y necesidades individuales de quién lo efectúa, implica por lo tanto, una división del trabajo, racional e inhumana, tal cual la hemos hallado en la empresa, en cuanto a la técnica y al maquinismo".²¹

El individuo ahora para la organización es unidimensional, las reglas y funciones, obligaciones y derechos, requisitos de ingreso y permanencia, controles y sanciones, son definidos de manera fija e impersonal en donde los individuos se clasifican por su ubicación dentro de la línea jerárquica de autoridad.

Para la sociedad como para las organizaciones, las funciones coordinadas en estructuras jerárquicas se convierten en su lógica, la respuesta a todo. Ya no existe la espontaneidad para la actuación libre, sino que es la manipulación por los aparatos especializados.

²¹ Lapassade, George. Grupos, Organizaciones e Instituciones. P. 140

"ya es tiempo de que tanto en nuestro análisis sociológico como en nuestro pensamiento político "expulsemos finalmente a los hombres" para hacer el justo hincapié en el estudio de la estructura social en la sociología y reconocer el poder de las organizaciones como la principal amenaza de la libertad en la sociedad moderna. El enemigo es la estructura eficiente de las organizaciones modernas la que capacita a los gigantes y a sus combinaciones para dominar nuestras vidas, fortunas y honor".²²

Como hemos hecho notar, la organización por ningún motivo estará independiente de su contexto global en donde existen, se forman o modifican otras organizaciones, grupos e ideologías y hechos concretos. La interdependencia es una necesidad sin la cual no tendría razón de ser la propia organización u otras, dependiendo evidentemente de su entorno directo, de su complejidad y del grado de relevancia de su fin sustantivo.

En la medida en que la organización tiene una fuerte dependencia con el exterior, las decisiones tienden a centralizarse afectando la distribución del poder y la delegación de autoridad. Las relaciones decisivas que llegan a imperar por los escasos contactos, motivan que se tomen las decisiones en la cúspide de la pirámide o en niveles de autoridad extraorganizacionales más altos.

²² Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e Ideología en las Organizaciones. p.29

La organización se vuelve compleja en la medida que intervienen variables que crean incertidumbre y que son ocasionadas interna o externamente. Dentro de la organización se encuentran individuos que ocupan un lugar en la estructura jerárquica, ésta ubicación les determina a actuar como decisores o ejecutores. Es decir, que los miembros de la organización van a tener un papel a desempeñar de acuerdo a la red de responsabilidades y autoridades que se definan.

Este papel representa para los miembros que ocupan los puestos de alta decisión, la de definir los valores o conjunto de normas y políticas que deben ser acatadas por los que ocupan puestos intermedios y bajos. Se encargarán de organizar, entendiéndose por esto, el ordenar el trabajo en especialidades para hacer que los individuos integrados a la organización lo realicen de acuerdo a los procedimientos y normas establecidas.

"organización significa cualquiera de los sistemas sociales mayores que componen la comunidad. Son aquellas partes de la comunidad que tienen una función más o menos definida y especializada, que requiere la lealtad y el trabajo de un grupo de personas organizadas en una relación relativamente sistematizada y cuyos esfuerzos son coordinados por algún tipo formal de liderazgo".²³

²³ Lippit, Ronald y otros. La Dinámica del Cambio Planificado. p.18

La organización debe contemplar un sentido entendido con claridad de sus valores para no restringir a los miembros a una concepción aislada e individual de su papel, que los ubicaría marginalmente en el lugar que ocupan en la estructura organizacional, como un número de una computadora o un mueble que ocupa un espacio más en las instalaciones.

La organización formal está comprendida por puestos con diferentes características, en donde el poder sobre los recursos se encuentra en la función sustantiva para la organización, ubicando a los órganos que corresponden a éste hecho en los niveles superiores y, que por lo general los individuos que los ocupan pueden ser removidos libremente, no así los que actúan en niveles inferiores, que mantienen contratos generales y que les da seguridad en su empleo.

Sin embargo, se presentan situaciones en los contratos de trabajo en que el individuo puede dejar el puesto pero no la organización, ya que ocupa una plaza inamovible y su función de dirección o ejecución está dada por una remuneración o contrato adicional.

El elemento planeador y determinante del objetivo es fundamental para el diseño de la organización, ya que conlleva a orientarse por el camino que facilite su ejercicio, determinando: metas, valores, estrategias, procedimientos, sistemas, tecnología y personal.

2.2. Definición de Objetivos y Medios

Como hemos podido observar la organización tiene un enfoque teleológico dirigido a determinar los fines que se persiguen. Estos fines son los objetivos que se pretende lograr y a donde estarán orientados los esfuerzos del conjunto humano comprendido en la organización.

Una organización se crea por la necesidad de resolver uno o varios problemas que se desprenden de las circunstancias políticas, sociales, económicas o culturales, que existen en una sociedad establecida. Estos problemas representan una demanda social que esta dada por los requerimientos de satisfacción de intereses y carencias.

El objetivo puede ser motivo para la creación de una organización y viceversa, la organización puede determinar el objetivo, pero cualquiera de las dos formas que designa el objetivo debe tener la necesidad de obtener un punto de referencia para orientar y dirigir sus fuerzas.

De ésta manera, debe intervenir para la consecución del objetivo lo que hemos denominado planeación, que establece el objetivo y la estrategia para el camino que habrá de recorrerse desde el punto inicial en donde nos encontramos

hasta el fin último a que llegaremos, con todas las relaciones existentes tanto internas como externas.

El objetivo es la representación cualitativa de nuestro propósito, lo más significativo de los fines que pretendemos obtener, es el qué, la respuesta a la pregunta ¿qué es lo que quiero lograr? es el deseo, el interés por lograr algo.

El objetivo debe especificarse a detalle, reconocer en él mismo el motivo fundamental, la clase o tipo de fin, el sector o especialidad. Esto nos predetermina a enfocarlo con precisión para que en su momento pueda darsele la legitimidad que merece, esto es, reconocer la factibilidad de su promoción.

Ahora que hemos precisado el objetivo, nuestra labor se encauzará a distinguir objetivamente las alternativas, métodos y caminos que nos facilitará su cristalización. Esta objetividad nos la da la teoría y práctica, o sea el marco teórico-conceptual, es decir, que a través de la historia hemos obtenido experiencias basadas en la práctica misma de la vida real, las cuales han quedado plasmadas por una concepción pragmática del conocimiento, a través de información de las investigaciones y experiencias realizadas con antelación. Estos hechos se dan permanentemente, creando leyes, es decir, teoría.

Por otro lado, nos basaremos en el empirismo propio que no ha sido teorizado, y que no pierde su validez, ya que constituye parámetros de juicio, los cuales son representativos para solucionar y abordar los problemas. Evidentemente aquello que hemos determinado como prioritario y en donde no existen marcos de referencia, se investigará.

Cuando tengamos en nuestro poder los datos del marco teórico y práctico por medio de la información y observación, los analizaremos y procesaremos para concebir el contexto en su totalidad.

El análisis de datos nos asistirá para fijar con precisión la factibilidad del objetivo, su fundamentación, si tiene bases para ser realizado, si es conveniente. Su congruencia debe tener sólidas bases de costo-beneficio, lo que es más, nos reafirma, modifica o elimina el propósito que nos interesa, en virtud de las fuerzas favorables o contingentes que las condiciones situacionales nos impone como ciertas.

"el hecho de que la organización sea un sistema abierto con subsistemas interdependientes y relacionados entre sí, que recibe inputs del campo exterior para producir un equilibrio cambiante e inestable, demuestra que toda organización tiene objetivos múltiples. Cualquier organización necesita tener objetivos en todas las áreas que afectan a su supervivencia y eficacia".²⁴

²⁴ Huse, F. Edgard y Bowditch, L. James. Op. Cit; p. 167

Pero, cuáles son los datos que hay que obtener: son aquellos que en el suprasistema están imperantes y que nos determina a desplazarnos al lugar geográfico en donde nuestra organización funcionará y en donde detectaremos importantes elementos.

I naturaleza. Esta nos provee de las condiciones ambientales tales como clima y topografía.

II. infraestructura. Escuelas, carreteras, hospitales, servicios.

III. sociedad. Población por edad, sexo, educación, religión, lenguaje, costumbres, alimentación.

IV. economía. Producción, consumo, empresas, recursos explotados y explotables.

V. tecnología. Conocimiento técnico, innovaciones, equipamiento.

VI. marco jurídico e institucional. Leyes, reglamentos, organizaciones.

Aunado a lo anterior, debemos definir en la investigación lo relevante del servicio que se pretende otorgar, lo más importante es a quién se pretende otorgar, es decir la demanda tanto en calidad y en cantidad como en requisitos de oportunidad de tiempo y lugar.

Todos estos factores estarán interconectados en forma secuencial y fijando sus prioridades a efecto de legitimizar la factibilidad y validez del objetivo, por sus posibilidades de realización y racionalidad.

En este aspecto, deberemos distinguir el costo económico para observar si la puesta en marcha va a generar una erogación mayor que la disponibilidad financiera asignada, a efecto de hacer los ajustes necesarios y observar las repercusiones que pueden afectar tanto el objetivo como la meta. Indiscutiblemente se tiene que realizar un balance económico con el político-social.

Una vez definido el o los objetivos organizacionales, el siguiente paso es definir las acciones que intervienen entre el punto en donde nos encontramos y al que queremos llegar, por medio de la descripción detallada de los hechos que hay que realizar para lograr el fin que perseguimos, recapitulando todos los elementos y factores detectados en la investigación tanto inter-intra y extrasistémico.

Estos acontecimientos indispensables para la consecución adecuada del objetivo, nos conforma programas sectorizados por la naturaleza de su acción, por lo que se deben enlistar detalladamente y agrupar en líneas generales de función.

Cada programa debe ser desagregado en fracciones permisibles al nivel más elemental, priorizando las acciones por el grado de importancia en la secuencia, forma, tiempo y recursos necesarios en que se interconectan. Es decir, cada acción tiene una sincronización para intervenir en un proceso, donde unas son antecedentes y otras consecuentes por el grado de dependencia de su propia función con respecto a las demás.

La importancia de realizar estas fases dentro de la planeación está justificada en virtud de no perder ningún cabo en la especificación de necesidades que posibilite a prever contingencias; llevar a efecto un plan de acción de acuerdo a prioridades; agrupar y desagregar acciones por rubros de actividad homogénea posibilitandonos a diseñar la estructura organizacional.

El objetivo contiene en su concepción en mayor o menor grado una orientación hacia la eficiencia, en la medida que obtiene los resultados esperados; la eficacia porque logra lo propuesto con menos recursos; la efectividad al rebasar los objetivos con menos recursos.

"la evaluación del desempeño de la Administración Pública debería efectuarse atendiendo al menos a tres indicadores: 1) su contribución al logro de los fines que tenga encomendados. 2) a su grado de productividad y eficiencia y 3) en función del principio axiológico que sitúa al ser humano en cuanto persona digna, como el "fin y el propósito de desarrollo" ".25

El ámbito estratégico de la organización denota generalmente un grado de eficientismo, éste está dado por la necesidad de mantenerse en armonía con el medio ambiente, en virtud de las exigencias que le impele y de la constante competitividad con otras organizaciones similares, que son determinantes para que se desarrolle. Lo anterior, lo premedita a sistematizar sus procesos internos y recursos para obtener mayor capacidad de combate, reduciendo las causas que lo eliminen, generando innovaciones y cambios.

El logro del objetivo presupone en toda organización utilizar ciertos medios que son aplicados como causa del efecto que se espera producir, sin embargo, los individuos que integran la organización son las que controlan los objetivos que emanan de sus propios intereses y motivaciones, por lo que los objetivos organizacionales no son otra cosa que compromisos inestables y cambiantes de los miembros de la organización y de su medio ambiente.

"según Barnard, la persistencia de la cooperación depende de dos condiciones: a) la eficacia, la realización del propósito cooperativo y b) la eficiencia, la satisfacción de los motivos individuales. Así aunque en muchas situaciones puede parecer deseable obtener un máximo de consecución del objetivo con un mínimo de desgaste organizativo, dicho procedimiento a veces amenaza el bienestar o la moral de los miembros".²⁶

26 Brown, G. C. y Cohn, S. Thomas. El Estudio del Liderazgo. p.32

Lo racional del medio para un individuo, puede ocasionar afecciones para otros dentro de la misma estructura organizacional, lo que provoca conflicto en la determinación de los medios aceptables para el logro de metas y objetivos. En este sentido las metas son la representación cuantificable parcializada del objetivo referida a programas o proyectos especializados que se encomiendan con un resultado muy exacto a los responsables de los mismos.

Los fines sean estos metas u objetivos van a ser alcanzados a través de diversos medios, mismos que pueden ser o no ser institucionalizados, dependiendo de los procedimientos normados por las organizaciones en general o por los individuos o grupos que instrumentan sus acciones por valores particulares. Estos miembros se ocupan del logro eficaz del resultado de acuerdo a valores culturales arraigados, en donde priva la riqueza y el poder como una costumbre ya inmersa por su esfuerzo.

Etzioni observa que los fines de las organizaciones están orientados a describir un futuro estado de los asuntos que la organización intenta realizar sirven como patrones para apreciar el éxito de la organización, es decir su efectividad y eficiencia yka que valora los cambios ocurridos y cómo afectan su capacidad para servir sus fines, en comparación con su estado anterior o con otras

organizaciones de su clase, así mismo, es una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y su existencia.

Dentro de esta misma temática Etzioni identifica que el investigador define como fines reales a aquellos estados futuros hacia los que se dirige la mayoría de los medios y los principales compromisos de la organización, así como los que tienen una clara prioridad en caso de conflicto con fines establecidos.

En la práctica los fines se establecen en un complicado juego de poder de individuos y grupos dentro y fuera de la organización, con base a los valores que orientan su conducta.

Etzioni precisa que el modelo de sistema reconoce que la organización resuelve problemas distintos a los comprendidos para la consecución del fin y que una preocupación exagerada por éste, motiva una atención insuficiente de otras actividades y una falta de coordinación entre acciones finalistas inflacionadas y las no finalistas.

El autor nos plantea que en toda organización llega un momento en que la felicidad y la eficiencia dejan de sostenerse mutuamente. En todo caso el problema de las organizaciones modernas es cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir efectos indeseables y un máximo de satisfacción.²⁷

27. Etzioni, Amitai. Organizaciones modernas. p. 3-35

En éste sentido, los medios no necesariamente están orientados a alcanzar de manera ortodoxa el objetivo organizacional, sino también el objetivo grupal que permite llevar a la práctica ciertos procedimientos que generan una aceptación y adhesión incondicional por parte de los ejecutores hacia la norma institucional, que determina la disciplina como valor fundamental.

"entre los diferentes elementos de las estructuras sociales y culturales, dos son de importancia inmediata, el que consiste en objetivos, propósitos e intereses culturalmente definidos y el de la estructura cultural que define, regula y controla los modos admisibles de alcanzar esos objetivos".²⁸

El individuo está inmerso en los valores organizacionales donde se le pretende crear una supuesta consciencia de pertenencia, para legitimizar las funciones inclinadas al cooperativismo como logro de metas impersonales.

La organización pretende una eficacia que incumbe a los fines y una racionalidad encauzada a los medios, cualquiera de las dos aspira a traducir los objetivos en acción, por lo que es necesario controlar y coordinar los medios y los fines, armonizando los intereses y fusionándolos en un objetivo general.

28 Merton, R. Robert. Teoría y Estructuras Sociales. p. 210-211

La planeación por lo tanto, motiva un grado de medición en la consecución de los objetivos y determina los recursos necesarios para obtenerlos. Una vez fijados se hace imprescindible montar una estructura que incorpore las acciones básicas que se encuentren identificadas en los puestos de trabajo.

Los objetivos y medios varían para cada organización, así una cárcel se gobierna con arreglo a motivaciones coercitivas; en una empresa lucrativa el estilo es a través de una recompensa económica, explotación y sumisión; para el sistema educativo el fin puede ser la excelencia académica, medida a través del promedio. Sin embargo, hemos visto que no siempre el objetivo es aceptado por la generalidad ni es institucional y si de un gremio o clase en el poder.

" cuando el enfoque exclusivamente analítico se desboca, origina una filosofía abstracta y despiadada. En Vietnam nuestra obsesión por el recuento de cadáveres y nuestra falta de comprensión ante la perseverancia y la visión a largo plazo de la mente oriental culminó en la más catastrófica y equivocada asignación de recursos de la historia".²⁹

²⁹ Peters, J. Thomas y Waterman, H. Robert. En Busca de la Excelencia. p. 70

2.3. Diseño Organizacional

Ha sido importante reconocer que la organización requiere detentar un fin, que le permita orientar sus esfuerzos al logro del objetivo que ha definido. Este fin es el efecto que se pretende obtener a través de medios específicos, uno de los cuales es la estructura.

La relación causa-efecto en las organizaciones es un ciclo permanente de acciones generadas de adentro hacia afuera y viceversa, motivado por la interdependencia de los elementos que entran en contacto por su actividad, en donde lo que para unos es causa para otros es efecto, dependiendo de la fuerza motivadora que origina una reacción a una acción.

La estructura como causa, debe comprender las características necesarias para lograr el efecto deseado. En efecto, la estructura es una de las causantes del fin y la organización la utiliza como medio para lograr un fin.

La estructura es comprendida como el armazón que la organización crea por medio de órganos interconectados con relaciones de autoridad y responsabilidad y canales de comunicación, con objeto de obtener un fin.

El objetivo que se pretende, requiere de que se precise un conjunto de acciones necesarias para obtenerlo, estas acciones estan dadas por las circunstancias y hechos dignos de considerarse y que permiten un reconocimiento totalizador del contexto, de los recursos con los que se cuenta y de las limitaciones presentes y futuras.

En la medida en que detectemos los datos fundamentales para el logro del objetivo se traducen en acciones a realizar, mismas que son homogeneizadas de acuerdo a su actividad especializada y agrupadas por rubros.

La determinacion y agrupación de acciones en bloques de actividad homogénea se diseccionan, identificando de manera global las funciones y de manera particular las tareas y procedimientos. Este metodo deductivo nos permite identificar aquellas acciones micro y macro funcionales, por medio de las cuales vamos a lograr metas parciales y subobjetivos dentro del sistema organizacional.

Ahora bien, ya que han sido desmembradas las acciones en partes elementales dentro de rubros especificos, lo que procede es agrupar y asignar aquellas acciones homogeneas en organos definidos por una nomenclatura que represente las funciones en su totalidad y que esten enclavadas ya en el organo.

El conjunto de acciones integradas en el paquete de funciones homogéneas nos define el objetivo particular del órgano que al unificarse con los objetivos de los otros coadyuva a el logro del fin último que nos proponemos.

El órgano que aglutina las acciones es ubicado en una pirámide jerárquica, dependiendo de la importancia que represente para el logro del objetivo. Si las funciones y actividades comprendidas son sustantivas para el fin de la organización, es colocado en el nivel inmediato inferior a la cabeza de la jerarquía, si son complementarios o de apoyo se ubican distanciados de la cabeza con relación a los anteriores. No obstante, pueden mantener el mismo nivel, dependiendo de la representatividad que se le de a la función.

La forma de la estructura está condicionada a la función lideral, a los programas y proyectos de la organización y a la estrategia.

Cada órgano establecido por el conjunto de acciones, puede ser dividido en órganos que dependan de el y que asuman diferentes actividades ya incluidas en el mismo, sin que exista duplicidad. Lo que se pretende resaltar es que el diseño de la organización tiene que establecer órgano y subórganos y de ser el caso sub-subórganos, dependiendo del conjunto de acciones que tiene asignadas y de la carga de

trabajo que representa para que una persona se haga cargo del control de un conjunto complejo de funciones.

Estos nuevos órganos son ubicados en niveles inferiores con respecto al original, del cual se absorbió una parte de sus obligaciones representada por actividades, hasta formar un esqueleto en el que cada órgano va a estar unido por líneas llamadas de comunicación y que no son otra cosa que la determinación de ámbitos de competencia y redes de información.

Todos estos órganos van a guardar una relación jerárquica, entendiéndose piramidal, en virtud de que existe una punta o cabeza de la que dependen formalmente los demás de manera mediata o inmediata, según la interposición de órganos ubicados en la escala de niveles.

Estos niveles son establecidos por relaciones de autoridad y responsabilidad en donde los que ocupan una posición elevada tienen mayor capacidad de decisión y control con respecto a los que se encuentran en posiciones inferiores, que se encargan de la ejecución.

La autoridad debe ser equiparable a la responsabilidad y faculta al órgano a decidir en lo concerniente a las acciones comprendidas en su ámbito, mismas que son su responsabilidad.

" a menudo el organograma es un modelo abstracto simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Tan sólo muestra unas cuantas de las relaciones en la organización formal y ninguna de las organizaciones informales. Su imprecisión generalmente radica en su simplicidad y en la omisión de muchos otros aspectos importantes de la estructura"³⁰

En efecto, la estructura nos provee de una visión parcializada de la organización ya que es una apreciación estática. Podemos conocer sus partes, inferir el funcionamiento en la división del trabajo, observar los canales de comunicación formales, pero no podemos detectar más allá de una dimensión borrosa y muchas veces irreal de lo que es en verdad el comportamiento organizacional.

En la estructura de las organizaciones como hemos observado, se establecen mediante el diseño de los componentes principales las relaciones que guardan entre sí estos componentes y las formas de intercambiar energía con el medio ambiente.

"cuanto más seguro es el ambiente, más centralizada puede ser la organización y más puede confiar en un proceso jerárquico de toma de decisiones. De igual manera cuanto más incierto es el ambiente menos centralizada puede ser la organización y mayor es el número de decisiones que deben tomarse en los niveles jerárquicos inferiores".³¹

30 Kast, E. Fremont y Rosensweig, E. James. Op.cit:p.223
31 Huse, F. Edgard y Bowditch, I. James. Op.cit:p.233

La certidumbre o incertidumbre prevaleciente esta condicionada por la capacidad de dar respuesta a los cambios bruscos que se introyecten en la organización, siendo principalmente los promotores de las respuestas los equipos conformados en los niveles que tengan la capacidad de decisión, de acuerdo a las normas establecidas para tal efecto.

Es por esto que la jerarquía comprende los niveles de autoridad que estan definidos con un caracter preciso e impersonal, arraigados a reglas previamente establecidas.

La estructura entonces representa la jerarquía y la división del trabajo, siendo la primera la determinación del poder sobre los recursos y los hombres y la segunda la distribución y asignación de responsabilidades.

Los órganos que componen la estructura van a ser representados por individuos que pretenden mantener una unidad de mando y de dirección. El mando representa la capacidad de decidir sobre un grupo definido de gentes y la dirección está enfocada a orientar a estas gentes hacia una labor particular que conlleve a actividades.

Por lo tanto, la estructura representa una jerarquía de autoridad y responsabilidad eslabonada por líneas de comunicación y ambitos de competencia, identificando a los grupos de órganos inferiores y superiores por niveles.

En la medida en que la estructura es plana, los niveles de autoridad se reducen al mínimo elemental y el énfasis de la comunicación es lateral y entre iguales, al contrario de la estructura piramidal que amplifica la distancia entre los niveles superiores de los inferiores, haciendo la cadena de comunicación más extensa. Lo plano o piramidal de la estructura se establece por el tipo de fin que se persigue, del grado de control que se desea, de la amplitud del personal, de la diversidad de funciones y de las normas establecidas.

La forma de la estructura influye en el comportamiento humano y en la propia organización, en la medida que las estrategias de control y supervisión implantadas, hagan del individuo un ser fiscalizado y supeditado a las instrucciones recibidas como únicas y verdaderas. Por lo que la estructura debe planearse de modo que exista una flexibilidad en la emisión y recepción de ordenes, así como contactos laterales, verticales y diagonales.

" las funciones específicas de la burocracia moderna son: a) existe una firme distribución de las actividades metodicas necesarias para cumplir con los fines, b) los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de estos deberes se hallan igualmente determinados, delimitados por normas y medios coactivos, c) rige el principio de jerarquía funcional: un sistema firmemente organizado de mando y subordinación".³²

La organización formal establece las actividades que tienen que desempeñarse por medio de los órganos a los que se les ha otorgado el mando de acuerdo al nivel que ocupan en la jerarquía. Esta organización se establece de acuerdo a normas de comportamiento que son interpretadas en la estructura, la que define a su vez las actividades de los órganos, el control imperante, las autoridades y responsabilidades.

La estructura es la representación unificada de las partes que desempeñan acciones de interdependencia mutua, su labor individual provoca accionar otros mecanismos o sistemas interno y externos, por lo que se busca una armonía en su funcionamiento y por supuesto un equilibrio estable que le permita eliminar perturbaciones.

³² Weber, Max. Economía y Sociedad, p. 717-718

Este equilibrio es buscado permanentemente para lograr nuevas formas de funcionamiento que rebasen el nivel de utilidad obtenido, por las actividades comunes que hasta el momento han sido realizadas y que no han logrado satisfacer las aspiraciones de desempeño. Así mismo, la inaceptable incompatibilidad de las decisiones promueve esta búsqueda de nuevas alternativas para encontrar o reencontrar los fines y metas actualizadas, reconsiderando los factores internos y externos denominados relaciones informales, que promueven el comportamiento de los individuos, limitando su participación y exaltando su contraposición a las metas globales.

La estructura manifiesta lo que se hace y el cómo se hace se interpreta. La manera de hacer las cosas concibe una tecnología que es determinante para la propia estructura, ya que la forma en que los miembros de la organización interactúan, hace definir una estructura acorde con las formas de labor.

La inserción de cada vez más elementos para la comprensión de la organización, nos hace sentir la necesidad de aprender como diseñar, adaptar y transformarla. Cómo organizar el esfuerzo humano, comprender sus necesidades, percibir los métodos y técnicas más adecuadas y, reconocer las fuerzas promotoras de los cambios a fin de mantener la integridad del sistema. Por lo que un análisis estructural

por completo que sea, unicamente nos dice que partes existen y cuales son sus relaciones.

"En todas nuestras investigaciones sobre el equilibrio social logrado sobre la base de situaciones conflictivas previas, hemos encontrado una simbiosis entre dos tipos diferentes de estructura. a) las que contienen su propio dinamismo interno y por lo tanto generan constantemente las condiciones de su extinción, desaparición, transformación y muerte; b) las que son creadas por factores externos y cuya extinción no está contenida en los mecanismos de su reproducción, ya que provienen del exterior. Una sociedad equilibrada contiene siempre estos dos tipos de estructuras. La primera genera a la segunda para aplazar su extinción. Aunque la segunda carece de vida propia, tiene por función alargar la vida de la primera".³³

Vuelve a tomar significado la relación sistema-suprasistema y causa-efecto, ya que el motivo de una organización esta fundamentado en el principio de interés y necesidad, basicamente interna, y en otro aspecto en el principio de dependencia exterior que promueve la creación y/o modificación de la estructura existente.

El origen natural de una estructura es por una necesidad imperiosa en un momento dado, su conformación la va definiendo las características imperantes. La transformación se da por intereses creados en el conjunto de fuerzas de poder que absorbe su finalidad original por una política. Al fin y al cabo el equilibrio y el mantenimiento es lo que cuenta, el desarrollo pasa generalmente a segundo

³³ Bartra, Roger. Las redes imaginarias del Poder Político. p.121

término, se hace lo imposible para fundamentar su existencia a partir de que otras estructuras dependan de ésta.

"dice Marx, el orden es meramente formal: la burocracia "entra en conflicto en todas partes con las finalidades reales y todas las cosas tienen pues dos significaciones: una real y otra burocrática". De allí la disimulación: el "espíritu general de la burocracia es el secreto, el misterio guardado en su seno por la jerarquía y hacia afuera es su carácter de corporación cerrada". Por último la contradicción existe dentro mismo de la burocracia. En ella coexiste el espiritualismo vacío y el sordido materialismo. Este último estalla en el arrivismo del funcionario: "la finalidad del Estado pasa a ser su finalidad privada, es la caza de puestos más encumbrados: hay que abrirse paso".³⁴

La estructura como cristalización de la jerarquía y de la división del trabajo, no es ya otra cosa más que una descripción de niveles de poder y dominio, donde se busca el logro de aspiraciones ligadas a un estatus social, debido a que cada nivel representa una forma de obtener mayores ingresos económicos y por ende materiales, que harán que los lacayos rindan pleitecía y sumisión al detentador del poder.

La manera en que el poder se distribuye en la estructura está directamente relacionado con la sumisión, el poder de ejercer autoritariamente las decisiones en menoscabo de las clases dominadas provoca pavor y sumisión, conformismo que se manifiesta en la aceptación sin reflexión de lo que se pide que se ejecute. Las aspiraciones de escalar la jerarquía está dependiente, en éste caso, de una

³⁴ Lapassade, George. Op. Cit; p. 112-113

disciplina ferrea a los intereses de los privilegiados, que son grupos minoritarios en conflicto con las bases y con los objetivos originales de la organización.

La estructura delimita con precisión la participación de cada individuo dentro de la organización, se sabe hasta dónde se puede llegar, con quien se puede tratar, a quien se obedece y a quienes se manda.

Esta esfera de autoridades y responsabilidades crea una interpretación diferente en los miembros, ya que para algunos representa un obstáculo por lo restringido de su participación. Para otros un estímulo, dependiendo de su ubicación en el organograma.

La estructura entonces restringe y controla a los miembros por la actividad que les es conferida. Cada organización debe darse una estructura que balance la fuerza de poderes entre grupos e individuos, ubicados en órganos con funciones y capacidades predeterminadas.

De esta manera la organización debe elegir, o bien una estructura centralizada o una descentralizada, que le permita equilibrar las fuerzas creadas por motivos humanos.

Existen propuestas que pretenden elevar la eficiencia de la empresa moderna: la coordinación administrativa que permite gran productividad; la jerarquía para controlar actividades heterogéneas; la tecnología que controla grandes volúmenes de actividades; la jerarquía que al coordinar obtiene poder; la técnica y profesionalización de los miembros que controlan el conocimiento especializado y los hace mantenerse; y la estructura, fuente de poder, expandido.³⁵

Lo anterior nos aporta varias consideraciones que cabe la pena mencionar: la estructura jerárquica nos permite técnicamente ordenar las actividades en grandes rubros que permitan su coordinación. Esta diferenciación de actividades que se fusionan homogéneamente, nos permite un conocimiento especializado para realizar la labor de manera rápida y eficaz, por la demarcación en la esfera del conocimiento que motiva habilidades y destrezas, así como simplificación y creatividad en las herramientas y técnicas que generan una tecnología propia y adecuada a las necesidades.

³⁵ The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, p.6-9

En la medida que el avance tecnológico logre superar a otras organizaciones en la innovación, éstas últimas estarán supeditadas a nuevas implantaciones, por la lógica necesidad de competir con las mismas armas, ya que la productividad se verá aumentada o mermada por la satisfacción eficientista de la técnica.

2.4 Roles y Expectativas

El rol se interpreta a través de la fusión entre jerarquía y división del trabajo, siendo esta última un proceso de distribución y asignación de funciones a los órganos de la estructura, los cuales a su vez se encuentran en una posición de niveles jerárquicos.

El resultado de lo anterior produce la delimitación de funciones en unidades, con un ámbito de acción que le faculta a decidir con un grado de autoridad para realizar los fines que le han sido conferidos.

"dice Parsons, una vez que se ha recurrido a la estructura de un sistema como una parte integrante positiva del análisis dinámico, entonces es preciso hallar un camino para ligar en el sistema estas categorías estructurales estáticas... con los elementos dinámicos variables. Este nexo proporciona el importantísimo concepto de función, que determina dentro del sistema, los criterios de importancia de los factores dinámicos y de los procesos. En realidad la categoría de función está subordinada a la de estructura" 36

A cada órgano le va a competir una función específica encuadrada dentro de todo el contexto de la estructura, la cual va a ser desagregada en actividades y operaciones hasta conformar un puesto de trabajo, en el que se describe cada acción particular como obligación que debe cumplir; que habilidades y aptitudes debe tener el aspirante a ocupar el puesto de acuerdo a las funciones; requisitos que debe cubrir; y horario y ubicación en la estructura.

Cada puesto va a estar comprendido por un número determinado de plazas definidas por las cargas de trabajo existentes en toda la estructura y adscritas a los órganos responsables que requieren de su función particular.

La integración del personal a la organización es pues de vital importancia, de igual forma como los distintos factores que intervienen en el diseño organizacional. Por lo tanto, los puestos tienen un perfil que los ocupantes deben

cubrir; lograr esta comunión nos optimizara recursos, eliminará esfuerzos y tiempo en adecuarlos.

La imperiosa necesidad de ubicar personal en los puestos exactos nos otorga certidumbre en la consecución de objetivos, o sea que al haber definido acciones concretas y asignar al personal idóneo se tiene un avance en la funcionalidad que se espera.

Evidentemente que a mayor capacidad de los individuos para desempeñar un cargo, los logros se verán cristalizados. Está capacidad esta directamente relacionada con las funciones del órgano.

La asignación de personas a los puestos laborales no obedece necesariamente a que sea apto, sino a factores psicológicos y políticos para la conformación de cuadros y equipos, en donde influyen compromisos, lealtades, poder y por supuesto el sexo.

"en la organización social los papeles representan formas prescritas o estandarizadas de actividad, La red estandarizada de conductas de papeles constituye la estructura formal de una organización; por tanto, sistema formalizado de papeles es aquel en que las reglas definidoras de la conducta interdependiente esperada de quienes ocupan los diversos puestos están explícitamente formuladas y se emplean sanciones para obligar a cumplirlas"37

37 Katz, Daniel y Kahn, Robert. Psicología de las Organizaciones. p.60

Las acciones que se realizan en la organización corresponden al fin que se persigue, por lo que cada individuo asume un rol ó papel que es la función ó actividad que llevará a cabo dentro de la escala jerárquica, es decir, su responsabilidad y capacidad decisoria.

El rol se centra en lo que hace el individuo en su actividad laboral y del contacto con otros miembros de la organización, de acuerdo a expectativas y hechos que se dan en la relación interpersonal.

El individuo en el complejo de las estructuras sociales ocupa diferentes status y desempeña diferentes roles, segmentados por las características del conjunto de organizaciones de las que forma parte. Cada una le marca parametros conductuales y de acción, que se reduce a intereses específicos.

El rol del individuo está definido por la posición que guarda con respecto a otros dentro de la misma organización y por la función que le corresponde realizar.

Simon identifica la relación de la organización social con la racionalidad humana, al decir que esta racionalidad consigue sus más elevados objetivos e integraciones del marco institucional en el que opera y por el cual es moldeada, encontrándose condicionada por la legislación. Por

lo que el individuo racional debe ser organizado e institucionalizado.

Concretiza al establecer que las organizaciones e instituciones permiten que los individuos formen solidas expectativas de comportamiento situacional de los otros miembros, por ser una precondition para considerar racionalmente las consecuencias de la accion en un grupo social, asi mismo, proporcionan los estímulos y directrices que orientan el comportamiento de los miembros, en todo caso, determinan habitos mentales y condiciones para el ejercicio de la docilidad y por lo tanto de la racionalidad en la sociedad humana.³⁸

La suma de roles de un individuo en diferentes cargos de diversas organizaciones puede llegar a influir en las expectativas de los individuos que mantienen contacto con él. La diversidad de tentáculos permite al individuo moverse con mayor seguridad e influir en mayor grado para obtener un beneficio personal.

"La definición de roles muchas veces considerablemente detallada, se transmite tanto formal como informalmente. Son inherentes a la jerarquia de las organizaciones y aparecen en las descripciones minuciosas de los distintos cargos, pero se hallan tambien representados simbolicamente mediante el vestido y la localización fisica de individuos dentro de la organización, y otros atributos de status inclusive la edad y el sexo"³⁹

38 Simon, Herbert. El Comportamiento Administrativo.p.96-98

39 Lazarsfeld,Paul F.La Sociologia de las Instituciones.p.30

Si bien es cierto que el rol formal aparece descrito en los manuales, instructivos, catálogos y perfiles del puesto, de donde se concibe la función que desempeña de acuerdo al cargo. Esto queda muchas veces al margen de la identificación real, ya que un miembro de la organización puede tener mayor influencia de la que se supone posee, por el grado en que otros individuos dependen de él al obtener una autoridad informal delegada o no, teniendo la capacidad de decidir sobre ciertos aspectos que benefician o perjudican.

El rol se define también de acuerdo a un estatus que es tan general y abstracto que las diferentes sociedades le dan un peso específico, tal es el caso de la apariencia de una persona en su forma de vestir y en su comportamiento, que no corresponde necesariamente al cargo que tiene dentro de la organización. De la misma manera se da por la edad ó antigüedad que una persona presenta para el conjunto de individuos.

El sexo es condicionante de la labor que se pretende realizar marginando a los que no están comprendidos en este, ya que se concibe una determinada aptitud para desempeñar funciones específicas que conlleva a identificar la fisiología y la mentalidad inherente.

Por lo anterior, el rol no puede ser ciertamente definido con exactitud ya que el conjunto de relaciones interpersonales otorga una descripción diferente.

Deducimos entonces que, la organización no es la única línea que determina los roles de los miembros sino que cada uno asume el propio al definir para los demás y para la misma organización un rol que no está escrito. De esta manera la autoridad y responsabilidad conferida marca un enfoque global del rol que recibe expectativas de los miembros, pero son estos en su desempeño cotidiano los que le dan una concepción más detallada.

"pero como los papeles sociales están definidos institucionalmente para abarcar restricciones persistentes a la realización de desviaciones observadas del código conocido por los demás, la franja de observabilidad de la conducta divergente puede ampliarse con seguridad sin interferir la necesidad funcional de "intimidad", "secreto", "ignorancia" ."40

Los responsables de coordinar y controlar la orientación de la organización, deben estar al pendiente del rol que asumen los diferentes miembros de manera formal e informal; encauzar desviaciones a partir de la información, conscientización y coparticipación. No es posible mantener una línea de presión constante a través de medidas fiscalizatorias que no hacen más que elevar la desconfianza y las pugnas entre grupos antagónicos.

40 Merton, R. Robert. Op. Cit; p. 428-429

Las medidas que se toman para coartar al individuo en sus aspiraciones personales motivan técnicas mecanicistas para cronometrar los resultados de la división del trabajo en cada movimiento del empleado.

La concepción eficientista modifica rutinas de trabajo, hostilizando al empleado para que asuma una función robotizante. en este sentido se genera una normatividad para que se acepte: se fragmentan los roles para que el encargado de realizarlos sea neutral, subdividiendo su ámbito para que su función se convierta en más independiente en relación al contexto: se le aísla y se le da un rango en la casta funcional por la que va a pugnar por alcanzar el nivel a que aspira. En concreto lo que se pretende es especializar para polarizar las relaciones humanas organizacionales.

Los roles establecidos en relación a un estatus abren una brecha en las relaciones interpersonales, volviéndose negativa al entrar en conflicto por la competencia y, positiva al lograr el nivel deseado. planteándose cambios en la estructura y funcionamiento por las condiciones entre dominados y dominantes.

La simple participación del individuo por la remuneración y el status representa una relación efímera.

impersonal y abstracta, en donde las pautas conductuales son estereotipadas para una masa social.

"pero no debe enfocarse la influencia de los métodos de gobierno utilizados en una organización solo como si respondieran ante todo a objetivos de eficiencia. La rigidez no se debe unicamente a las presiones de arriba hacia abajo; los subordinados se sirven a su vez de su conformidad para atar a los directores y protegerse así de ellos, aceptan el juego que se les impone pero hasta donde les sea posible utilizarlo en su propio interés y aprovecharlo".⁴¹

En efecto, no solo la manipulación se observa de manera unilateral en un punto de la jerarquía, se da también en los niveles de ejecución por parte de los subordinados, que al controlar su función la hacen privativa de sus intereses, pugnando por obtener cada vez más beneficios al responder a las aspiraciones de los superiores como si les hicieran un favor.

Si el enfrentamiento entre intereses antagónicos de clase y rol se bloquean en un punto en donde no hay más que negociar, la organización tenderá a ser sumamente rígida y esto no beneficia a nadie.

Si el proceso de la toma de decisiones motiva despidos, la formación del nuevo personal implicará tiempo y recursos desperdiciados por la magnitud en la rotación del personal. Del paso de expertos e inexpertos.

⁴¹ Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático L.2. p. 68

Es por esto que la organización debe contemplar medidas que pugnen por el desempeño del trabajo en equipo, venciendo obstáculos en la comunicación entre personas y grupos. Esta medida puede encontrar eco en el diseño de la estructura que balance el poder entre individuos, grupos y órganos, con una definición perfectamente clara de su competencia.

Por otra parte, es conveniente identificar que la participación es el resultado de una percepción clara en la satisfacción de demandas y expectativas, de esta manera es fundamental la implantación de estándares de evaluación de los roles, dentro de una normatividad adaptativa a las características del comportamiento organizacional, a fin de implantar premios, castigos e incentivos, que nos posibiliten a diferenciar con una mentalidad creativa los niveles y grados en que un individuo tiene deseos de superación y de esta manera de logro y esfuerzo.

2.5. Innovación Tecnológica

El análisis de la variable tecnología es importante en el diseño y desarrollo de las organizaciones, ya que con la estructura y funcionamiento existe una relación de interdependencia.

Como hemos podido observar una estructura se va armando a través de la asignación de ciertas funciones en órganos. Estas funciones son desagregadas de tal manera que llegan a conformar una unidad de acción tan elemental y pequeña que nos permite detectar tareas y operaciones.

Cada una de estas acciones microfuncionales van a ser realizadas a través de un proceso que las unifique, hasta formar una actividad o función. Este proceso va a requerir cierta técnica especial que permita simplificar la carga de trabajo con objeto de hacerla más rápida y ágil.

La técnica utilizada para ciertos procesos y actividades se origina a partir de la necesidad de resolver un problema, por lo que se desarrollan instrumentos y herramientas que facilitan el esfuerzo humano, tanto físico como mental. Es decir, el humano va simplificando su trabajo a partir de la creación de herramientas que le permitan lograr con menos problema su labor.

Estas herramientas van a motivar y son a la vez creadas por un conocimiento adquirido a través del desarrollo de labores que se van haciendo rutinarias y necesarias y, en donde el esfuerzo humano requiere de éstas.

Este conocimiento almacenado y especializado surge al innovar cierta técnica que contribuye a realizar el trabajo con mayor eficacia y efectividad.

Al implantar cierta técnica los procesos de flujo de trabajo van acortándose en tiempo y esfuerzo, por lo que se requiere de menos mano de obra que redundaría en menos personal y en todas las consecuencias desfavorables de las organizaciones gigantes.

El recorte de estos procesos da una concepción diferente al diseñador de la estructura organizacional, ya que las actividades que se suponía iban a ser logradas por varias personas, ahora serán realizadas por menos, por otro lado, esta técnica representa un órgano especializado que la controle y en donde exista por ende personal con las características necesarias para su funcionamiento, mantenimiento y desarrollo.

El avance en la innovación y perfeccionamiento de la técnica nos motiva a crear órganos de investigación y creatividad, que contribuyan a generar tecnologías apropiadas a las necesidades particulares de la organización de acuerdo a insumos, procesos de transformación, productos y medio ambiente.

Lo anterior se traduce en una reducción de la estructura piramidal y en una ampliación en la estructura plana, es decir, que al haber mayor personal que realiza la misma actividad la subdivisión orgánica para el control y coordinación, se reflejara en niveles de autoridad y responsabilidad hacia abajo. En tanto que al requerir de un órgano especializado por la innovación, implantación y/o mantenimiento del equipo, se ubicaran en línea organizacional plana.

Esto es consecuencia de que la misma actividad tiene diferente representatividad si se realiza por parte de personas ó de equipo. Por lo que el seguimiento del funcionamiento comprende diferentes mecanismos y ubicaciones.

Las implicaciones sociales son altamente representativas ya que se restringen las posibilidades de empleo, además se requiere que el conocimiento especializado se traduzca en capacitación. Si en vez de esta política se define la de adquirir personal profesional para implantar la tecnología, los abismos entre el personal seran más profundos de acuerdo al estatus y el rol.

La tecnología provoca para el individuo diferentes interpretaciones y concepciones según el grado de decisión y ejecución. Para el que tiene la autoridad el espejismo se

vuelca al concebir la productividad como anhelo único, dando el mismo valor a la maquina que al hombre, quizá mayor para esta última. Para el ejecutor su valor se equipara con el de la maquina y tratara de competir para después utilizarla a su conveniencia, sin embargo, el resultado de la productividad entre los dos es evidente y su opción es absorberse en la rutina en detrimento de su creatividad.

La tecnología provoca que las organizaciones tengan una estructura rígida por la división del trabajo altamente especializado, por el proceso de producción en línea, de tal suerte que se establece un sistema de dirección y control inflexible y con esto, sistemas de obligaciones y derechos que hacen más impersonal las relaciones humanas.

Para los detentadores del poder tecnológico las cosas cambian, su conocimiento les representa el que los demás dependan de ellos ya que sus avances les son impuestos, así mismo, generan una filosofía propia que determina pautas de comportamiento y valores para los que deciden, innovan, ejecutan e importan la técnica, por lo tanto, crean sus propios objetivos y transforman los de la organización, así como la estructura organizacional.

Su caos será cuando la inventiva anterior se ya parte de la rutina y no se adapten las nuevas técnicas a las características situacionales.

La idea es comprender que el conocimiento debe traducirse en tecnología para beneficio del hombre, por lo que debe tener atributos como ser flexible y adaptativa para progresar. Los miembros deben participar en los cambios, recibir sus expectativas para motivar la cohesión y la satisfacción.

2.6. Comunicación para la Toma de Decisiones

Los canales de comunicación en una organización formal, se encuentran especificados en la estructura por medio de líneas que unen a cada órgano para integrar un esqueleto. Estas líneas manifiestan la red de emisión y recepción de información, determinada a los entes ubicados en la jerarquía de acuerdo a su ámbito de competencia y a las relaciones de autoridad y responsabilidad.

En la medida en que se adjudican órganos subordinados al decisor, se establece entre ellos conexiones a través de los niveles jerárquicos que definen las relaciones de comunicación formalmente establecidas, con objeto de canalizar las decisiones de arriba a abajo y recibir información por medio de estas vías.

La necesidad de establecer comunicación entre las partes integrantes de la organización están justificadas por la dependencia existente que cada órgano tiene con respecto a los demás. Cada uno tiene una labor que desempeñar y ésta a su vez es un estímulo o producto, de lo que se hace ó para quien se hace.

El sistema de organización requiere que sus partes se encuentren interconectadas por información, ya que su labor individual será unificada al conjunto para lograr el fin que se persigue. Cada parte tiene una función específica que conlleva al logro de un subobjetivo o meta, mismo que forma parte de la planeación estratégica en donde cada acción está debidamente programada en el tiempo y asignada a un ente que provoca con su resultado la capacidad de otros para iniciar la función que le corresponde. Es un ciclo de intercomunicación y funcionalismo permanente.

Como hemos observado, la comunicación es tanto endógena como exógena, ya que se obtiene información de la organización y del medio ambiente, para retroalimentar al sistema de acuerdo a las necesidades de mantenimiento, adaptación y cambio. Los insumos que recibimos y los productos que expelimos al exterior van a estar evaluados interna y externamente. Los resultados tienen que conocerse e interpretarse para tomar decisiones que orienten la actividad de la organización.

La comunicación adquiere un rasgo significativo dentro de la organización, en virtud de que la recepción y transmisión de información se hace cada día más relevante al requerirse claridad y oportunidad en la toma de decisiones.

Simon aborda el tema de la decisión al plantear que esta comprende la selección de una meta que puede ser un medio para el logro de un fin, llevando implícita una jerarquía de decisiones y por lo tanto de alternativas de comportamiento previas a la decisión, comprendiendo las consecuencias de cada elección de acuerdo al sistema de valores. No obstante, solo se puede tener un conocimiento fragmentario de las condiciones y una ligera percepción de las regularidades y leyes que permitan deducir las consecuencias futuras, por lo que se puede tomar en consideración los principales factores relacionados con la decisión por la causa y el tiempo, y por las leyes empíricas que los rigen.

La alternativa elegida no asegura una realización perfecta de objetivos, es la mejor solución disponible de acuerdo a las circunstancias, limitada por el medio establecido que determina el nivel máximo posible para la consecución del objetivo.

En otro ángulo, Simon aborda a la decisión desde el punto de vista de la influencia organizativa y establece que

la organización: Dirige y limita la atención de los miembros, a una tarea; decide que una tarea determinada se haga de una manera específica; transmite decisiones hacia abajo, lateral e incluso hacia arriba, estableciendo sistemas de autoridad y de influencia, tanto formal como informal; proporciona canales de comunicación donde fluye la información para la toma de decisiones; entrena y adoctrina al inyectar a sus miembros los criterios de decisión que desea emplear.⁴²

La decisión por lo tanto conlleva a una visión integral de la organización, reconociendo sus componentes y características en términos de estructura y jerarquía de autoridad, de acuerdo a sus objetivos, programas y proyectos, así como de los fines y metas que se han establecido. Pero de la misma forma considera las relaciones externas que se presentan para su estabilidad y funcionamiento adecuado, las relaciones de poder y los mecanismos de concertación y negociación.

Cada individuo de la organización se comunica a partir de redes formales e informales, según lo dispuesto en la estructura jerárquica y en los nexos establecidos con grupos internos y externos. Intercambia información ya que su función depende de anteriores acciones y es a su vez precedente de otras.

⁴² Simon, Herbert A. Op. Cit; p.6-8,77-79,98-99

La decisión esta circunscrita al ambito de competencia propio de la organización, su orientación esta definida por el objetivo, su estrategia esta dada por los mecanismos de información que establezca y que le permiten conocer y reconocer las formas de funcionalidad de la organización en su conjunto, de los grupos internos y externos, así como sus relaciones entre estos.

La comunicación formal establecida en la estructura, generalmente bloquea la funcionalidad de la acción por ese subir y bajar de instrucciones, informaciones y demandas a través de canales dispuestos para tal fin; coartan la capacidad decisoria de las unidades competentes, las cuales tienen que depender de autorizaciones y permisos y de ese venir e ir de órgano en órgano.

Al respetar las redes de comunicación dispuestas en la estructura, se motiva la saturación de demandas de información y bloqueos en las respuestas, por la incapacidad transmisora, repercutiendo en la realización de la función.

El pernicioso eslabonamiento de los canales de comunicación estandarizados e inamovibles, provoca que la información circule por una cadena interminable de agentes que asimilan la información, la procesan de acuerdo a sus intereses y la transmiten desvirtuada. La interpretación se

vuelve confusa y repercute en desgastes innecesarios para el logro del fin.

"para que una organización funcione eficazmente la comunicación debe hacerse a través del canal más eficaz independientemente del organograma"⁴³

Lo que la organización debe procurar, es definir redes de comunicación expeditas que provoquen la captura de información endógena y exógena, ya sea a través de una especialización informativa o bien en la delimitación de áreas y rubros de actividad.

La comunicación se implanta a partir de que los individuos se integran a la organización y es cuando conviene abrirla horizontal y verticalmente hacia todos los niveles, a fin de que se conozcan los programas y proyectos previstos se identifiquen los miembros con su función, equipo de trabajo, organización y medio ambiente.

Una información oportuna conlleva a estar alerta del peligro que puede significar dejar de hacer o hacer algo. Nos previene para adelantarnos en lugar y tiempo preciso; esto es una condicionante para que el sistema sobreviva.

La comunicación debe ser simétrica de tal manera que los jefes y subordinados tengan aportaciones para la organización, tanto por sus procesos como para los objetivos.

⁴³ Peters, J. Thomas y Waterman, H. Robert. Op. Cit; p.75

El respeto a los órganos competentes debe ser ejercida por los medios consensuales de cooperación: informar de lo hecho y accionar en los momentos exactos; facultar a los órganos subordinados para resolver y que éstos definan el cómo, cuándo, dónde y con quién accionaron, para el control y seguimiento normal de las normas y atribuciones organizacionales.

Es por lo tanto necesario implantar mecanismos dentro de la red de comunicaciones, que otorgue a la autoridad la posibilidad de encontrarse en posición estratégica para obtener información de los fracasos y éxitos.

"la autoridad efectiva y estable implica el requisito funcional de una información bastante completa sobre las mermas reales (no las supuestas) del grupo y sobre el desempeño real (no el supuesto) de sus papeles por los miembros del mismo"⁴⁴

La comunicación implica emitir las instrucciones e forma tal que se entienda y comprenda lo que se quiere lograr, de los medios que se encuentran disponibles para tal efecto, de su representatividad en términos de impactos para la organización y del ámbito de acción que tiene la capacidad y la responsabilidad para llevarla a efecto. Pero también la comunicación implica que se reciba del órgano receptor de las instrucciones, las demandas de los recursos

44 Merton, R. Robert. Op. Cit; p. 424-425

necesarios para que pueda hacer frente a la encomienda, de la aportación con base a su conocimiento especializado que ha obtenido para hacerle frente a los problemas en la realidad funcional, incorporando a la planeación y a la decisión las observaciones generadas.

La comunicación no se da con las características deseadas, por no existir una estructura funcionalmente identificada que permita profesionalizar la actuación, por no contar con la confianza para clarificar las acciones, quizás por incapacidad, o por miedo a la respuesta o a tomar en cuenta a los que conocen más sobre el comportamiento de los actores que inciden en la implantación de la acción.

Desde diferentes concepciones la comunicación ha sido uno de los problemas más graves a los que se ha tenido que enfrentar la organización, por la inexistencia de una cultura que permita sustentar las necesidades de actuación de acuerdo a un plan, a la decisión y evaluación, a la coordinación.

La comunicación debe estar dispuesta por mecanismos que entrelacen como nudos los diferentes canales de información y, ahí colocar al individuo con la capacidad para reconocer información vital y su fuente, a efecto de transmitirla oportunamente y estar mejor informado que los demás, acerca

de la conducta y actividad de los grupos participantes en el sistema.

El control social de la comunicación tanto funcional como políticamente, es de vital importancia para una organización ya que le posibilita encontrar medios para adecuar las contingencias a los objetivos. Por lo que se aprovisiona de redes de comunicación formal e informal, y las impulsa para detectar malformaciones concebidas por malos entendidos en las relaciones humanas, de trabajo y de poder.

"la primera tarea de un ejecutivo era de asegurarse una corriente eficaz de información e ideas. De ese modo el esfuerzo persistente de Roosevelt consistía en verificar y calibrar la información que adquiría mediante los canales oficiales, confrontándola con la información que le llegaba mediante una mirada de canales privados informales y heterodoxos y a través de una red de "espionaje".⁴⁵

La autoridad no debe caer en una actitud temerosa por las opiniones de los demás y realizar una infiltración de gentes que acarren rumores, todo lo contrario, debe obtener información directa por grupo e individuo, instrumentar mecanismos de detección y rompimiento de rumores y aclarar cuando sea conveniente. La comunicación en términos generales debe ser oportuna, discrecional en su momento, fluida, veraz y clara.

⁴⁵ Lazarsfeld, Paul F. Op. Cit; p.40

La comunicación tiene que llevarse a cabo a través de todos los niveles de la estructura, intraórganos e interórganos dentro de la organización, también fuera de la misma. Uno de las técnicas de comunicación denominada propaganda será de suma utilidad para proporcionar información y crear imágenes acordes a la línea política que se persigue, con efectos en la opinión pública.

CAPITULO TRES

SOCIEDAD Y ORGANIZACION

3.1. Organización Social

La sociedad contemporánea, es el resultado de un proceso histórico evolutivo de grandes grupos de individuos que han venido manteniendo conexiones a partir de su acción social permanente, dentro de un espacio en el que se han desarrollado y vivenciado con formas y contenidos de funcionar, de acuerdo a sus propias necesidades e intereses y, regidos por capacidades, costumbres y tradiciones enmarcadas en un ámbito normativo.

La sociedad va evolucionando al ir adaptando su actividad a las diversas corrientes y fuerzas que se presentan, generando una creciente diferenciación de estructuras y funciones interdependientes para satisfacer demandas que la compleja acción social le impone.

Estas estructuras, van conformando un cuerpo normativo que rige las relaciones del sistema social al adquirir una institucionalización que orienta el funcionamiento de todas las partes, a fin de mantener un orden en la interacción y acción grupal.

El elevado crecimiento de estructuras, procesos y funciones diversificadas, promueve una sociedad compleja con una multitud de grupos que con intereses competitivos han evidenciado los antagonismos e incompatibilidades de sus creencias y beneficios, los que han sido sustituidos por el derecho formal que regula la conducta y el intercambio social. Estos antagonismos motivan la desorganización, inestabilidad, ansiedad y el conflicto, encontrando la solución en la liberación de controles que coartan posibilidades de desarrollo de los individuos y grupos marginados.

Cada institución establecida con arreglo al derecho formal o al derecho que le asiste el consenso de la mayoría, que levanta su voz para mantener una opinión pública que manifiesta una causa legítima en el proceso global de acción social, pretende una estrategia de clase para mantener o adquirir una posición en las relaciones de consumo y producción y, en la hegemonía u organizaciones populares.

Cada grupo de acuerdo al rol que le ha tocado desempeñar en la orquestación de la realidad social, promueve metas específicas para lograr la satisfacción de intereses comunes a través de medios que representen hechos sociales, mismos que definen el análisis de estructuras y funcionamiento organizacional. El análisis que cada grupo es observado e interpretado por los otros actores a fin de

detectar comportamientos y de esta manera orientar sus acciones.

"el enfoque de la acción social intenta tomar en cuenta tanto las características constantes de la situación social que puede llamarse su cultura y distribución de poder, también los puntos de vista específicos de los individuos y grupos conforme formulan estrategias para proseguir con sus propias metas y tratar con el comportamiento de otros individuos y grupos similares."46

Existe una marcada interdependencia entre individuos y sociedad, una a la otra se define y transforma en un constante intercambio de pautas de comportamiento del que surge una acción por los significados atribuidos para cada uno de ellos y que conforman la realidad social.

En la medida en que se comparten y reafirman las orientaciones que la sociedad tiene para los hombres y estos para la sociedad, se institucionalizan y adquieren el rango de hecho social.

Las relaciones sociales que mantienen individuos y grupos forman un cuerpo organizado denominado estructura social, la cual formula valores normativos a fin de regir la conducta de la sociedad. En la medida en que sea incompatible este marco normativo con los objetivos que la sociedad ha determinado para la acción social estructurada, se provoca la quiebra de estas dos relaciones fundamentales.

46 Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e Ideología en las Organizaciones. p. 125

Esta crisis de la sociedad rompe las relaciones entre masa, su organización y el Estado, en donde la representación política no encuentra canales adecuados para equilibrar las fuerzas de los intereses seccionales de los hechos sociales, encontrándose organizada la distribución de poder de manera desigual para con los bienes materiales y aspiraciones que cada entidad se apropia por sus características de ubicación y capacidad que el rol social les ha impuesto.

En esta crisis, la hegemonía se arraiga con la desigualdad social al subordinar a los sectores populares a una dependencia económica, cultural, política y social, en donde la capacidad de realizar o no realizar un anhelo se vuelve subjetividad, aunada a una inconsciencia por la rutinización y coacción de que son objeto.

La hegemonía o subordinación de los sectores sociales pueden ser claramente observados a través de una disección estructural de los segmentos de donde emanan las relaciones de poder sobre los recursos y los hombres.

La hegemonía al no tener la capacidad de cooptar a la totalidad de las clases subalternas, acepta que éstas tengan sus propias organizaciones, y aunque no las aceptara, estaría obligada a otorgarles un espacio social y político,

al no haber tenido la posibilidad de opacarlas o de absorberlas minimizando sus fuerzas dentro de las instituciones formadas por la élite del poder.

La creación de estas nuevas organizaciones esencialmente populares, crean espacios para debatir las trayectorias que han seguido los grupos en el poder, los cuales han marginado sus intereses relegandolos al último lugar dentro de la concertación y negociación de conflictos sociales; éstas nuevas formas de organización indiscutiblemente tienen su legitimidad en la fuerza que una mayoría detenta en beneficio de sus intereses y, del cambio que promueven para resarcir la mediocre atención a sus demandas.

En la medida que estas nuevas fuerzas adquieran el poder de presionar a los grupos hegemónicos, estos tenderán a darles espacios y distribuir entre ellos parte del botín que de antemano les correspondía. Hacer de sus demandas las suyas y unificarlas entorno a un objetivo común, que abandere sus intereses y fuerzas para un enemigo mutuo, es parte de la fórmula mágica de cohesión social: el enemigo común no podrá ser otro que la misma hegemonía contraria a los intereses de la parte que pretende aglutinar a los grupos populares y que ha disentido por las presiones que ocasionan las clase subalternas.

Esta parte aglutinadora es el Estado, que por necesidad y racionalidad le corresponde asumir la parte antagónica a la hegemonía del poder generalmente económico. Por lo que la declaración de guerra no elimina al Estado sino que lo fortalece y perpetúa, en una lucha de clases de la que es el Estado el instrumento de la expresión de los marginados: el representante de la sociedad civil.

La sociedad civil surge de su pasividad para aflorar como contestatario de los hechos sociales adversos a la mayoría, de esta manera pasa de impugnador de necesidades insatisfechas a mediador entre el nivel económico que tiene la clase hegemónica correspondiente y el nivel político que tiene el Estado.

Si bien es cierto que la sociedad civil se fusiona con el nivel económico y el político, la gran mayoría queda a la deriva en cuanto estas dos grandes estructuras. En la medida que la sociedad civil va aglutinandose en éstas dos formas de organización social, se van creando dos superestructuras que llegan a formar corporaciones, es decir, se fusionan organizaciones para conformar superorganizaciones.

Es necesario aclarar que existen dos niveles de poder fundamentalmente: el político y el económico. En el momento en que cada individuo o grupo que por su acción social va integrándose en uno de estos niveles, se le asigna la

etiqueta correspondiente, sin embargo hay un público que no encaja en ninguno de estos niveles, aquellos que no toman partido por no tener intereses definidos; aquellos que si bien realizan una actividad política y/o económica, pero quedan marginados de la cúpula de decisión o no reciben el beneficio que debieran. De esta manera forman parte de un tercer nivel al que se le ha venido denominando sociedad civil.

La sociedad civil como tercer nivel de los hechos sociales, va aglutinando organizaciones para conformar una corporación, de la misma manera que el Estado forma a su burocracia que es su corporación. Es decir, que el simple anhelo de obtener beneficios no queda en la manifestación de opiniones públicas, sino que se requiere unificar las acciones a través de una sincronización y estrategia que permita la creación de organizaciones y que éstas a su vez, se unifiquen para lograr una corporación que permita luchar equilibradamente con los otros dos niveles de poder.

"si se considera a la sociedad como término de la anítesis estructura-superestructura, la extinción del Estado es la superación del momento superestructural en que la sociedad civil y sociedad política están en equilibrio entre sí; si se considera a la sociedad civil como momento de la superestructura la extinción del Estado es una reabsorción de la sociedad política en la sociedad civil".⁴⁷

47 Bobbio, Norberto y otros. Gramsci y las Ciencias Sociales. p. 47

La sociedad civil absorbe o reabsorbe a la sociedad política, en la medida en que su organización corporativa ya superestructural compite con la hegemonía política y hace transformaciones en la estructura económica. Esto se debe a que aglutina a las clases populares para convertirlas en una entidad política fusionada, con capacidad de resistencia a la dominación totalizadora y no sólo esto, sino con capacidad para negociar.

La sociedad en su compleja dinámica genera antagonismos de clase y de lucha de clase, en donde la clase obrera sólo puede vivir al tener trabajo y este lo consigue en la medida que incrementa el capital. Está supeditado a las fluctuaciones de mercado, a la tecnología y a la división del trabajo.

Esta lucha motiva movilidad social de individuos y grupos, así como la implantación de mecanismos de control conflictual. Se generan cambios en la medida en que los gobernantes tengan la capacidad de canalizar las presiones hacia puntos coincidentes y de concertar para mantener el poder a través de un equilibrio de fuerzas.

"la vida social organizada genera por si misma motivaciones para crear dispositivos sociales que proporcionen un grado funcionalmente adecuado de observabilidad. Los estratos de autoridad se sienten movidos a descubrir los valores, las normas, los intereses y la conducta de los estratos a fin de que sus decisiones tengan en cuenta esas circunstancias."48

El conocimiento de valores, conductas y normas por parte de los dirigentes para con los estratos inferiores, es conveniente cuando se piensa coincidir con los intereses y opiniones de los que en última instancia van a recibir los efectos de las decisiones. La implantación de mecanismos democráticos, legitima la función rectora para las bases, provocando una inmersión en los comportamientos organizacionales o sociales.

No obstante, como asienta Bartra con mucha razón, las tendencias políticas parecen confirmar que no existe una conexión entre Institución Democrática y el desarrollo del capitalismo, ya que la concentración del poder económico y político, limita los principios liberales del libre mercado y de participación electoral igualitaria en las decisiones políticas, por otro lado, el control autoritario en el proceso de producción y en la organización jerarquizada, ratifica este abismo, y por último, la homogenización social creciente forma una inmensa mayoría de asalariados.49

Esto se refleja, en que las clases subordinadas son competidores potenciales a los que no se les abren los espacios de participación política y, a los que se espera vencer para seguir detentando el control sobre los recursos,

48 Merton, Robert R. Teoría y Estructuras Sociales. p. 438-439
 49 Bartra, Roger. Las Redes Imaginarias del Poder Político.
 p. 142-143

ya que no se les dan los medios y se aprovecha la heterogeneidad en su ámbito de acción social. Cuando este sector oprimido pugna no sólo por la competencia sino por resultados, la estructura reguladora tenderá a modificarse.

El entretenimiento de la clase oprimida está en las condiciones de vida del regimen de salario; sirve para que esten a la expectativa de sus incrementos y de la forma en que van a obtener gozo y evasión. Su principal satisfactor es el sueldo y de ahí que pugnen por mejoras salariales o de prestaciones que se traduzcan en bienestar de vida, sin tener la fijación de escalar la jerarquía.

Habrá sectores de esta clase popular, a los que se les da la oportunidad de escalar la estructura para formar parte de los cuadros medios asignados a la función de administrar y controlar el trabajo obrero; de sus excompañeros de rango y clase. La participación de esta nueva clase, les impone la necesidad de identificarse con la organización que requiere de sus servicios para subsistir y, encontrar lazos en un control legitimizador que surge de la misma clase que se necesita manejar.

En este entorno se hace hincapié en conservar el orden, división del trabajo, la diferenciación de poderes, la participación y, los derechos y obligaciones. Se definen

ya que no se les dan los medios y se aprovecha la heterogeneidad en su ámbito de acción social. Cuando éste sector oprimido pugne no sólo por la competencia sino por resultados, la estructura reguladora tenderá a modificarse.

El entretenimiento de la clase oprimida está en las condiciones de vida del regimen de salario; sirve para que esten a la expectativa de sus incrementos y de la forma en que van a obtener gozo y evasión. Su principal satisfactor es el sueldo y de ahí que pugnen por mejoras salariales o de prestaciones que se traduzcan en bienestar de vida, sin tener la fijación de escalar la jerarquía.

Habrà sectores de esta clase popular, a los que se les da la oportunidad de escalar la estructura para formar parte de los cuadros medios asignados a la función de administrar y controlar el trabajo obrero; de sus excompañeros de rango y clase. La participación de esta nueva clase, les impone la necesidad de identificarse con la organización que requiere de sus servicios para subsistir y, encontrar lazos en un control legitimizador que surge de la misma clase que se necesita manejar.

En este entorno se hace hincapié en conservar el orden, la división del trabajo, la diferenciación de poderes, la participación y, los derechos y obligaciones. Se definen

perfectamente estos principios y se plasma en contratos y en normas rígidas.

La reproducción de la masa de empleados con sus escalas pequeño burgues, hace que exista una continuidad y mediación entre los polos sociales, en la medida en que existen posibilidades de avanzar en sus mejoras económicas y, después en el despertar de sus posibilidades políticas: es éste mecanismo conciliador el que se pretende que se asuma, para mantener y equilibrar las reacciones y provocaciones que van en contra del statu-quo.

3.2. El Impacto de la Estructura Social en la Organización

El origen de las clases sociales viene a cristalizarse por la formación de la estructura social, donde se norma la actividad para la consecución de propósitos establecidos en las organizaciones.

Estas organizaciones llevan a definir posiciones jerárquicas que corresponden a las obligaciones y privilegios que se obtienen para una zona de competencia y en donde se ejerce el control y la autoridad.

Las diferentes posiciones detentan una reglamentación de acuerdo a sus características y manifiestan una distancia social entre quienes las ocupan. Produciendo un supuesto

comportamiento previsto entre los miembros que interactúan, así como expectativas dentro de la organización y en las relaciones sociales que pueden existir.

La imposición de reglas impersonales delinea una uniformidad en el tratamiento de los miembros inmersos en la organización, de acuerdo a cada estrato social definido por el carácter de las obligaciones y derechos. Esta normatividad elimina los posibles contactos con autoridades y con miembros que se encuentran en otra esfera de competencia, lo que provoca un aislamiento por las escasas comunicaciones y la casi nula identificación con otros sectores, motivando que los miembros se unifiquen entorno a un espacio y función restringida, siendo su única opción para mediar entre sus intereses de comunidad y los de la organización en general.

Cada individuo inserto en un estrato predeterminado va a ser parte de un grupo en el que se definen relaciones de poder tanto formal como informal. Aquí nuevamente se da una estructura de poder en donde las castas surgen al diferenciar los privilegios obtenidos a partir de las designaciones para administrar y controlar; de las posibilidades de ascenso por la antigüedad y por la regla impersonal, en donde las opciones se encuentran normadas, estableciéndose tiempos de espera para proceder a obtener beneficios.

Esto ocasiona que el individuo para con la organización sea más independiente de la reglamentación establecida y más dependiente a las presiones del grupo que sustituye a la jerarquía organizacional.

La inserción de individuos a una organización y fundamentalmente a la cúpula de poder en mandos de nivel superior ó medio, obedece a una auscultación profunda de sus orígenes y educación, similar o conveniente para los designadores de los cargos de autoridad.

La similitud en la forma de vida, costumbres, perfiles y valores, provee la certeza de un comportamiento determinado bajo un estilo de liderazgo que facilita la interpretación e identificación del grupo, por lo que se unifican las expectativas del tipo social que se busca conformar.

Esta élite pugna por una identificación a través de coincidencias psicosociales, escolares y económicas, a fin de conformar una agrupación coherente que le de la fuerza para integrar y unificar miembros que contengan un perfil uniforme en capacidades, actitudes y confianza.

"la sociología ocupacional examina la estructura, el contenido y las diferencias de valores existentes entre los campos del trabajo profesional y no profesional, a menudo con independencia de los marcos organizacionales en que se realiza el trabajo. Elabora clasificaciones de los diversos trabajos y estudia las características de los individuos que ingresan a las distintas ramas de actividad."50

La integración de individuos a la organización se encuentra fundamentada por una estrategia de clase, al incorporar en los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad a las personas que se adecúan a un perfil diseñado con respecto a las funciones que se desempeñarán en el puesto y, a las características que el poder o la responsabilidad acarrearán en la función propia.

De cada puesto establecido en la integración de órganos, deriva una concepción valorativa de las características personales de los individuos, de su acontecer socioeconómico y cultural que refrenda la adecuada ubicación de la persona.

La división del trabajo es pues una definición de labores para los objetivos organizacionales asignadas a personas con determinadas características de personalidad, educación y habilidades desarrolladas en un proceso histórico evolutivo de clase, con las limitaciones impuestas de antemano por la sociedad.

50 Lazarsfeld, Paul F. La Sociología de las Instituciones.
P. 13

Esta división funcional también provoca una posición social concesionada por el poseedor del poder decisorio, al cual se le retribuye de diferentes maneras por acceder al prestigio y autoridad, que los ubica dentro de un rango en la estructura social.

Las condiciones laborales influyen en la satisfacción del trabajo quizá más que la remuneración, aunque generalmente van a la par; influye en la armonía del grupo en el que se colabora, el tipo de labor a desempeñar, las perspectivas de desarrollo personal y profesional. Pero de cualquier manera queda sobreestimada la posición en el estatus social, en la ubicación dentro de la jerarquía de poder, porque se sabe que por medio de éste se obtiene las otras.

El estatus social que se obtiene al incorporarse a una estructura organizacional de acuerdo a un nivel jerárquico alto, es efecto de la formación profesional, intelectual, socioeconómica y política, que ubica al individuo en una determinada clase social con valores, creencias y modos de actuar semejante, generándole una conciencia de clase que le implica la necesidad de integrarse a su sector a fin de tomar una unidad que le permita accionar colectivamente para los intereses de casta en la cual está inmerso.

Estas clases sociales tienden a agruparse formando grupos formales e informales, estos últimos son espontáneos y gozan de una libertad casi absoluta, los segundos son previamente establecidos, detectados y reconocidos por los nexos que los mantiene unidos en la organización. No obstante, la necesidad de agruparse presenta en un primer momento una satisfacción de carácter natural del ideal humano, para situarse en una vida en común; es la necesidad de simpatizar y de identificarse con "otros" para formar un "nosotros" sin que se elimine por romanticismo el conflicto inherente a la naturaleza humana.

"en un extremo están los grupos que abarcan y regulan los sentimientos y la conducta de los individuos casi en toda su personalidad y en sus papeles; estos grupos pueden definirse con intención no denigrante, como "grupos totalitarios". En el otro extremo, los grupos abarcan y regulan sólo un sector limitado de las personalidades y los papeles de los miembros; estos se definen como "grupos segmentados"⁵¹

La evolución de los grupos va de un primer momento en donde se unifican para colaborar con un interés común, para pasar a la conformación de subgrupos con intereses ya no tan comunes, hasta llegar a la pugna entre estos. Por supuesto, es un proceso lento donde se van uniendo más miembros con nuevas expectativas y, en donde se tiene afinidad para con ciertos valores que si bien se manejan por la generalidad, existe una línea de comportamiento, fundamentación o de

⁵¹ Merton, Robert R. Op. Cit; p.393

postura ideológica que hace que se compenetre un individuo a cierto estilo y que lo comparta.

Estos grupos presentan tácticas diversas que van desde la coptación total del miembro para con su trabajo, vida personal y social, hasta aquella que se aboca a un área de interés que les beneficia tener controlada, pero que deja al individuo desarrollarse abiertamente en otras actividades.

No obstante, el individuo percibe un estímulo al buscar metas colectivas, ya que al evaluarlas se aprecian mejor compartiendolas con el grupo. Esta asociación transforma nuestros deseos particulares y la forma en que pretendemos obtenerlos, no es ya como lo veo sino como lo vemos.

La evolución de la participación del miembro en actividades comunitarias del grupo, de éste en las funciones de la organización y de ésta en acciones con otras organizaciones del sistema social, induce a pensar en una posible apertura democrática, observandola no sólo por el ejercicio de opiniones hacia una estrategia que implica a la totalidad de la esfera de competencia e influencia, sino también, en la posibilidad de incidir en la conformación de estructuras y funciones, que corresponden a una representatividad de la parcela social.

De esta forma, los antagonismos se convierten en un enfoque de igualdad de los desiguales, de participación en la vida social por parte de los grupos de diferente estrato, los que han encontrado formas de expresión y contestación a sus planteamientos a efecto de que las decisiones contemplen los efectos que provoca llevar a cabo una medida específica. Por supuesto, el fenómeno democrático no cuagula tan fácilmente con la simple intervención de todos los sectores, ya que la estrategia para obtenerla premedita la libertad de los sectores para realizar sus fines a través de medios que muchas veces afectan otros intereses y que históricamente han marginado a los ya explotados.

Evidentemente, una coparticipación que parte de la concertación de demandas e intereses, hace que el sistema se mantenga al no visualizar peligro que quebrante el equilibrio de las fuerzas de poder y presión, de tal forma que la normatividad tiene correspondencia con los hechos sociales que emanan de los estratos.

En el caso de que exista rompimiento de las normas sustentadas en interorganizaciones o intergrupos, los sectores tenderán a fusionar a sus seguidores a fin de afianzar los valores que le dieron origen a su marco normativo y que es incompatible con la estructura y hechos sociales, generando una desintegración social en el ámbito

de la discrepancia, al no encontrar canales de expresión y de representación de sus intereses comunitarios.

"la lucha de clases elemental -huelgas, paros por aumento salarial o por la reducción de jornadas y mejoras en las condiciones de trabajo- conduce hacia formas elementales de organización de clase, aunque la vida de estas sea corta. La lucha, la organización y la conciencia de clase elementales ha nacido por ende, directamente de la acción es capaz de desarrollar y de acelerar la conciencia".⁵²

El análisis de la lucha de clases requiere de un enfoque comprensivo del desarrollo social en su conjunto, de la correlación de fuerzas, de las estructuras organizacionales y corporativas, de la hegemonía económica y política.

La distribución desigual de la riqueza, la marginación de amplios sectores de la población para con los beneficios de la producción y el consumo, las frustradas expectativas de encontrar empleo y ascenso en las escalas jerárquicas burocratizadas, identifican a las clases sociales y a sus valores de lucha, los cuales son difundidos para crear una conciencia de su estrato y su correspondiente percepción de la clase hegemónica antagónica a sus intereses.

La lucha es pues en contra del estrato social hegemónico que separa a la clase obrera de su esfera de distribución de poder y recursos, pero también su lucha es

⁵² Mandel, Ernest. La Teoría Leninista de las Organizaciones. p.19

por alcanzar la hegemonía de todos los sectores sociales en un sólo nivel de igualdad.

La lucha es transitoria en la medida que se obtiene beneficios parciales, sucumbe en la entrega por un triunfo parcial que satisface sus necesidades psicológicas o por la derrota que los hace considerarse débiles ante los triunfadores.

La conciencia de lucha es permanente para la vanguardia, no declinan, no claudican ante el autoritarismo y represión, prosiguen con su orientación a no ser una clase oculta y reprimida por la esclavitud de salarios, del trabajo enajenado, de las marginación en las relaciones humanas y en la influencia de la ideología capitalista; su percepción es consolidarse como grupo, con una visión colectiva de su actuación como unidad sobre su entorno.

3.3. El Individuo en la Cultura Organizacional

Así como la sociología se interesa por la interpretación de las conductas de los organismos complejos como resultado de la acción social, la psicología tiene su campo al estudiar al individuo como sistema.

Los dos enfoques adquieren importancia fundamental para la teoría de las organizaciones, ya que la interdependencia de los sistemas sociales en un contexto al que hemos denominado suprasistema, nos permite observarlos y analizarlos por medio de una metodología que la sociología nos impone como pertinente, ya que se ve al todo en función de sus partes. La psicología se circunscribe a un enfoque microsical al otorgarle más importancia a la situación individual de la persona.

Cualquiera de estas dos disciplinas en su momento adquieren el peso en importancia, en cuanto a que el análisis y el punto de observación depende del tipo de problema que buscamos solucionar. En muchas situaciones del comportamiento organizacional estos dos ejes encuentran intersecciones, en virtud de que la sociedad es el resultado de los procesos internos y externos del individuo, así como éste es producto de la sociedad.

Lo que pretendo hacer patente es, que el individuo es un ente que tiene aspiraciones, intereses, aptitudes, actitudes, limitaciones y frustraciones. Todo esto está inmerso en la formación de grupos, en los cuales también se denota estas características, que a su vez van a ser transmitidas a las organizaciones. Es decir, si el individuo crea a las organizaciones, éstas son el producto de las

capacidades o incapacidades de los hombres con todas las condiciones que le impone su existencia como ser humano.

"Maslow identificó cinco niveles de necesidades: las fisiológicas universales de alimentación, vestido y vivienda; de seguridad, exención de daño físico. Se incluye la pérdida de empleo o de ingresos; del nivel social o de aceptación, al hombre le interesa sus relaciones sociales, desea ser aceptado y amado por los demás; del nivel de la estimación o del yo, el hombre necesita tener una valoración fuerte, estable y por lo general alta de sí mismo como persona. No le basta con pertenecer simplemente a un grupo, necesita el respeto y la estimación de sus miembros; el nivel de desarrollo y autorealización".⁵³

Para satisfacer éstas necesidades fisiológicas el hombre necesita la seguridad de poderlas solventar y para hacerlo requiere un medio ambiente de subsistencia, esto es, un empleo y la forma de mantenerlo. Cubierto este segundo nivel, el individuo percibe su entorno y quiere ser parte de él, de tal manera que se prepara y se comporta de acuerdo con las exigencias que el medio social le impone, esto para que se le considere parte del grupo al cual ha ingresado.

Además necesita que se le tome en cuenta y sobresalir, es decir, sentir que conforme va evolucionando él se desarrolla, se perfecciona y se realiza.

El individuo entonces, ingresa a una organización con necesidades fisiológicas y psicosociales, con la expectativa

⁵³ Huse, F. Edgard y Bowditch, C. James. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. p. 68

de verlas satisfechas. En la medida en que la organización brinde en proporción los requerimientos del individuo, éste sentirá satisfacción y buscará la forma de compensar el logro a sus intereses, acoplándose a las normas y métodos de trabajo para los que se le ha incorporado. En caso contrario, supeditará las metas organizacionales a las suyas por la válida necesidad de sobrevivir.

El intercambio natural al que todas las relaciones sociales se supeditan, define beneficios al dar y otorgar esfuerzos para las partes; el equilibrio en éste trueque da la seguridad de un tratamiento justo que será aceptado por las obligaciones y derechos mutuamente pactados.

Para la mayor parte de individuos la insatisfacción de sus necesidades fisiológicas les motiva a la rebelión, a tomar las armas, máxime cuando se trata de observar a su familia inerte por causa de los desequilibrios. Para el sector que ha satisfecho éstas necesidades primarias y que busca la realización de sus motivos sociales, su estrategia es consolidar las causas de los individuos marginados para lograr posiciones en la escala social, en donde reconoce que la distribución del ingreso y las oportunidades en el reparto de la producción y el consumo, está determinada por la jerarquía política a la cual se puede acceder por la vía de la relación de fuerzas.

No obstante que pueden ser modeladas las características de las necesidades personales a través de un tipo ideal, las percepciones y aspiraciones tienen diferentes grados y tipos de búsqueda y de satisfacción.

El individuo tiene consciente o inconscientemente una ubicación en el tiempo en el que vive, su pasado representa la evolución de lo hecho, el futuro el anhelo; el pasado es la base para el futuro que aspira, su nuevo propósito.

El factor humano se desenvuelve en la organización de acuerdo a satisfactores económicos, sociales, políticos, culturales y psicológicos; cada rubro tiene determinado peso dependiendo de las posibilidades e intereses de los individuos. Los satisfactores pueden ser mayores por el estatus que por el sueldo, por el desarrollo personal que por la posición jerárquica en la organización, por la satisfacción psicológica que por la actividad que desempeña, por el trato que recibe que por su influencia.

El grado acomodaticio de estos satisfactores logran que el individuo busque una identificación y compenetración mayor con la organización, a través de su productividad en la ejecución de los actos que se le invita a realizar. De la organización emanan beneficios no sólo al interior sino también al exterior, los participantes las reciben por su coparticipación; es uno de los medios que mayor

representatividad tiene para el individuo, por otorgarle el estatus para con su medio ambiente. La actividad del individuo representa facultades, posiciones, conocimiento y reconocimiento.

Cada individuo tiene un carácter singular para la organización y un carácter plural por los valores que se le otorgan; la masificación nos permite agrupar y clasificar estímulos y respuestas globales, el individualismo nos provee de identificaciones que a nivel de hecho social se presentan y describen a las cabezas de los grupos. Las dos formas son necesarias para la ubicación del trabajador en la organización, sus acciones tendrán una respuesta y ésta una reacción en pro o en contra de los intereses que se persigan, dependiendo del equilibrio personal, grupal y social que se consiga.

El comportamiento de la organización es correspondiente a la conducta de los miembros que la integran con sus relaciones y referencias existentes con el medio ambiente y con la infraestructura cognocitiva e ideológica que le impone actitudes y opiniones manifestadas en la organización en que se desenvuelve. Es por esto que el líder debe adquirir una mentalidad que interprete el conjunto de anhelos y frustraciones por medio del contacto y la comunicación estrecha entre sus participantes individuales y

grupales, a fin de explicar y predecir el comportamiento por las evidencias que se reciben formal o informalmente.

El hombre es un ser que ha sido formado de acuerdo a pautas culturales, sociales y valorativas, en su desenvolvimiento ha asimilado ciertas formas de comportamiento y de opinión que le han otorgado juicios que ostenta en su personalidad, su ambiente es el principal promotor de sus capacidades y limitaciones, su concepción como individuo es lo que le impulsa a compenetrarse en su círculo social o a salir para abordar otras instancias que le han sido presentadas.

El individuo ha aceptado permanentemente que se le norme, se regule su conducta, se le impongan valores, se le delinie su espacio, todo esto por convencionalismos sociales que definen lo que es aceptado para la sociedad.

No obstante a que el individuo trae consigo una visión de sus intereses particulares, es al fin de cuentas un ser social, no actúa como persona aislada, necesita integrarse a un grupo, a un equipo, a una organización, se ajusta a las tareas que se le otorgan, acepta los premios y castigos, le importa mucho lo que opinan de él. Es de ésta forma que el individuo puede tratar de sobresalir o vivir en la apatía.

3.4. Perfil del Desempeño y Desarrollo de los Participantes

La realización de labores del personal integrado a la organización está basado por dos necesidades fundamentales, complementarias entre si, pero no necesariamente fusionadas. La primera es por el requerimiento de subsistir por medio de un salario, que retribuye los servicios prestados y la segunda, la que se fundamenta en la necesidad de sentirse útil y desempeñar una actividad.

Cualquiera de las dos formas reviste una responsabilidad que se asume al aceptar realizar una labor y que genera un esfuerzo físico y mental, por lo que es posible interpretarlo como el precio al salario o el costo al desarrollo personal, de ambas resulta una recompensa que se traduce en satisfacción, siempre y cuando se considere como equivalente al esfuerzo otorgado. De ésta manera, la satisfacción se verá como causa para que el miembro se desempeñe adecuada o inadecuadamente.

El desempeño está en relación directa a la satisfacción y ésta a la recompensa, no siendo privativa la remuneración, sino la combinación de satisfactores de demandas que el miembro presenta como rasgo particular a su concepción psicosocial y material, esto es, un medio ambiente adecuado y una actividad gratificante en términos de desarrollo y aprendizaje.

En relación a la identificación que un individuo puede lograr para con la organización así como para el grupo de trabajo, March y Simon plantean que una alta moral no es condición suficiente para una gran productividad y observa a través de supuestos que a menor satisfacción del organismo existe una mayor búsqueda de programas alternativos y por lo tanto se incrementa el valor esperado de la recompensa, que a su vez motiva una mayor satisfacción y un más alto nivel de aspiración, sin embargo al existir este último la satisfacción decrece. Este comportamiento de búsqueda depende de que el ambiente sea benigno y que el logro sea razonablemente efectivo.

Bajo este prisma se observa que en la medida en que existe posibilidad de ascenso se incrementa la identificación del individuo con la organización, no obstante, esto está condicionado a la norma que se establece culturalmente, basada en valores como el éxito, ascenso, aceptación e identificación. De la misma manera se precisa el nivel de identificación con las prácticas supervisoras y con la participación en la toma de decisiones, así como la orientación que tengan los jefes hacia los empleados.

En la misma línea pero desde otro ángulo, March y Simon determinan que dependiendo del prestigio de la organización, los individuos se identifican en diferentes grados con esta.

La organización determina estándares como la productividad por la cual es juzgado el prestigio de los

grupos, que es a su vez un factor de identificación, así como lo es la interacción y satisfacción de necesidades.⁵⁴

En instancias variadas, el personal manifiesta penar por la necesidad de contar con mayor o menor responsabilidad y esto está sometido por la función que tiene que desempeñar; el hecho estriba que a mayor responsabilidad mayor presión y mayor recompensa, pero no necesariamente mayor satisfacción, siempre y cuando el miembro opere dentro del mecanismo de que la presión es eludida por la mayoría y esto le otorga una recompensa medible por la necesidad de la prestación de sus servicios como individuo.

No obstante, la presión no es signo de desarrollo o productividad sino al contrario de frustración y limitación, cuando ésta presión es permanente.

El punto buscado está en el equilibrio entre responsabilidad, esfuerzo y desempeño, con la recompensa y satisfacción. Una justicia distributiva en el dar y el recibir, en el esfuerzo de acuerdo a mejoras salariales y a condiciones de trabajo.

Para Barnard Chester un sistema cooperativo esta dirigido al logro de objetivos, representados por la satisfacción de motivos individuales y la facilitación de

⁵⁴ March, James y Simón, Herbert. Teoría de la Organización. p. 52-54, 81-84.

cooperación adicional, que operan a través de la interrelación de factores sociales, biológicos y físicos, y de su combinación para modificar a alguno de ellos. Para el caso de los físicos las operaciones tienden a cambiar el medio ambiente natural; en los biológicos las operaciones están dirigidas a la educación y la enseñanza, así como a la especialización para el desarrollo de habilidades personales; y para los factores sociales están los métodos de relaciones humanas.

Los factores sociales operan siempre con el individuo tanto para la relación social como para el sistema cooperativo, en donde llegan a incorporarse en su carácter mental y emocional, forzando cambios en los motivos individuales, de igual manera se observa en su interacción con grupos. En otro ángulo Chester establece que el individuo como objeto de influencia cooperativa es susceptible a estímulos o coerción.⁵⁵

Sin embargo, el grado y tipo de participación está definido en la organización anticipadamente por parte de rol o papel que le corresponde a cada ejecutante, con la intervención del proceso de trabajo, la tecnología utilizada, las normas y políticas de ejecución, así como las características de los valores y principios de los supervisores o controladores. Todo esto enmarca al miembro en un comportamiento prediseñado, en donde intervienen sus

⁵⁵ Chester, Barnard. The Functions of Executive. p.40-44, 53-55

características personales de aptitud y actitud hacia el cuadro de condiciones establecidas en la descripción del puesto.

Evidentemente el requisito de la división del trabajo hace que el comportamiento laboral se encuadre en un perfil definido de desempeño y desarrollo, la misma ubicación de la persona en la estructura le asigna posibilidades de promoción o ascenso en relación a las líneas de autoridad y responsabilidad. El conocimiento adquirido se fundamenta por la asignación a un órgano y a un rol específico.

Si bien es cierto que el desempeño está en función de la recompensa, ésta está ya delimitada sin que previamente se pueda verificar la primera. Añadido a esto, la participación desde el punto de vista del rol, se encuentra estipulada por mecanismos repetitivos y monótonos, en donde la tecnología tiene una gran influencia ya que aporta elementos para provocar angustia y frustración, repuestas a la robotización humana en la que se pierde la individualidad y el gusto por el trabajo.

La formación unilateral de la actividad con la inherente marginación en la participación de los interactuantes, provoca una certeza en las formas de manipular el comportamiento y el trabajo. La orientación asignada a cada miembro permite visualizar el estatus al que

puede llegar con respecto al poder conferido y al salario devengado por la ubicación en niveles jerárquicos de control.

Por ésta razón, las expectativas son conocidas y la previsión de conflictos encauzada adecuadamente para mantener en equilibrio la organización y las fuerzas de poder e influencia.

"Se planea la vida del propio burocrata en forma de una carrera gradual, y éste queda tácitamente obligado a adoptar sus pensamientos, sentimientos y acción a la futura probabilidad de esa carrera. El éxito profesional de acuerdo con las normas organizacionales se mide con la vara alienada del dinero, el poder y el prestigio más que por el compromiso espontáneo con el trabajo por su valor intrínseco y pleno".⁵⁶

El individuo entonces rompe su equilibrio personal y social que había sido conscientizado para actuar conforme a un sentimiento de realización laboral y de desempeño, que gratificaría su trabajo al ser parte de una organización y en bien de ésta. Ahora se encuentra con un plan de acción para su persona, controles de su desempeño en busca de una eficiencia medible en términos de productividad para una élite, con expectativas que se basan de acuerdo al estatus que la organización ha delineado a través de las premisas de poder, dinero y reconocimiento.

⁵⁶ Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Op. Cit; p.34

El individuo concibe que su romanticismo en el desempeño de una labor por la labor misma se vuelve infructuoso, su reponsabilidad por un trabajo se vuelca hacia el tratar de quedar bien con su supervisor, de realizarle trabajos personales que quedan fuera de la actividad organizacional; su disciplina se mide en términos de sobajamiento y servilismo.

Los diseñadores de ésta política organizacional juegan con los marginados en base al poder obtenido, sea por el sentimiento, por el control o por la capacidad de determinar el futuro del subalterno. Esto se vuelve un círculo vicioso en el que las pautas de comportamiento ya están dadas y delegadas de generación en generación, y en donde el individuo se alinea para obtener en su momento ese poder que le resultará favorable para sus prioridades y fines.

Por otro lado, la actividad rutinaria tiende a provocar interferencia en las relaciones interpersonales, sujetandose exclusivamente al reducido grupo de trabajo que cancela la relación con otros grupos, por la demarcada competencia en la tarea, los tiempos fijados para su culminación y el control permanente de que son objeto. Bajo ésta panorámica los trabajadores no se sienten participes de los objetivos de la organización, sino simples peones contratados para realizar una actividad a la cual critican por infuncional y

mediatizante, sus excepcionales opciones de solidaridad son encontradas para atacar firmemente a las autoridades.

Los carentes estímulos de superación de la organización hacia los trabajadores, provoca que canalicen sus energías y capacidades hacia actividades que no corresponden a los objetivos organizacionales. Estas actividades pueden ser individuales o grupales, orientándose hacia el deporte, búsqueda de otras opciones laborales, afiliación y activismo a sindicatos y grupos políticos, transmisión de chismes, etc.

Bajo cualquier dirección que se oriente un miembro de la organización por la carencia de estímulos y recompensas, representa una llamada de atención por la posibilidad de que estalle un conflicto sin la capacidad de solucionarlo en el corto plazo. Sin embargo, en ocasiones se presentan dos vertientes para no dar recompensas: la que se proclama por una posición apática de dejar las cosas como están y de no propiciar cambios, ya que no hay interés en los propios dirigentes por desarrollar proyectos debido a su incapacidad cognocitiva de la disciplina que controlan; por la posible reacción antagónica que presumen detectar; por los tiempos políticos de que nadie se mueva ya que el período de mando está por culminar y, la segunda es la de aparentar una posición intransigente a las demandas que sirve como escape a los grupos antagónicos de la cúpula organizacional, para

posteriormente docificar los estímulos y recompensas y de ésta manera desviar la atención de las masas de los aspectos que se están manejando por abajo del agua.

De ésta forma, el miembro al percibir que su esfuerzo no es correspondido reacciona disminuyendo su empeño y buscando formas alternativas que ocasionen conflicto y obstruyan el camino normal y tranquilo de la organización, o bien, si se pide su participación sin la consecuente gratificación, el miembro tenderá a hacerse a un lado y evadir una responsabilidad de la que sólo obtendrá presión.

Por ésta razón, es importante señalar que la motivación que se genere repercuta directamente en el ámbito psicosocial y material (de preferencia) del miembro, del cual parte fundamental de su estímulo no siempre radica en mejoras salariales, sino en las condiciones de trabajo óptimas para su desempeño profesional.

"Para comprender bien los sentimientos y la conducta del personal jerárquico subalterno hay que analizar no solamente el desarrollo de su carrera, sus perspectivas de ascenso y sus aspiraciones, sino también el rol tanto formal como informal que le haya tocado en el seno de la organización a que pertenece".⁵⁷

El rol formal en este caso, tiene un peso importante a valorar, ya que permite detectar la vinculación del miembro con las prescripciones de la organización, y por los

57 Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático. libro 1. p.69

comportamientos que asume al integrarse a un grupo del cual emana un rol particular, denominado informal, ya que éste no está determinado por la organización institucional.

En los dos casos, el individuo tiene que sujetarse a ciertas condiciones normadas y aceptadas, pero que le permiten moverse con cierta discrecionalidad e intercambiarlas y fusionarlas de acuerdo a su habilidad y al poder que va ejerciendo al obtener una capacidad en el desempeño de su rol.

Indiscutiblemente como ya se ha asentado, la ordenación jerárquica conlleva a una delimitación de las aspiraciones de ascenso y retribución económica, así como la trayectoria de su carrera (dentro o fuera de la organización) le otorga capacidades para escalar la pirámide, al ajustarse a ciertos requisitos que ayudan a los que las cubren por el credencialismo.

Todo lo anterior incide directamente en una organización con rasgos evidentemente clasistas, en donde las recompensas se encuentran establecidas por los requisitos de ingreso y participación, las cuales son asignadas a los grupos identificados con la cúpula en el poder, marginando el desarrollo de las clases subordinadas que no encuentran espacios para la manifestación de sus capacidades y habilidades..

El grupo disciplinado y seguidor de la dirigencia, no encuentra sustento en la simple legitimidad que le impone el que detenta el poder, sino más bien, por el beneficio que encuentra al apoyarlo al recibir una retribución material y el honor social, respaldado por el estatus de la posición que ocupa y por la normatividad que le otorga una investidura intocable e intachable.

Un rasgo característico de los beneficiados con el poder, es que colocan una muralla entre sus privilegios con las obligaciones de los subalternos, evitan los contactos personales, y los laborales los tratan desde un estrado que divide a la decisión de la ejecución, al poder de la subyugación, a la autoridad de la responsabilidad.

Es por éstas razones que se radicalizan las posiciones conformandose grupos y subgrupos de presión; se desestabilizan, se atacan, se golpean, se sabotéan, se crea el conflicto por la lucha enmascarada por el poder, por los recursos, por el manipuleo de hombres, por los escaños, por los puestos, por los salarios, por los espacios, por el beneficio personal.

Existe por tanto una fuerte pugna por recibir las recompensas, premios o estímulos, pero éstas se dan en función de la participación, misma que está limitada por el

área de acción e influencia. De ésta manera el medio normativo y funcional determina una simbología de los condicionantes para obtener beneficios, mismo que son conscientizados por los miembros de los diferentes sectores, reconociendo aquellas ganancias en tipo y grado al que pueden aspirar, dependiendo de su circunstancia particular tanto en la carrera que ha emprendido como en su ámbito de competencia dentro de la estructura.

El individuo al participar, adquiere un cierto estatus en la organización que le permite tener un grado mayor de influencia con respecto a las personas que no son miembros de la misma. Esta influencia se ve concretizada en el poder que tiene para agilizar un trámite y para orientar, resultando una forma de recompensa por su colaboración. Con base en esto, el miembro obtiene prestigio y poder hacia el exterior.

La participación es observada como responsabilidad necesaria o enfocada a la función encomendada, sin embargo, motiva tensiones dentro de la organización en virtud de que los responsables de los órganos tienen un ámbito de competencia y un objetivo particular que muchas de las veces choca.

"El personal de los departamentos de Marketing y de Cuentas desea una variedad de productos para vender y un cambio continuo de la combinación de productos. El personal del departamento de Producción prefiere fabricar un menor número de productos en mayor cantidad, ya que esto les facilita las cosas. Es corriente que el encargado del control de calidad crea firmemente que la persona del departamento de producción trata de engañarle y encargarle piezas defectuosas".58

Las contradicciones inherentes en el campo de la responsabilidad, provoca fricciones, que sino se apaciguan con el afán de valorar la importancia de lograr el fin que se persigue, puede desembocar en hostilidades que quebranten la armonía. Bajo esta condición, se puede rescatar la elemental disputa por los objetivos particulares, generando una participación que vaya encaminada a obtener el fin general y a canalizar la competencia para que redunde en mayor productividad y autocontrol.

"Por lo general las organizaciones tienen tres enfoques generales hacia las diferencias entre los participantes: a)desalentar y moldear(sumergir), b)aceptar y tolerar, y c) entender y valorar".59

Cuando hablamos de desalentar y moldear se hace hincapié en cuartar la mentalidad creadora del trabajador, imponerle sistemas y hacerlo que haga lo que se le dice. Su opinión no está contemplada en el sistema de trabajo, se le ponen trabas para cambiar las reglas, la idea es no moverse

58 Huse, F. Edgard y Bowditch, C. James. Op. Cit; p. 119

59 Kast, E. Fremont y Rosensweig, E. James. Administración en las Organizaciones. p. 636

para mantenerse, las acciones las fija el grupo directivo sin participar las opiniones de los que las ejecutan.

"Vamos que la mayoría de las organizaciones adoptan un punto de vista negativo respecto a su gente, reprenden con vehemencia a sus miembros por sus deficientes actuaciones, exigen que se acepten riesgos, pero castigan hasta las fallas más minúsculas, diseñan sistemas que parecen calculados para destrozar la imagen que sus trabajadores tienen de sí mismos"⁶⁰

Las actitudes y conductas negativas no hace más que infundir temores y antagonismos, produciendo boicot al trabajo y sumergiendo las relaciones bilaterales en la incomunicación y en la lucha por posiciones.

Para los directivos, la concepción de las manifestaciones y sentimientos del factor humano en las organizaciones es de tercer nivel, les interesa más la productividad que la armonía laboral, sin percatarse que la segunda es elemento sustantivo para la primera.

El aceptar y tolerar tiene un enfoque contrastante con el anterior, ya que impone pensar en promover una anarquía que no es válida por ningún sistema organizacional. Esta posición encuentra eco, cuando los grupos están organizados gremialmente y tienen su fuerza en la capacidad de movilización de sus bases; en el control de los procesos sistemas o actividades fundamentales; en el manejo de la

⁶⁰ Peters, J. Thomas y Waterman, H. Robert. En Busca de la Excelencia. p. 81

técnica y del conocimiento. Cualquiera de estos factores combinados o individualmente representan el poder de los grupos anarquistas que tratan de lograr posiciones apoyados en ocasiones por grupos externos a su organización.

El miedo, la incapacidad, la falta de confianza y de apoyo del nivel superior, el desconocimiento de las normas jurídico - administrativas, el estar atados de manos por la corrupción y malos manejos, son posibles causas para aceptar y tolerar.

El tercer aspecto y el más importante es el de entender y valorar. Es importante contar con un sistema de información que nos permita reconocer psicosocialmente la participación del individuo, sus limitaciones y aciertos, a fin de que se oriente la acción a una creencia de lo que esten haciendo, alabando al desempeño e incitando a un aprendizaje, difusión y compromiso de los miembros; gratificar la acción en los tiempos adecuados e impredecibles de preferencia, quizá normarlos, pero sin caer en políticas desalentadoras para la mayoría que no las recibe y que cree merecerlas.

Una de las estrategias para incentivar el desempeño y por ende la participación, es dar oportunidad de ascender la escala jerárquica.

"Pues si por casualidad el funcionario inferior ritualista es promovido a una categoría media, con la cual se libra un poco de las enredadas reglamentaciones, abandona toda su actitud rebelde y entra en el grupo de los sumisos".⁶¹

De ésta manera, el miembro concibe una línea de ascenso político y económico que le posibilita a realizar una carrera organizacional, que a su vez le proporciona seguridad laboral y económica, que redunda en pretender mantener a toda costa su empleo y a incrementar su participación a través de la eficiencia y productividad. No obstante a que internamente puede manejar una ideología, se mantiene en una situación de compromiso, siempre que no se llegue a una ruptura y al conflicto que le presiona a definirse por uno de los dos bandos.

El logro de posibles posiciones por los movimientos que se suscitan tiene una correspondencia hacia la desestabilización por las rotación que se da en la organización, lo que crea una amenaza para las satisfacciones y recompensas personales que son dadas por medio del estatus, el poder y la remuneración.

Este tipo de comportamiento organizacional crea una maraña de premisas, en que la conducta del miembro sólo puede ser previsible bajo un estricto estudio psicosocial y político-cultural, ya que se formalizan y definen sistemas

⁶¹ Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático. Libro 2. p.92

de recompensa y privilegios que crean una subcultura con estándares, prioridades y valores, que van a conformar al hombre unidimensional por los efectos en su ego, necesidades sociales y juicios que el control organizacional le impone.

Por este alto grado de movilidad, el individuo prefiere en algunos casos mantener su integridad e independencia de estos cambios bruscos, por lo que se mantiene al margen de la responsabilidad de decidir, pero en la gran mayoría, cuando un trabajador se siente parte integrante e importante de la organización por su actividad y además es estimulado por esa actividad a partir del sistema de valores implantado, su participación se hace más contundente, trabaja para un fin común porque se siente comprometido moralmente, ya que su individualidad como persona o como parte del grupo es reconocida.

Existe un último elemento en que la participación tiene un reflejo condicionado: el de lograr posiciones, no a través del desempeño adecuado para los fines de la organización (que muchas veces es por ineptitud), sino del desempeño para los fines personales del jefe, en donde la disciplina no sólo está en sujetarse al control de las actividades laborales, sino principalmente a las íntimas, en donde se acapara al subordinado en su vida privada, se dispone de él en cualquier momento y para actividades que monoscaban la dignidad e integridad

3.5. La Visión del Grupo: Estructuras de Poder y Normatividad

Un grupo está conformado por un conjunto de personas que mantienen relaciones identificables de funcionamiento para la consecución de propósitos o fines comunes. Estas relaciones no necesariamente deben ser permanentes, pueden ser eventuales en el entendido de que la participación sea con procesos interactuantes y afines.

La reunión de personas es motivada por diferentes circunstancias, tal es el caso del miembro de la familia, la actividad profesional o política, la religión, la ideología o por necesidades de carácter humano que predispone el necesario contacto con personas. Sin embargo, la simple reunión de individuos no otorga el carácter de grupo, porque su relación no está orientada a la búsqueda de : objetivos comunes, participación, interrelación en sus acciones, identificación, solidaridad, cohesión, normatividad y un sistema de dirección.

El grupo entonces, busca la clarificación de un objetivo que le permita orientar a los miembros hacia su logro, obtiene criterios e información de las necesidades individuales y grupales, opciones y alternativas de solución, prioriza, alienta el diálogo y la participación,

compromete, unifica opiniones y actitudes para crear una identidad tanto individual para con el grupo como del grupo para con los individuos, define su espacio y reconoce en el medio las relaciones formales e informales, los canales de acceso libre como las condiciones y por lo tanto sus posibilidades y limitaciones. Concretiza en un objetivo que es sustentado por la mayoría, modificado por las características situacionales imperantes y consensuales, se estructura por jerarquías de poder y se normativiza.

El grupo entonces, comprende a personas que interactúan con base a normas establecidas, los que se definen así mismos como miembros y son identificados como pertenecientes a un grupo.

El grupo como ente aglutinador de individuos, concentra una diversidad de personalidades y cualidades que le permiten asumir una racionalidad en la asignación de roles para la estructura y funcionamiento, en donde las acciones van encauzadas hacia el exterior como hacia el interior.

Hacia el exterior, se fusiona la coparticipación para la producción de resultados esperados para la organización y el medio ambiente, en donde el equilibrio para el mantenimiento y cambio se demuestran en la adaptabilidad y sincronización de acciones, órganos e individuos.

Hacia el interior, se dan las mismas características, existe una necesidad de identificar comportamientos y definir roles con objeto de mantener el equilibrio. No obstante a que la organización ya definió una estructura y funcionamiento que se traduce en roles, los individuos manifiestan una opinión y actitud singular y es para el grupo necesario identificar éste comportamiento a partir del análisis de funciones en la formación y mantenimiento de grupos.

"la formación y mantenimiento de grupos presenta un análisis de las funciones de los miembros, así existe el: a) animador que alaba, aprueba y acepta las aportaciones. b) armonizador que interpone su influencia en las diferencias suscitadas. c) componedor que opera por dentro de los conflictos en que se involucre su idea o posición. d) guardián y expedidor, procura mantener abiertos los canales de comunicación. e) determinador de estándares o el idealista del "yo", expresa cuales son los estándares para que el grupo lleve a cabo sus funciones y se evalúen sus procedimientos. f) observador y comentador del grupo, lleva el registro del procesamiento en grupo; propone interpretaciones para valorizar. g) consentidor, está de acuerdo con la actuación del grupo".62

La labor del grupo encierra la estrategia de cuidar la participación y activismo de los miembros, procura la tormenta de ideas y propuestas, consolida y unifica la información, sintetiza y formula un plan de acción, en el que se identifiquen con el objetivo los individuos y subgrupos. Es una ardua labor de acción cooperativa a desempeñar, buscando la conformidad por parte de los

62 Margulies, Newton y Raia, P. Anthony. Op. Cit; p.308

interesados por los fundamentos que se exteriorizan y que hacen tomar conciencia de las dimensiones que no habían sido consideradas individualmente.

Estos encuentros crean un espacio diferente en la concepción individual, ya que el intercambio de opiniones motiva una visión de conjunto con valores, juicios y conductas comunes que la participación en la acción grupal les genera para mantener un frente común en las acciones que se sustenten con las contrapartes de la organización y en las negociaciones.

Desde otra óptica podemos observar que una de las principales limitaciones para consolidar un grupo es su compromiso condicionado por sus propios valores e intereses. Si bien el individuo reconoce que su labor aislada resulta infructuosa para el logro de sus fines y por esto requiere la participación con otros individuos, no percibe de forma inmediata que al integrarse a un grupo se crea un compromiso.

Es por ésta razón, que la solidaridad se rompe ó ni siquiera se crea por las formas de persuasión que intimidan o sobornan las aspiraciones de participación y reconocimiento, de acuerdo a los roles que las aptitudes fundamentan y que se suman a una estructura centralizada, sectorial y autoritaria, que en el mejor de los casos o bien

coarta las libertades a través de una reglamentación excesiva o por un dejar hacer con libre albedrío, con bajo nivel de disciplina, trabajo y estado de ánimo.

La insatisfacción del individuo será doble al no encontrar espacios de participación personal y grupal, así como de reconocimiento que al fin de cuentas se traduce en fracaso por lo limitado del desempeño alcanzado. De ésta forma el miembro orientará sus motivaciones hacia el logro personal o grupal, según las frustraciones encontradas de su participación, por supuesto fuera del grupo que ha obstruido su función.

Los grados de ímpetu en la labor está dada por el nivel de éxito y reconocimiento que se obtenga, por lo que es importante que se conciben formas de evaluación que correspondan a algún estándar que mida la participación del rol con respecto a los individuos y al grupo.

De la misma manera e intensidad como las organizaciones son complejas y dinámicas, así el grupo, resultado de las fuerzas que operan en su seno y que se proyectan no sólo hacia el interior sino que también traspasan las fronteras de su espacio, generando un proceso continuo de cambio y adaptación, por las interacciones sociales de que son objeto los individuos al plantear sus condiciones de pertenencia y valoración.

El grupo en proceso de fusión, mantiene un nivel igualitario de autonomía individual, por la cual todos deciden sin convertirse en autoridades. La evolución, les plantea la necesidad de realizar una división del trabajo que represente rubros de actividad, ámbitos de competencia y exposición de facultades encontrando sus bases en la manifestaciones, comportamientos y consensos.

De la manera en que se formalicen la relación de poder, ésta tendrá cauces diferentes y antagónicos, resultando una composición autoritaria en donde los acaparadores del poder, repriman y opriman a las bases; una democrática en donde las decisiones cúpulares sean representación de la totalidad y; la anárquica en donde no se acepta una representación y cada miembro se conduce libremente.

Independientemente del rango que caracterice a un grupo, siempre estará definido por la esencia normativa que encuadra el comportamiento de sus miembros y la forma en que se opera, de la que se espera una adaptación y subordinación instantánea y en donde puede o no haber consenso o aceptación.

La aceptación y el consenso, están definidos por un complejo de mecanismos mediatizadores y coercitivos que se controlan por las redes de información establecidas por los

subgrupos, que tienen expectativas de escalar la jerarquía asumiendo las disposiciones y a la vez funcionando como observadores y aplacadores de intereses contradictorios y, por la negociación entre las altas jerarquías de los subgrupos.

En efecto, la normatividad y la estructura de poder mantiene a los individuos supeditados a las reglas formales e informales. Su soberanía es cuestionada al formar parte del grupo, ya que la distribución de tareas y de autoridad condicionan al ser, a estar alerta de la trayectoria del subgrupo ó grupo. Ya no interesa la capacidad, la infraestructura cognocitiva o la participación, sino la ideología, los contactos y la suerte.

Sin embargo, la concepción de un grupo que propende a funcionar, plantea necesidades de participación y coparticipación que difieren de las posiciones polarizadas.

Cuando un grupo funciona como tal en la ejecución de tareas, se da la identificación de problemas que involucran el bienestar de la totalidad, de ahí la importancia de que todos aporten y participen para un mismo objetivo, de acuerdo a una asimilación, concepción y aceptación de la división del trabajo, como resultado de los diversos procesos y sistemas organizacionales.

El grupo entonces, determina y elige los problemas en común a través de propuestas esclarecidas, con el fin de definir el objetivo o problema y la estrategia aplicable. Este es un proceso lento, en donde la coordinación y organización de la reunión tiene una importancia básica al hacer participar al conjunto de personas, orientar las intervenciones hacia el objetivo planteado, motivar el bombardeo de ideas, conciliar intereses, fundamentar las convivencias sobre un enfoque específico, concretizar, sintetizar y tomar decisiones.

"cuando la solución surgida de la discusión en grupo es un producto común, los individuos experimentan la satisfacción de ser parte de algo mayor que ellos mismos y de haber participado en crearlo; como tal resultado es mayor que ellos, el saberse una parte del mismo hace que aumente la estima propia"⁶³

Esta discusión puede provocar incompatibilidades y definición de ideologías, por lo que el consenso quizá no sea un fin primordial que se propone el grupo, pero si una forma de identificar posiciones y coaliciones con intereses bien delineados. Un parteaguas que permita observar la movilidad, coherencia y organización, que se manifieste en la exteriorización de opiniones en forma de abordar la discusión, en los planteamientos y por supuesto en las actitudes.

63 Katz, Daniel y Kahn, Robert. Psicología de las Organizaciones. p.441

Sin embargo, lo que se pretende es llegar a una cohesión que signifique asumir valores, actitudes y normas que impliquen solidaridad. Para esto es la conjugación de puntos de vista, en que se identifique y perciba el grado de beneficio o perjuicio para la acción grupal y/o organizacional.

La identificación de los actores sociales dentro del grupo, ofrece asumir posturas convenientes a los intereses comunitarios, ya sea dividiendo en su seno a la fracción antagonica o creando un enemigo común.

El grupo tiene entonces un objetivo inmanente, que es buscar la cohesión a fin de tener el sustento y consenso para el logro del propósito que persigue, pero se encuentra dentro de fuerzas que estiran y empujan para el mantenimiento, cambio o desequilibrio. Es pues necesario, medir, sopesar y evaluar estas fuerzas que son desviadoras o propulsoras de la estabilidad deseada.

En el proceso de interacción se identifica a los detentadores de las fuerzas, clasificandolos como solidarios, desviadores y neutrales, se procede a unificar a los solidarios de acuerdo a valores, normas y finalidades, al subgrupo de neutrales se les explica para su comprensión y asimilación, se les vende la idea y se les incita a que tomen partido evidentemente favorable. Ya que se ha

identificado la polaridad, se inicia el debate propiamente de fuerzas para evaluar el peso y potencia de cada eje.

Los desviadores generalmente son marginados del grupo, no reciben información actualizada ni asisten a las reuniones del grupo solidario, se coarta su participación en la estructura de poder a fin de no dar pie a que se fortalezcan.

El grupo entonces no pretende ampliar indiscriminadamente el número de afiliados, sino que restringe la aceptación de miembros, ya sea por falta de solidaridad o por ser una élite que pretende conservar el poder y el prestigio adquirido. No obstante, los límites del grupo se establecen de conformidad a una realidad situacional, en donde se abre y se cierra dependiendo de las relaciones de poder al interior y exterior.

El tamaño no determina la integración que pueda existir y el poder que pueda detentar, pero sí una base para los ejercicios de movilidad y presión, cuando se trata de sufragios y de legitimización democrática del poder.

Los miembros pueden dejar de pertenecer a un grupo para formar parte de otro, o pueden ser parte del grupo pero integrados a un subgrupo. La interacción social de los individuos borra los límites predispuestos, de tal manera

que el miembro puede ser activo en el grupo (nominal o periférico), dependiendo de la relación permanente o eventual que mantenga y de sus contactos de información y poder con las estructuras jerárquicas.

Es por esto que los individuos y grupos forman parte de una relación formal o informal, dependiendo de los acontecimientos que incrementen o disminuyan su acción para formar el grupo, parte del grupo (subgrupo) u otro grupo.

"Como lo implica la palabra, los subgrupos estarán constituidos estructuralmente por los que establecen relaciones sociales distintas entre sí que no son compartidas con otros individuos del grupo general. Todos los grupos son en potencia vulnerables a la formación de subgrupos.

También puede producir la formación de subgrupos los intereses especiales, peculiares a ciertas posiciones o estratos del grupo grande, o sentimientos y valores peculiares a posiciones o estratos constitutivos". 64

El nacimiento de subgrupos es concebido de manera natural en las organizaciones, su comprensión está dada en la observación y análisis de su formación y orientación. La formación puede ser motivada por la interacción funcional o geográfica; por la sensación de aislamiento y marginación de que son objeto; por la incompatibilidad con los valores, normas y fines; por los intereses personales de obtener el poder económico y político.

64 Merton, R. Robert. Op. Cit: p.368

La orientación está definida por los grados de satisfacción de necesidades, de opciones a la participación en la toma de decisiones, de conciencia en la cohesión e integración tendiendo a estrategias de solidaridad o antagonismo, pero también a oscilar por el resultado de la lucha de fuerzas y de negociación.

El grupo es formal e informal dependiendo de los contactos que encuentre dentro y fuera de la organización, con base a lealtades y compromisos. Son formales por las reacciones que dispone la estructura organizacional, el conjunto de reglas y disposiciones que delimitan la conducta general, los compromisos contractuales y personales, por los límites y coberturas de acción, los procesos del flujo de trabajo que aportan para el objetivo organizacional.

En suma, es la organización la que lo establece y mantiene, es por su exigencia que el individuo realiza tareas bien definidas sin considerar sus deseos, aptitudes y actitudes para laborar en determinada área o función y con individuos al que él ni conoce.

El tipo de relación formal define de manera precisa las interrelaciones por individuo, grupo y órgano de acuerdo a una estructura jerárquica, comunicación y división del trabajo. Es por esto que es lenta para responder a las

fuerzas internas y externas, a los cambios tecnológicos y a los conflictos.

El grupo informal nace para subsanar las limitaciones del formal, para desarrollar medios espontáneos y controlar actividades importantes que contribuyan al desarrollo, para mejorar el flujo de los procesos de información y comunicación, para satisfacer necesidades que tienen que resolverse fuera del comportamiento estandarizado, para abrir caminos alternativos que responden a los estímulos que provienen del exterior e interior. No se limita a ascender la pirámide jerárquica para poner a consideración y esperar el descenso de la autorización, sino que acude a las instancias competentes que tienen los recursos y medios para actuar de manera inmediata..

Desde otra perspectiva vemos a los grupos informales como resultado de la necesidad de conocer las acciones y reacciones de los miembros, sus identificaciones, amistades, enemistades, relaciones íntimas, antipatías, ideologías, formas de organización y tácticas. También nos posibilita a ubicar a los grupos antagónicos y solidarios; su fuerza, contactos, especialidad; perfil político, social, cultural, religioso, económico; intereses, habilidades y aptitudes.

Es correcto señalar que el grupo informal no surge únicamente por las condiciones establecidas en una

estructura u organización, ni por las necesidades de prever y amortiguar conflictos o para agilizar trámites, sino también por incapacidad política y lideral de la cúpula, por la inercia de los cambios, por la desintegración valorativa de los miembros, por la falta de unidad y solidaridad y por carencia de concertación y consenso.

"Surge una diferenciación entre nosotros, el grupo nosotros, o intragrupo, y todos los demás, o los grupos de otros, o extragrupos. Los que pertenecen a un grupo-nosotros están en una relación de paz, orden, derecho, gobierno e industria, entre sí. Su reacción con todos los extraños, o grupos de otros, es de guerra y pillaje, salvo que la hayan modificado algunos acuerdos".⁶⁵

El grupo aprende a definir quienes son o están con nosotros o con ellos, dentro y fuera de la organización, ésta concepción plantea comportamientos de lealtad y disciplina para con su grupo, para con los otros grupos de hostilidad y desconfianza.

Se da el caso en que un individuo no forma parte integral de un grupo, aunque participa con él, ni es parte del intragrupo ni de un extragrupo, es más bien como un ser periférico que apoya al grupo en una función temporal mientras se define la situacionalidad de su participación.

La conformación de grupos de trabajo para muchos, está dependiente de la trayectoria que han venido siguiendo

65 Ibidem. p. 379

dentro del mismo los individuos a enlistarse en sus filas, por el hecho de considerar que al integrar gente ajena, ésta tiene compromisos y lealtades diferentes a los de su dominio, por lo que se allegan miembros ya conocidos, limitando a personas ajenas, aunque manifiesten una mayor capacidad.

La conformación de grupos y la depuración de estos en las organizaciones complejas, se hace cada vez más difícil de estandarizar, no hay regla ortodoxa en la práctica, todo puede ser posible. Existen filtros aún para los del mismo grupo, permanentes o temporales, se les integra, se les desecha o se los coloca en línea de espera, todo depende de su trayectoria, de las instancias que prevalecen en el presente, de su disciplina y lealtad, de sus habilidades adquiridas, de los errores y aciertos, de los apoyos, de su fuerza.

Los grupos se renuevan, quizá se un factor de sobrevivencia como en los mismos sistemas y organizaciones, más aún en los grupos que detentan mayor poder y que implica fisuras y toma de posiciones en un nivel de subgrupo, para la obtención del poder.

Por lo tanto los grupos se modifican, hay una constante actualización e incertidumbre en su estabilidad. Sin embargo, dentro de ésta actualización es difícil concebir la

incorporación de individuos perfilados y definidos en otro grupo, pero se da en afán de conseguir posiciones, información y votos.

Los individuos mantienen posiciones definidas de solidaridad para el grupo y esto le da una cohesión que no pretenden perder por luchas internas desgastantes y sin objetivos que aseguren el éxito que fuera de crearles unidad para combatir y negociar con otros grupos o con los mismos superiores, les provocaría definiciones inoportunas y merma en su resistencia.

Las posibilidades de crear coaliciones es válido, siempre que las fuerzas antagónicas requiera un grado de fuerza equiparable, que motiva la unificación de diferentes grupos hacia un objetivo común y hasta que éste se obtenga, después se repartirán la ganancia y la lucha entre estos empezará o continuará.

Dentro de ésta tónica, los miembros de un grupo tratan de proteger a toda costa el que toquen a su líder o jefe, de esta manera insertan en puntos claves a personas de confianza para informarse de los movimientos y tácticas que se realizan, tratan de expandirse a todos los niveles buscando el espionaje, chantaje, conspiración y sabotaje.

Dentro de las estrategias para romper las uniones e identificación de individuos, se practica la asignación flotante en el que la persona oscila de órgano en órgano y de actividad en actividad, sin encontrar una ubicación definitiva para su desempeño, generando una inestabilidad social, ya que adonde llega es visto como espía y él ve a todos como enemigos 66

Una estrategia que se estila por desconocimiento de los comportamientos grupales, es la de formarse una red selecta de activistas del grupo, que funcionan como subgrupo "bombero" para actuar en todos los acontecimientos. Esto genera compromisos con ellos por su participación y marginación para una gran mayoría que queda limitada de participar en esos procesos, por considerar que es favoritismo para una clase privilegiada dentro del grupo; se preve en este caso un desquebrajamiento de la moral y de la unidad.

El grupo entonces es signo de unión, integración, solidaridad y cohesión, difiere del conjunto humano que está unido por circunstancias cotidianas y que caen en la serialidad al coincidir en reuniones masivas.

3.6. Causas y Efectos del Conflicto

Como hemos podido advertir, las interacciones que se generan en las organizaciones motiva sentimientos y

actitudes antagónicas, que se desenvuelven por las diferencias clasistas, al dotar desproporcionadamente de recursos y prestaciones a los sectores insertados en la organización, provocando rupturas y luchas por la posición de estos bienes y creando un ambiente de antifuncionalidad.

Es bien cierto que el marco normativo prevaleciente, condiciona a los individuos a obtener satisfactores personales y profesionales, demarcando su desarrollo a esferas de competencia que la misma distribución de funciones les acarrea, por las relaciones de autoridad y responsabilidad.

La enajenación y marginación que los individuos, grupos y sectores conscientizan, les impulsa a una toma de posición negativa hacia la clase gobernante y por ende hacia el objetivo que estos determinan. Sin embargo, se puede amortiguar este sentimiento al permitir que los miembros se conformen en grupos informales, para que dentro de los mismos se formalicen normas y funciones que sean aceptadas por el conjunto de individuos y así no perciban el grado de coacción que sobre ellos existe, ya que se les brinda la oportunidad de organizarse con autonomía y se copta este esfuerzo como canal de expresión y trabajo que beneficie y amortigue el potencial de sus capacidades para con los poseedores del poder.

No obstante, cuando el sentir de la generalidad marginada se manifiesta, se adquiere una posición contraria a los intereses de la cúpula, posición que debe orientarse hacia la determinación de un objetivo común. Pero, para llegar a establecer el fin, es necesario un regateo y negociación dentro de la clase subyugada, con objeto de fusionar intereses a través de exposiciones que conlleven a una conscientización de las presiones y autoritarismo de que son objeto.

El hecho estriba en crear una unidad y solidaridad en torno a un objetivo, que se sustente en el consenso de los miembros del sector afectado, generándose normalmente en una primera instancia entre los representantes o líderes de subgrupos de la misma clase, para después expandirlo hacia las bases trabajadoras.

Del consenso resultará una estrategia que definirá tácticas que provoquen la agitación y presión hacia el sistema establecido, que funcione como una ilusión para opacar o hacer desaparecer las acciones negativas que se han venido operando hacia su clase y que se han visto reflejadas en sus necesidades insatisfechas y en su frustración.

"La rebelión supone el extrañamiento de las metas y las normas existentes, que son consideradas como puramente arbitrarias. Y lo arbitrario es precisamente lo que no puede exigir fidelidad ni posee legitimidad".⁶⁷

⁶⁷ Merton, Robert. Op. Cit; p. 235

La rebelión al sistema establecido va a tomar diferentes matices, desde la apatía y el desencanto para la realización de actividades hasta el sabotaje para destruir el medio laboral y los proyectos realizados por ellos mismos o por otros. Lo que es un hecho es que se lleva a efecto una acción consciente, dirigida a crear incertidumbre y a afectar directa o indirectamente a los administradores del poder.

El efecto de la rebelión tiende a romper los márgenes permitidos de acción y a desestabilizar el marco normativo de comportamiento, pretendiendo controlar un área o actividad que pueda interrumpir la secuencia funcional y con esto afectar al poder global. Todo lo anterior para provocar una acción en la que se obtenga beneficio ya sea eliminando totalmente la política de coacción o haciéndola declinar en ciertos rubros.

Es sintomático encontrar en las organizaciones un sectarismo funcional que cohibe las pretensiones de acceso a los individuos que no están dentro del clan y no sólo esto, sino que limitan y centralizan la información, coartándola a los nuevos integrantes de la clase administradora. Esto les da un poder real que han obtenido a través de eliminar toda forma para que se maneje, conozca o

siga el proceso de trabajo que mantenga los estándares normales de funcionamiento.

Este sectarismo es una fuente de inspiración natural, utilizada para sabotear cuando se desee a la cúpula por medio de la paralización del proceso de producción o en el desquiciamiento del sistema operativo.

Este tipo de planes se manifiesta más insistentemente cuando el cuadro de administradores, sea de nuevo ingreso o no, desconocen la operatividad de los sistemas funcionales.

En efecto, cuando se define una política de control y de eficientismo, la forma más rápida de lograrla es presionando al personal a que rinda más dentro de su horario y con volúmenes establecidos en el ámbito de los tiempos y movimientos, sin tomar en consideración las agrupaciones que se han generado en el contexto de la organización y del poder de la función que ya está establecido.

La hostilidad provoca una conducta tensionada, motivada por la desaprobación y resentimiento de la clase subordinada, paso previo al conflicto que se dará para la lucha de posiciones y beneficios, que tendrá una confrontación directa con el objetivo institucional.

"Las desigualdades económicas, la inseguridad y las frustraciones, crean conflictos grupales y nacionales. Todo esto es una fuente importante de tensión que frecuentemente hace que un grupo considere al otro como una amenaza, a causa de la aceptación de imágenes falsas y de una simplificación de las soluciones, al mismo tiempo que hacen al pueblo susceptible para escuchar las llamadas de los demagogos que buscan chivos espiatorios.

La amenaza puede ser un hecho objetivo y no simplemente resultado de falsas imágenes".⁶⁸

Ciertas políticas de hecho son hostiles a un sector de la sociedad organizacional, la percepción irresponsable hace que se implementen soluciones paliativas que únicamente modifican el problema, no lo resuelven, de tal forma que provoca frustración e incompatibilidad entre los grupos por las metas y valores que persiguen simultanea y divergentemente.

Los conflictos tienen su sustento en la lucha por la apropiación de bienes, obtención de estatus y poder, por la represión y presión que se da en la lucha de las fuerzas por la obtención y limitación de igualdad en los derechos y obligaciones, por la necesidad de recobrar o recibir lo prometido o ganado. Estas son posibles causas del conflicto, el lugar es donde hacen acto de presencia los grupos antagónicos que promueven el proceso de cambio.

Es en este contexto que validamos la afirmación de que las organizaciones como sistemas no son autoadaptables, sino

⁶⁸ Jessie, Bernard. La Sociología del Conflicto.p.39

que requieren fuerzas que la impulsen al cambio y como resultado a la adaptación.

"Tres modelos conceptuales destinados a abordar las clases principales de los conflictos en los organismos, han cristalizado lentamente. El negociable, formulado para resolver conflictos entre grupos que compiten para adquirir recursos escasos; el burocrático aplicable al análisis de conflictos entre jefes y subalternos; el de sistemas, encauzado a conflictos laterales o sea entre partes relacionadas funcionalmente".⁶⁹

Es por esto que el conflicto se da por competencia en la adquisición de recursos, por los esfuerzos para tener independencia y por la divergencia de objetivos que persiguen áreas relacionadas en el proceso de trabajo. Pero el motivo no es quizá lo perceptible, sino el manejo que se esta dando para ocasionar el rompimiento, esto es, que los recursos pueden estar limitados y por esto se arrebate su concesión o que haya una irracionalidad o imprudencia en su otorgamiento, por sentimientos, afinidades o incompetencias. También la falta de definición funcional, en donde no hay una delimitación precisa de sus ámbitos de competencia, tanto por órgano como para personas.

Es una realidad que los conflictos surgen por falta de conocimiento en las condiciones en que se está trabajando, no quiero decir con esto que la organización debe tener un mecanismo automático de control, pero si un sistema de información y comunicación que le permita observar,

⁶⁹ Margulies, Newton y Raia, P. Anthony. Op. Cit: p. 342

identificar y regular los comportamientos organizacionales, tanto del exterior como del interior.

El costo que implica resolver un conflicto es mucho mayor que el que puede invertirse previo al estallamiento, el esfuerzo que acarrea el instrumentar el conflicto y el enfrentarlo, puede medirse en términos de tiempo en la concertación, en los rezagos que quedan en las relaciones personales y laborales y en la pérdida de posiciones y de estrategias, en el daño al funcionalismo, en la deslegitimización, en la pérdida de recursos por el sabotaje, en la confrontación de opiniones y actitudes, en la estratificación de vencedores y vencidos.

Si pudiéramos tener una concepción de lo que podemos ganar o perder, de los puntos fuertes y débiles de cada parte, de las trayectorias en estrategias o tácticas, de lo que podemos dar y necesitamos recibir, de los contactos a los que es necesario acudir y de las presiones que es conveniente realizar, nos daría la pauta para reconocer el terreno y visualizar la conveniencia de parar o seguir el camino que hasta ese momento hemos mantenido.

No obstante a que en términos generales nadie quiere estar inmerso en un conflicto, salvo aquellos motivados para desviar la atención de un hecho que conviene ocultar, la realidad es que la correlación de fuerzas siempre presenta

bloques que agrupan individuos que pugnan por lograr la satisfacción de intereses y necesidades, sean estas legítimas o ilegítimas, como el control, la paz, la lucha, la armonía, el consenso, el trabajo, la eficiencia, la explotación, la esclavitud, la enajenación, la libertad.

Para el logro de estas satisfacciones se miden las fuerzas y se identifican las posiciones estratégicas que van a ser decisivas en caso de que el conflicto estalle, sea el resultado la huelga, el paro de actividades o la ocupación de instalaciones. Cualquier forma de manifestación del conflicto traera consigo una ardua negociación y disputa entre fracciones del mismo bando, ya que intervienen necesariamente situaciones económicas, familiares, lealtades y compromisos, que son valorados en previsión a las consecuencias de perder o ganar, en lo material, personal, político, social o psicológico.

"Nunca se puede tener la seguridad de que en uno u otro momento no cederemos ante una política burocrática o de prestigio, una interpretación paranoica o una complicidad inconsciente con los valores establecidos, una interiorización a la represión".⁷⁰

El terror y la incertidumbre de romper el equilibrio, aunque éste sea desfavorable, pero que nos otorgue la seguridad de lo poco que recibimos es determinante para tomar una decisión en donde se puede perder más que ganar.

70 Deleuze y Guattari. Política y Psicoanálisis. p. 73

El equilibrio para una organización no necesariamente es mantener las cosas como están, sino balancear y controlar las tensiones, otorgando y quitando posiciones, recursos y satisfactores a los actores del conflicto.

Por otro lado, el conflicto cuando es llevado con inteligencia y mesura, puede dar frutos positivos, ya que en la discusión y confrontación de opiniones se obtienen puntos de vista que pueden mejorar los procedimientos, normas o políticas establecidas acerca de la organización, los recursos o el personal. Para esto es necesario tener la habilidad para que los grupos antagónicos no se perciban como claros enemigos, sino como partes del mismo equipo que no han percibido y entendido los métodos y objetivos que se persiguen.

Quizá lo anteriormente expresado caiga en un romanticismo, pero el hecho es que si se perciben los grupos dentro de una misma organización como enemigos, la cooperación entre ellos será nula y su posición se mantendrá de por vida, dándose permanentemente los golpes bajos ya consabidos.

Solamente para un líder con una filosofía maquiavelica, le convendría tener a los grupos de su misma organización

divididos, ya que esto le otorgaría mayor fuerza y poder, manteniendo en la incomunicación a las partes.

Por supuesto que entre más compleja es una organización, más susceptible es que se produzcan conflictos, tanto entre grupos polares, sindicatos y autoridades, como entre grupos que están en el mismo nivel de poder y capacidad de recursos, o con los estratos sociales diferenciados por las condiciones laborales, materiales y sociales.

3.7. Solución de Problemas con Capacidad Política

La negociación la podemos entender como la capacidad política para resolver los problemas que se suscitan en la correlación de fuerzas en o entre organizaciones, grupos e individuos, a fin de llegar a acuerdos y compromisos entre las partes antagónicas.

La negociación no se instrumenta necesariamente al presentarse un conflicto, el cual ha estallado por la confrontación de fuerzas que llegan a los extremos más álgidos de su intervención, sino que puede ser motivada para prever el antagonismo y la lucha que implica el someter a la contraparte a la voluntad de sus opositores.

La estrategia de la organización representa la voluntad política de evitar fricciones que menoscaban el equilibrio que toda organización busca, ya que los esfuerzos se orientan a atacar y dañar al contrario con recursos que pueden ser canalizados para fines más convenientes. Esto tiene una connotación invisible, por el posible beneficio que obtienen al dejar que el conflicto continúe o se genere.

El negociador necesita tener la capacidad de decisión sobre las bases que sustentan las partes en conflicto, a fin de darle una solución satisfactoria que beneficie en lo posible equilibradamente a los oponentes.

El negociador puede ser un mediador que funja como árbitro, los mismos representantes de las partes y/o el que ocupe el ascendente de la escala jerárquica de la organización.

La negociación es en sí un objetivo, en virtud de que existe la voluntad y capacidad para lograrla, una de sus armas es el marco normativo imperante a nivel general y particular, comprendido para el caso que compete, en donde el favorecido será aquel que encuentre sustento en las reglas establecidas, por lo que el poder formal está de su parte, sin embargo, es relativo y puede ser discrecional el ejercicio de éste poder por parte del negociador, ya que tiene la posibilidad de hacer excepciones u omitir las

disposiciones. Todo depende de como se perciba el desarrollo de las audiencias.

Otra de las armas a utilizar en la negociación es la de la propia estructura organizacional, en donde la remoción, designación o ratificación juega un papel fundamental. Esto se debe como hemos observado, a que el conflicto surge como una aspiración de ocupar posiciones dentro de la organización, de tal manera que se juega con los cargos que tienen la función técnica, administrativa o política, y que pueden ser materia de negociación para los grupos que tienen una influencia por su poder formal e informal.

Recordemos que éste tipo de negociación, se da también a nivel extraorganizacional, en donde los compromisos y lealtades tienen un peso sustantivo para la ocupación de estos cargos.

El rol o función también se utiliza como arma para la negociación, en virtud que la actividad que se desempeña genera posibilidades de desarrollo, mejor capacitación, ingresos, horarios adecuados, instalaciones cómodas, contactos y relaciones, apoyo de recursos, libertades y concesiones.

La esencia de la negociación es llegar al punto intermedio entre dos posiciones contradictorias, ser lo más

imparcial que se pueda y por ende valorar los argumentos y principios que sustentan las partes.

"Cuando no se dispone de indicios simbólicos mutuamente aceptables, será más difícil la solución del conflicto.

El carácter de los indicios simbólicos pueden variar considerablemente; y es importante en consecuencia, que el vencedor potencial averigüe que indicios admitirá el vencido potencial como símbolos de derrota".⁷¹

Para poder llegar a identificar los indicios simbólicos, es necesario que se presenten los hechos para que se aclaren las posiciones, esto otorga una concepción de la realidad manejada por las partes, en donde seguramente se manifestarán los prejuicios motivados por falsos estereotipos, en que la misma ideología y la compenetración clasista y funcional predeterminan una visión parcializada.

De ésta forma se logra disponer de elementos que generan un criterio objetivo de la relación conflictiva, para reconocer el valor de cada hecho y así saber el peso de cada propuesta, con base a su fundamentación.

Obtenidos los puntos que deben respetarse y aquellos modificables, se pueden plantear los rubros particulares de confrontación y las posibles soluciones que rompen el fundamento en que se mantiene el antagonismo, sea por el cambio de valores y actitudes por medio del razonamiento y

⁷¹ Etzioni, Amitai. Los Cambios Sociales. Fuentes, Tipos y Consecuencias. P.421

la comprensión de las aclaraciones y explicaciones, sea por el cambio en los motivos que originaron el problema, eliminando o modificando el punto de alteración.

Es pues la función del armonizador y negociador, clarificar las propuestas en conflicto y los hechos que le dieron origen, generar criterios para racionalizar las formas de interacción y objetivizar en las posibilidades de los fines de acuerdo a los medios de que se dispone, para arbitrar en suma entre posiciones legítimas e ilegítimas y las posibilidades de otorgar o ceder.

En función del planteamiento que las partes abogan por conseguir, se deduce lo objetivo o irracional de las peticiones, de tal manera de que si los fines son exagerados para una de las partes, bloquean la negociación, por lo que es importante señalar que se pierde más al mantener el conflicto, que asegurar una ganancia que los beneficie en la tónica de la razón y del equilibrio.

"La mediación debe realizarse en el momento oportuno, antes de que las partes se hayan endurecido.

Si se combina la función de información y recomendación con la mediación, entonces es mejor una comisión; y entonces también puede ser mejor que se le den instrucciones".⁷²

Desde cualquier punto de vista que se quiera, en la negociación es correcto informar y explicar, para lograr el

⁷² Jessie, Bernard. Op. Cit; p. 117

conocimiento de los hechos y tener una comprensión de las causas, desarrollo y situación imperante, conscientizar las propuestas para medir las consecuencias, reconocer en la imparcialidad a quien acompaña la razón. lo que cada uno puede perder o ganar.

Las organizaciones complejas como hemos observado, instrumentan mecanismos de información y comunicación para detectar anomalías previas al surgimiento de complicaciones, que originan rigidez por las luchas para obtener beneficios que no han podido lograr

El hecho radica en reconocer las carencias de los participantes y observar la distribución de recompensas y rendimientos, para apoyar dentro del marco de medios y fines a los más desprotegidos, con base en una estructura de autoridad y comunicación que haga posible la igualdad por medio de la mediación.

El aparato mediador tendrá como característica la de desarrollarse en un ámbito socio-político, por medio del cual pueda tener acceso a la información en las relaciones funcionales y de poder, de los entes conformados en la organización, analizando la estructuración de clases y sectores de subordinación y dominio, en donde la distribución de recursos, roles y la capacidad de decidir

nos otorgan puntos de referencia para diagnósticar y evaluar.

Su fin será el de detectar problemas y solucionarlos, por medio de una sincronización de medidas de observación e investigación de las relaciones externas e internas del o de los organismos, implantando la integración de opiniones, actitudes y hechos, logrando el consenso y la concertación, con la capacidad política de resolver las contradicciones de fuerzas.

Definirá así mismo, la arena del debate entre los participantes, de acuerdo a las prioridades de espacio y tiempo que resulten del desarrollo de acontecimientos, con una ética democrática que abra los espacios para el diálogo e implementen procesos educacionales continuos del que resulten medios de aprendizaje para la solución de problemas.

"Los enfoques típicos a la solución de conflictos en las organizaciones incluye: 1) Remover 2) Suavizar 3) Compromiso 4) Confrontación y 5) Obligar".73

Bajo esta clasificación podemos interpretar, que el remover representa una postura muy cómoda porque evita el esfuerzo de conciliar intereses y se avoca a quitar lo que se supone que está mal y a dejar lo que conviene.

73 Kast, E. Fremont y Rosensweig, E. James. Op. Cit; p.53

El suavizar conlleva a hacer un intento de apaciguar los estímulos de fuerza y a ponderar, explicando lo que la parte contraria intuye o concibe de la relación que se ha dado.

El compromiso ya identifica la presentación de hechos y propuestas que han sido aceptadas en el marco de la negociación. Etapa posterior a la de suavizar.

La confrontación desde mi punto de vista puede tener dos matices, el que pone a los contrincantes cara a cara para ver quien tiene la razón y, con esto saber quien miente o dice la verdad, provocando seguramente herir a uno de los bandos, manejándolo apolíticamente o, el caso de que se trate de verificar individualmente lo expuesto por cada parte y, de esta manera reconocer quién es el que posea la verdad o quien tiene la razón, para explicar y sensibilizar a la contraparte.

El obligar es ya una posición de autoridad, en que se impone una decisión sobre cualquier aspecto, quizá sea, el exigir que se respete lo convenido, pero siento que va más al autoritarismo que al previo convencimiento y negociación.

Con base a lo anterior, se dan tres enfoques: primero, el que consiste en resolver con medidas irrelevantes y cómodas el problema; eliminar sin análisis, dejándose llevar

por el no tener problemas. La segunda, que también resulta del autoritarismo y que resuelve por medio de la coacción y el miedo. La tercera, es la que va a profundizar más en la investigación y análisis de las causas, obteniendo información formal e informal, y mediando para clarificar los hechos, proponer soluciones que sean aceptadas y concertar un compromiso.

La negociación trae consigo la obtención de un acuerdo, que lo pactado se respete de acuerdo a un compromiso. Este acuerdo tiene la posibilidad de resultar en una definición de vencedores y vencidos, realidad casi absoluta para llegar a un arreglo, es decir, las partes las más de las veces tienen que ceder, para que la contraparte reciba, de esta forma se da una relación de otorgar y obtener, hasta llegar a un punto en que se satisfagan las demandas o de agotar el otorgar.

No obstante a que se agoten las posibilidades de llegar a un acuerdo, el mediador deberá implementar otras formas de compensar el desequilibrio, si bien puede hacerlo motivando y sensibilizando a una de las partes para que lleguen al acuerdo, o bien, obteniendo a través de otros medios una compensación que resulte en el punto de equilibrio.

Es de vital importancia, tratar de que desaparezca la meta de salir ganador, eliminar la necesidad de determinar

vencedores y vencidos, sustituyendolo por lograr un justo medio en donde los contrincantes no pierdan lo esencial y si perciban la ganancia, que es mayor que perderlo todo.

"Para terminar el conflicto, las partes deben ponerse de acuerdo sobre reglas y normas que les permitan estimar su respectiva posición de poder en la lucha. Su interés común los lleva a aceptar reglas que refuerzan su dependencia mutua en la persecución de sus metas antagónicas. Dichos acuerdos hacen que su conflicto sea, por así decirlo, su propia liquidación".⁷⁴

Lo anterior nos obliga a hacer una reflexión mucho más profunda, es decir, que si bien el acuerdo es un compromiso para la solución de problemas, lo hemos sostenido hasta aquí como el punto final del conflicto, pero como podemos observar, no es así, el acuerdo es para fijar las reglas del juego y esto implica que el conflicto es de mayor envergadura y en donde el proceso tiene diferentes mecanismos de conciliación, consenso, arbitraje y concertación, para que midan sus posiciones en términos de fuerza.

A mi me parece, que el fijar reglas y normas nos otorga una visión de que habrá la posibilidad de plantear los hechos de acuerdo a un tiempo y a un espacio determinado y, en donde supuestamente las orientaciones estarán definidas bajo un estilo y temática concreta, también en donde la reflexión y el asesoramiento jugaran un papel fundamental.

74 Etzioni, Amitae. Op. Cit; p. 420

No obstante, parece ser que los que concurren al acto, no tienen la capacidad política de decidir de manera inmediata y que tendrán la necesidad de consultar a las bases o a su superior, entonces nos estamos encontrando con un proceso más complejo para resolver el conflicto.

Aquí aparece un rasgo importante, los concurrentes si bien son o pueden ser representantes de las partes en conflicto y ser interlocutores, pueden estar fungiendo como mediadores pero con principios y valores que corresponden de manera absoluta a las partes en discrepancias.

Por lo anterior, considero que dentro de este marco de normatividad es básico plantear y definir la capacidad política de quien puede decidir o ser portador de la delegación de autoridad para la solución de problemas.

Dentro de la negociación intervienen factores, entre ellos está el psicológico, económico y político. Para el psicológico observamos la trayectoria de fuerzas de momentos antecedentes, el carisma de los involucrados, la estimación y simpatía, son influencias que existen y que no hay que perder de vista.

En lo económico está de por medio satisfacciones que se pretenden obtener para con los involucrados y por

consiguiente para sus familias y, el bienestar de vida que resulte; generalmente éste es uno de los puntos del debate que no falta.

El político resulta de mejores posiciones dentro de la estructura, en los roles que involucran mejores condiciones de trabajo y en las facilidades para desempeñarlo.

"Un rol no es simplemente la ejecución de las reglas y las restricciones que operan una posición jerárquica particular, sino un producto negociado en constante cambio del funcionamiento de las reglas y las restricciones. Semajantes prioridades no se derivan sólo de la organización o de sus objetivos y metas sino de las identidades y valores privados de las personas implicadas".⁷⁵

De ésta manera el subordinado concibe la oportunidad de lograr mejoras por su intervención en el ámbito de trabajo y en las decisiones, lo que le otorga mayor capacidad en la negociación y en las condiciones laborales, que amplían la autonomía del empleado y restringe la del superior, por el acuerdo plasmado en los contratos, reglamentos, tradiciones y costumbres.

"Los adelantos de carácter económico y político son los que pueden sostenerse por mayor tiempo y, por lo tanto, pueden obtener la protección de la costumbre y de las formas institucionales. Las reformas institucionales son necesarias para consolidar la victoria en cualquier frente".⁷⁶

⁷⁵ Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Op. Cit; p.150

⁷⁶ Jessie, Bernard. Op. Cit; p.85

En efecto, una de las condicionantes del acuerdo es que éste se institucionalice, ya que en cualquier momento pueden ignorarlo para volver a negociarlo y, obtener mejores condiciones sobre lo ya pactado.

La negociacion tiene la función de armonizar y equilibrar las demandas, para resolverlas positivamente, sin embargo, el equilibrio de las demandas tiene su sustento en el equilibrio de fuerzas, por lo que la confrontación de fuerzas dispares, provoca que el más poderoso pueda imponer su voluntad.

CAPITULO CUATRO

CONTROL ORGANIZACIONAL

4.1. Formacion de Lideres

El liderazgo es la facultad que adquiere un individuo para dirigir a un grupo u organización, con objeto de satisfacer las necesidades e intereses de los miembros y los objetivos que le han sido encomendados, con base en una legitimidad conferida por su inteligencia, habilidad e instinto.

El liderazgo funciona en dos planos complementarios, el primero medible y por lo tanto cuantificable en donde el poder y la autoridad juegan un papel fundamental, sea formal o informal y, el segundo, el cualitativo pero perceptible, en donde el carisma, instinto y la habilidad, surgen como condición para legitimar al primero.

De acuerdo a lo anterior identificamos que los miembros eligen al lider por sus características personales, que para sus fines son el instrumento de satisfacción por la capacidad de dirigir demostrada. Ellos le otorgan una autoridad legitimada en la obediencia y el consenso.

Para ésto el lider ha venido realizando una labor de integración e identificación de los miembros en torno a él,

que resulta en la conformación del grupo ó grupos; es decir, que él va sembrando una afinidad para su persona, con medidas de apoyo que le otorgan respeto y lealtad por parte del individuo. Va gestando camarillas y coaliciones para hacerlas producir en los tiempos y espacios estratégicos.

Los objetivos del grupo corresponden a las cualidades y capacidades del líder en un momento dado, esto significa que la satisfacción de fines está íntimamente ligada a lo que posee el líder para utilizarlo como medio. Pero si los objetivos cambian, los medios cambiarán y por ende el líder deja de tener el peso que tenía y pierde temporal o definitivamente su poder, de la misma manera si él no satisface las demandas de sus seguidores. No obstante, la lealtad permanece aunque el poder disminuya.

Por lo anterior el liderazgo se da de acuerdo a una situacionalidad que encaja con las características del individuo.

"Como lo ha señalado Shneider, las circunstancias sociales determinan que ciertos atributos de la personalidad se conviertan en atributos del liderazgo. Mientras las circunstancias sociales son de tal naturaleza que exigen la formulación original de un plan, la capacidad de investigación será un atributo de la personalidad que determinará la adopción de un rol de liderazgo".⁷⁷

Con base a lo anterior podemos afirmar que las condiciones imperantes en un momento dado determinan las

⁷⁷ Brown, C.G. y Cohn, S. Thomas. El Estudio del Liderazgo. p.63

características que el dirigente debe poseer, es entonces identificar los hechos, definir un plan que especifique los fines y los medios necesarios, y buscar a la persona idónea que cubra los requisitos dentro de un perfil que las circunstancias establecen. No obstante, el líder ha tenido la habilidad de rodearse de individuos con características que cubren las necesidades imperantes, por lo que se sustenta en ellos para generar esta inventiva que hace que la personalidad de estos y de él, se conjuntan para lograr este atributo lideral fundamentado en el rol que se necesita realizar, aunque no se tenga personalmente las condiciones requeridas.

Es por esto que existe una dinámica en la movilización de cuadros directivos, que hace que el grupo entre y salga de acuerdo a las necesidades políticas y sociales del momento. Por lo que representa una agilidad mental para adaptarse a los tiempos y situaciones existentes.

Por lo tanto, se requiere entender y valorar el momento para reunir los conocimientos adquiridos de los individuos y grupos que han venido participando a efecto de lograr un resultado adecuado, seleccionando los elementos fundamentales en los rubros que hay que atender e implementando las técnicas, los métodos y estrategias pertinentes. Por lo que el rol que se asuma será de vital importancia para mantenerse en el ejercicio del poder en un sistema social situacional.

" Fiedler ha demostrado que la efectividad del liderazgo depende no solo de las características de estilo y de los atributos personales; del líder (tal como su habilidad para hacer juicios discriminatorios sobre los miembros del grupo), sino de su aplicabilidad a las necesidades de la situación particular"⁷⁸

De esta manera, las características situacionales motivan un rol específico tanto del líder como de sus seguidores, de donde se desprende un funcionalismo que va hacia la organización de las actividades del conjunto de los miembros para el logro de objetivos definidos por un lado por el grupo y por el otro, por los hechos que se encuentran latentes en la propia organización.

La habilidad para hacer coincidir estos dos objetivos es una misión que solo puede depender del líder con la cooperación del grupo, por lo que el mantenimiento del grupo de acuerdo a una tarea asignada es un dilema que hay que saber equilibrar.

Ahora bien, el líder puede ser externo, es decir, no surge de la interrelación que conforma al grupo, sino que les es impuesto por otros medios de los que depende la organización, sea por decisión política en donde influye la lealtad y el compromiso, o por no encontrar dentro del grupo a la persona que reúna las características que representa el

⁷⁸ Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e Ideología en las Organizaciones, p.206

problema a resolver ó el objetivo que en ese momento es prioritario.

Bajo ésta forma, nos estamos encontrando que el líder externo tiene una autoridad delegada para con el grupo, que requerirá legitimarla con base en las decisiones que tome y que se reflejen en beneficios para la organización y/o para los miembros del grupo, así como la necesidad de unificarlos entorno a él, generando compromisos que se sustenten en el consenso y la negociación.

La autoridad que debe poseer el líder, no es la otorgada por un poder superior para ejercer la capacidad de decisión, fundamentada en la obligación de obedecerle por miedo al castigo, sino la autoridad que nace por arraigo con el grupo, de la obediencia basada en los atributos del líder y de sus posibilidades de conseguir los fines que persiguen, sean éstos de seguridad ó desarrollo.

" El problema del liderazgo es esencialmente el problema de cómo y con qué propósito un ejecutivo genera y moviliza el poder y la autoridad inherentes a su posición, a su nivel de capacidad, y a la atracción carismática de que pueda estar dotado".⁷⁹

De lo anterior deducimos los siguientes elementos, el cómo es la tarea ó el rol, el propósito es el fin, el poder y la autoridad (que se vera en el siguiente tema) tiene una relación inherente con el ámbito de la decisión y la fuerza,

⁷⁹ Lazarsfeld Paul F. La Sociología de las Instituciones. p.38

que otorgan la legitimidad para mandar y orientar los esfuerzos con base a una capacidad conformada por el conocimiento, habilidad e inteligencia, por último, el carisma que surge como una expresión de dotes suprahumanas, en donde la personalidad tiene un peso sustantivo que no es medible en términos de capacidad y conocimiento.

Uno de los factores que hacen identificar el liderazgo, es la capacidad de decidir dentro de un cúmulo de roles que deben ser asignados a los miembros del grupo, esto es, que existe ya una concepción jerárquica de las relaciones de autoridad y responsabilidad, en donde el líder asigna una función y para que se ejecute, delega la capacidad de tomar decisiones dentro del ámbito de competencia particular. Aquí nos estamos encontrando con características propias de una organización, por la división del trabajo y una clara especialización, así como la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

El rol y su asignación dependen del fin que se persiga, y de ahí la importancia del líder para ejercer su influencia al orientar las capacidades y esfuerzos al logro del objetivo. Pues éste propósito, moviliza el poder y la autoridad implícita a su jerarquía.

Para lograr el fin, se determinan los roles que deberán desempeñar los miembros de acuerdo a sus habilidades y

capacidades, la división funcional requiere un equilibrio en la participación, de tal forma que no se relegue a una parte del conjunto de fuerzas que conforman el poder del grupo.

El líder necesita mantener y equilibrar su organización o su grupo, y esto lo va a lograr estando en contacto con su ámbito interno y externo, esto es, que él requerirá reconocer y allegarse información de lo que sucede dentro de su sistema, como en el medio ambiente que rodea a su organización y en donde existe una permanente influencia, o sea, que se da un proceso continuo de contactos de afuera hacia adentro y viceversa.

Se necesita tener al grupo en un estado de Participación y de unión para lograr los objetivos que resultaran en efectos, causas y estímulos al medio ambiente que los rodea, el cual está conformado por otros grupos y organizaciones que en ocasiones tienen mayor o equiparable influencia para modificar la estructura, los roles y hasta los mismos objetivos del ámbito en el que el líder se desenvuelve. Con base en esto, se desarrollan valores que van a moldear el comportamiento de los individuos y de la propia organización, con objeto de satisfacer las demandas internas y externas para mantenerse en un estado de armonía y poder.

El líder, debe generar una estrategia que contemple la definición de políticas que orienten la acción social hacia

un fin definido; crear y penetrar valores que rijan la conducta de los miembros; delegar, reconcentrar y centralizar la autoridad para mantenerse en los puntos básicos de decisión; negociar con los grupos conformados interna o externamente, y en los casos extraordinarios lograr su propósito creando un compromiso en los miembros, anteponiéndolo a la burda obediencia a través de una influencia legitimadora; conforma grupos simpatizantes a su persona y capacidad; maneja la información; comunica logros y restricciones; se prepara para afrontar contingencias; realiza cambios tácticos; otorga seguridad; maneja la incertidumbre; equilibra fuerzas; remueve, fortalece, debilita. Crea unidad.

El líder entonces debe contar con un mecanismo de información que le permita conocer las condiciones de influencias, no sólo del mundo exterior sino de su propia organización para actuar en correspondencia, ya sea adaptando, innovando o modificando los elementos que integran cada uno de los subsistemas internos. Definir claramente los entes que se avocarán a recibir y transmitir la información, posibilitará a determinar códigos de significado e interpretación, frecuencias de recepción, transmisión y formas de reacción.

Con base a lo anterior podemos aseverar, que el líder también desempeña un rol y éste se determina por las

relaciones que mantiene con los miembros del grupo, desde el enfoque psicosocial hasta el contacto que se tiene con el papel que desempeñan.

También como hemos observado, el contacto que mantiene con el medio ambiente hace que los roles que se desempeñan no generen contraposiciones en las relaciones intragrupo y extragrupo.

Por esta razón, el líder para lograr el mantenimiento y equilibrio de la organización, define valores que habrán de sustentarse por medio de reglas que fijen líneas de comportamiento.

Por otro lado, la posición jerárquica que detenta el líder lo ubica en una relación de fuerza y poder, con respecto a los niveles superiores, inferiores y paralelos.

Esta ubicación le define un rol investido por una capacidad de decisión legitimada en la norma, misma que utiliza para orientar el comportamiento por medio de sanciones y recompensas dentro de su ámbito de competencia, pero esta facultad que tiene y que se traduce en el control y decisión sobre ciertas actividades, le pueden proveer de la capacidad para expandir su esfera de acción asimilando actividades que tienen un carácter fundamental para la

organización y/o para la superestructura en donde se encuentra inmerso.

De esta manera, amplifica su influencia para con otros miembros y actividades que no se contemplaban dentro de su competencia y grupo seguidor. Por lo que el rango jerárquico no define absolutamente la influencia, sino al contrario, la influencia es la que le da el rango de jerarquía al individuo, por lo que asumimos que el hombre hace al puesto y no el puesto al hombre, ya que no se obtiene una capacidad por osmosis, sino por destreza, habilidad y conocimiento. Con base en ésta influencia, él logra el bienestar de sus seguidores satisfaciendo sus necesidades, por lo que ratifica la legitimidad adquirida no sólo por las creencias de que era factible por sus características lograr los fines comunes, ahora es por los hechos, de lo contrario la legitimidad se deteriora.

El logro de satisfactores provoca un mayor compromiso y lealtad de su grupo, lo que a su vez hacen lo posible para cubrirlo en sus ausencias o limitaciones.

" Es evidente, que cuanto más influencia y poder tiene un líder, mayores posibilidades de éxito tienen sus intentos. El líder ideal sería muy carismático, ocuparía una posición de autoridad legitimada y tendría conocimientos expertos, así como un gran poder coercitivo y premiador".⁸⁰

La influencia y el poder que adquiere, le da la posibilidad de escalar la pirámide jerárquica de la organización o de trasladarse a otra, en éste último caso, el tendrá que reconocer el fin y roles en que se encuadra esta nueva instancia de acción, para insertar a su grupo en los puntos claves que conlleven al control, de ésta forma se dan ineludiblemente las remosiones o movimientos internos, pero sin perder de vista la negociación y las relaciones políticas, jurídicas y administrativas. En éste proceso de designaciones se cuidará que los nuevos cuadros adquieran fuerzas equiparables, a fin de evitar que la balanza de poder se incline hacia un lado u otro.

" La permanencia y estabilidad relativa de los cuadros directivos calificados son elementos fundamentales para hacer viables la productividad y la eficiencia. Es frecuente una alta movilidad de dichos cuadros, que se desplazan como grupos y no como individuos aislados, lo que ha constituido la principal fuente de discontinuidad de planes y programas y el consiguiente empleo improductivo de recursos".⁸¹

Podemos recapitular que en el grupo se da una movilidad que depende para este caso de los conocimientos y destrezas

⁸⁰ Huse F. Edgard y Bowditch, C. James. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. p.132

⁸¹ Revista de Administración Pública num. 59-60 p.79

que comprende el individuo, por lo que la ratificación o designación de cuadros dependerá de la verticalidad del líder.

Otro punto que nos corresponde tratar es el carisma, que es una cualidad inherente a la personalidad del individuo por la cual despierta una atracción inmediata, que se traduce en confianza y seguridad.

El carisma es una fuerza que genera la persona como ímán, en la que atrae y llama la atención de otros individuos, es una combinación de simpatía, atracción física e identificación.

" Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen) de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o como enviados de dios, jefe, caudillo, guía o líder".⁸²

El carisma es en sí un atributo innato que jala la fuerza de la personalidad de los individuos, sin necesidad de que se conozca personalmente a su poseedor. Es a partir de ésta entrega subjetiva que el individuo obtiene un significado para participar colectivamente.

El carisma le otorga a su detentador una ventaja para ejercer su liderazgo, que puede perder sino se le refuerza

⁸² Weber, Max. Economía y Sociedad. p.194

con cualidades más palpables basadas en el instinto, inteligencia y astucia, así como en la comprobación de su capacidad para depositarle la fé y la entrega por la confianza sentida y objetivizada.

Por lo que el líder debe poseer características cualitativas y cuantitativas que lo diferencien del contexto de directivos en la organización, necesita crearse una imagen de campeón para con sus seguidores.

" De Gaulle define tres cualidades cruciales que ha de poseer el líder: para trazar el camino apropiado, necesita inteligencia e instinto, y para persuadir a la gente que avance por ese camino, necesita autoridad.

El instinto permite al líder " ir al fondo de las cosas ", nuestra inteligencia puede proporcionarnos el conocimiento teórico general, abstracto de lo que es, pero sólo el instinto puede hacernos sentir lo práctico, lo particular, lo concreto".⁸³

La anterior afirmación valida nuestra exposición, de tal suerte que el líder necesita una adhesión de los miembros del grupo basada en el carisma y el reconocimiento de sus capacidades, es ahí, donde y cuando obtiene la autoridad, que se legitima por su inteligencia y por los hechos, no por el discurso.

Es una plena identificación con la gente a través de reconocer sus deseos, sentimientos, aspiraciones, limitaciones y capacidades,, estructurandolas y orientandolas

⁸³ Nixon, Richard M. Líderes. p. 49

hacia el logro de objetivos que produzcan la satisfacción y el desarrollo que anhelan, también haciendo coincidir los fines personales y grupales con los de la organización, produciendo la unidad, la fuerza y el poder.

4.2. El Ejercicio de Poder

Cuando nos referimos al poder y autoridad estamos concibiendo una capacidad de decisión en términos generales. Pero para obtener esta capacidad es elemental hacer política que es el manejo de intereses y fuerzas de grupos para obtener poder, que se traduciría en la capacidad de controlar recursos e individuos.

Hacer política representa, concebir la fuerza de los grupos y enlistarse en sus filas, penetrarlas, mantener una lealtad casi incondicional, estar alerta de los cambios, preverlos, ser oportuno en el hablar y en el actuar, moverse y hacerse ver, detectar a los opositores y sus debilidades, y a las suyas fortalecerlas con otros contactos que en el momento resultan vitales. Por lo tanto, hacer política es buscar y lograr posiciones de autoridad que se reflejarán en la capacidad de decidir sobre los recursos e individuos que el poder nos ha puesto al alcance.

La política tiene como fin el logro y el mantenimiento del poder y como medio utiliza a los grupos formados o a formar para recibir la fuerza de su apoyo, representado en el consenso de los principales actores de las decisiones y por supuesto de los propios miembros del grupo.

Si la política busca el poder para tener la capacidad de decidir, existe entonces una polarización de los que toman decisiones y los que las ejecutan, es decir, se da una relación de autoridad y responsabilidad entre gobernantes y gobernados.

También, el ejercicio del poder genera una política que es más precisa en términos de metas y en donde existe una posición definida a efecto de orientar los esfuerzos, propósitos y recursos de la sociedad.

La política busca la estabilidad del poder que resulta del equilibrio de la correlación de fuerzas, combinación que se vuelve dependiente una de la otra, esto es, lo que se pretende ya obtenido el poder es su mantenimiento, mismo que se da al establecer una armonía y satisfacción de intereses y demandas de los grupos, organizaciones y en general de la sociedad.

La política, ya no como conquista del poder sino como mantenimiento del poder, tiende a orientar los recursos para

satisfacer los intereses y demandas, por medio de decisiones que promoverán normas de comportamiento o que tendrán que estar de acuerdo con estas, en el caso de que existan, pudiendo modificarlas o adecuarlas a una ideología que se sustenta en valores, costumbres y necesidades.

Pero el hecho es que generalmente no se logra satisfacer todos los intereses, sino que la toma de decisiones afecta a ciertos grupos u organizaciones, por lo que se genera un conflicto, no obstante que lo que se pretende con la política es crear una hegemonía, en donde si bien existe una elite que se apropia del poder, hay la concepción de alianzas entre las diferentes clase o grupos que otorga libertad y seguridad en sus relaciones y satisfacción de necesidades.

Evidentemente, la orientación de una política para satisfacer demandas e intereses dependerá de la situación en que se encuentre la coyuntura de los grupos y del peso de sus demandas en un momento determinado. No debemos perder de vista que cualquier sistema político estará subordinado a fuerzas internas y externas en un espacio y tiempo preciso.

El hecho radica en que la no participación de los grupos o clases sociales en la distribución de los recursos o del mismo poder, provoca una confrontación y lucha por estos, generando una crisis de la política por la desestabilización que sufren los detentadores del poder. Por lo que se habrá de

modificar la política imperante dependiendo de la correlación de fuerzas o ejercer el poder como dominación, esto es, como control por medio de la sanción, represión o violencia.

La política trata entonces de obtener el poder y de mantenerlo, lo primero representa la necesidad de lograr una posición en los niveles más altos que se pueda en la estructura jerárquica de las organizaciones y con esto controlar los roles de los individuos, a los mismos individuos y los recursos existentes, por medio de decisiones que orientan la acción al fin cupular, particular o general que se desee. Lo segundo se logra con la capacidad de tomar decisiones certeras y de allegarse la información que permita prever los impactos de las decisiones y las decisiones que deben tomarse.

"...tales posibilidades de previsión, que constituyen un elemento tan importante en la lucha por el poder, no dependen solamente de las exigencias de la tecnología; dependen también y con frecuencia de la manera como se distribuyen las informaciones necesarias".⁸⁴

De acuerdo a lo anterior, podemos observar que el sistema de información que se implante tanto al interior como al exterior, provocará el conocimiento de los hechos reales y, su codificación definirá la jerarquía de prioridades a resolver u ocultar.

⁸⁴ Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático. L.2 p.38

Es evidente que las decisiones están dependientes de la información y que ésta tiene una relación fundamental con la tecnología, en virtud de que se puede sistematizar, logrando oportunidad y abarcando un gran volumen de datos, por otro lado, la tecnología en la medida que ostenta los adelantos más significativos del conocimiento, provee a sus detentadores de poder, máxime si lo controla una élite que opera bajo la misma fórmula que los ubicados en la cúpula organizacional. Mientras estos controlan los medios, recursos e individuos, los otros tienen el poder de la información.

Con base en esto, podemos inferir que los individuos integrados a las organizaciones de acuerdo con sus roles, ubicación en la pirámide de jerarquía y manejo de información, no sólo de su ámbito de competencia pero si de manera fundamental, así como de otros órganos y roles dentro o fuera de la organización, ostentan poder.

De esta manera, podemos advertir que la ubicación de los individuos en la estructura organizacional nos posibilita a definir el grado de poder e influencia que pueden tener en el contexto, por otro lado, el tipo de rol que ejercen posibilita a hacer dependientes a individuos por el conocimiento especializado y por último, los dos antecedentes nos determinan el grado y tipo de información que maneja cada órgano e individuo.

Si bien es cierto que la ubicación de los individuos en la jerarquía, de acuerdo al nivel y a su posición en la línea vertical y horizontal, nos define el poder de la información, recursos, individuos y capacidad de decisión, también nos resalta un conocimiento de lo general a lo particular de los contactos que se tienen con las políticas, las luchas, los controles y las necesidades individuales, grupales y globales.

La importancia de usar el poder en pro de su mantenimiento, nos hace identificar los niveles y roles para reconocer el tipo y grado de información requerida y recibida, a fin de utilizarla en la sustitución, incorporación o movilización de individuos; cambio o ratificación de sus roles; modificación a las normas y políticas. Todo esto con el fin de encauzar el comportamiento humano hacia el mantenimiento o desquebrajamiento del estatus.

Sin embargo, detentar el poder no implica necesariamente la sumisión de los gobernados a través del uso de la información de la correlación de fuerzas, es necesario implantar estrategias que conlleven a adelantarse a los impulsos antagónicos para prever los conflictos, mismos que son motivados por causas que provocan inestabilidad, pérdida de posiciones o de beneficios.

El que posee el poder tiene la posibilidad de abrir espacios para la participación de grupos contrarios como fórmula para apaciguar los conflictos, no obstante, la conformidad es temporal y las luchas continuarán por la posesión de mayor poder, momento en que se gana o se pierde, llegando el punto nuevamente de rompimiento.

" Por impotentes que sean las personas en el estrato más bajo de las organizaciones vis a vis a aquellos en la cumbre, hasta cierto grado son capaces de construir un mundo propio y moderar, difundir, perturbar y desviar ciertos impulsos poderosos que provienen del centro de mando superior. Los líderes organizacionales no son tan poderosos".⁸⁵

De ésta manera encontramos que el poder se encuentra diversificado, aunque el que tiene la mayor parte es el que se encuentra en la cumbre de la organización, pero esto no presupone que lo sepa utilizar. Por otro lado, el poder no solamente se detecta por el manejo de los recursos, hombres, roles o información, sino por el grado de complejidad, incertidumbre o conflicto que exista en una organización o en cierta área específica y por supuesto, que las características del individuo que tienen la responsabilidad o habilidad para manejar la situación, hagan que sus decisiones influyan en el conjunto de miembros que no disponen de elementos y aptitudes para resolver el problema.

Considero conveniente en este momento reflexionar dentro de un parteaguas, para consolidar nuestro enfoque que hasta

⁸⁵ Salaman, Graeme y Thompson Kenneth. Op. Cit; p.309

ahora ha tendido a observar a la política en relación al poder y a la autoridad, con un planteamiento semántico de estos dos términos fundamentales, que si bien tienen diferentes concepciones pueden llegar a utilizarse como sinónimos.

" Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad aun contra toda resistencia".⁸⁶

Esta aseveración implica una obediencia absoluta basada por un lado en la disciplina, esto es, en ver al que plantea el mandato como un ser supremo al que hay que respetar sin apartarse ni un centímetro de su línea de acción, por otro lado encontramos una dominación basada en la obediencia por miedo al castigo y a la coacción. Si bien es cierto que las dos representan de algún modo el temor a la sanción, la disciplina está enmarcada más en una obediencia aceptada y conforme, mientras la dominación se enfoca como la aceptación del mandato por medio de la fuerza o de la factible utilización de ésta.

⁸⁶ Weber, Max. Op. Cit; p. 43

" Obediencia significa que la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta; y eso únicamente en méritos de la relación formal de obediencia, sin tener en cuenta la propia opinión sobre el valor o desvalor del mandato como tal".⁸⁷

De cualquier forma, el poder significa el control de los individuos a través de la obediencia y la capacidad de sancionarlos sino aceptan lo que se les manda, también el control de los roles de los miembros de la organización y de los recursos.

Weber nos plantea una dominación legítima que puede ser racional, tradicional y carismática de la misma manera una autoridad legal, tradicional y carismática. Los elementos coinciden entre estas dos de acuerdo a la clasificación que hace, de tal forma se observa que la tradicional es por el arraigo de creencias y tradiciones; la carismática basada en la obediencia al caudillo, por su heroicidad o ejemplaridad, por lo que se le tiene fe; y la legal, basada en ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas.

El Hecho de manejar a la dominación y a la autoridad como sinónimos tiene su fundamento en la legalidad que les es asignada, no obstante, se diferencia la autoridad del poder en que ésta existe cuando la obediencia a las órdenes se justifica. Podemos decir, que el poder y la autoridad buscan

⁸⁷ Ibidem. p.172

la obediencia, los medios para obtenerla es lo que los hace diferentes.

" Autoridad es poder legítimo; poder que viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada; por consiguiente se trata de un poder legal y socialmente aceptado".⁸⁸

Con base a lo anterior y coincidiendo con los planteamientos de weber, podemos detectar las siguientes características de la autoridad: una jerarquía administrativa en donde se ubica la autoridad por el ámbito de responsabilidad y competencia, esto es, por un ámbito de deberes y servicios limitados por una distribución de funciones, a donde se atribuyen poderes para su realización; la legalidad basada en un marco normativo en donde surgen sanciones y estímulos de acuerdo a la obediencia que el comportamiento humano manifiesta; y una aceptación de estos ámbitos de autoridad y responsabilidad y de las normas establecidas.

Un rasgo fundamental que imprime una concepción más acabada de la autoridad legítima es su acción, es decir, la cristalización del discurso político a los hechos con fundamento en los conocimientos y en la compatibilidad con su campo de acción, también en la posibilidad de crear e innovar, de prever y de aumentar su propio poder.

⁸⁸ Katz, Daniel y Kahn Robert. Psicología de las Organizaciones. p. 290

Esto quiere decir de alguna u otra forma que los dominados, esclavos, subordinados o gobernados, lo que buscan es satisfacer sus necesidades e intereses, de sentirse protegidos. Cuando estos objetivos son satisfechos, el poder y la autoridad adquieren un rasgo evidentemente legitimo, pero cuando no, lo que buscaran será otro poder u autoridad que sí se los satisfaga, ahí es donde los futuros líderes ocultos o no, encontrarán su principal espacio de poder.

" La legitimidad del poder de las organizaciones y el poder en las organizaciones queda definido en parte, inevitablemente, por las organizaciones, en el proceso de negociar su propia legalidad y su aceptación".⁸⁹

La única forma de negociar para obtener su legalidad es con hechos, mismos que encuentran su origen en las decisiones de acuerdo a las circunstancias en que se desenvuelve la organización en su medio ambiente interno y externo.

Aquí retomamos varios elementos, el poder como la facultad de decidir de acuerdo a un espacio en donde se puede ejercer el dominio, o sea la organización que está inmersa en el control de este poder: la estructura jerárquica de autoridad que es definida por la división de roles hacia el logro de fines y en donde el poder puede lograr o mantener su legitimidad por las decisiones que abarquen una política de orientación de los medios para satisfacer expectativas de logro en todos los niveles, tanto funcionales como grupales.

⁸⁹ Salaman, Graeme y Thompson Kenneth, Op. Cit: p.59

Las decisiones estarán proyectadas hacia objetivos predefinidos a efecto de salvaguardar su equilibrio y mantenimiento, tanto por las demandas generadas internamente como en el contexto del sistema organizacional.

Este equilibrio se obtiene, acudiendo a la estructura jerárquica que con base a los niveles y órganos se integra a los individuos con una delegación de la autoridad, a fin de que el poder se traduzca en resolver y prever las demandas y presiones venidas del propio sistema.

Esta autoridad con base en la situacionalidad del sistema organizacional tenderá a la detección de puntos neurálgicos y se abocará a resolver problemas definiendo prioridades sin perder el rumbo y la concepción del todo, para lo cual implanta acciones correctivas, controlando, normando y decidiendo sobre bases políticas, administrativas y sociales fundamentalmente.

Para esto hace llegar la capacidad de decidir a los niveles más bajos de la organización, descentralizando, sin embargo, podrá asumir el órgano superior nuevamente el control, centralizando la capacidad de decisión con base en la importancia que revista la problemática y que pueda desequilibrar al sistema.

Lo anterior depende de varios factores: la situacionalidad; la estructura de autoridad que llegue al contacto con los elementos más importantes del sistema; el liderazgo que asimile y se provea de información; el reconocimiento de los principales actores; las repercusiones que la toma de decisiones puede acarrear; las relaciones formales e informales; la capacidad y oportunidad de acción.

Las decisiones se pueden realizar con base a experiencias, a la preservación de los intereses mayoritarios, a las presiones inmediatas, a la concepción de las dimensiones micro y macro sociales, a los programas, proyectos y a la política establecida, a los recursos y medios con los que se cuenta.

Sin embargo, muchas decisiones se toman para lograr una supuesta eficiencia funcional la que es observada desde un enfoque tecnicista, olvidando el ámbito político, social y cultural, en donde las pautas de comportamiento necesitan ser modificadas antes de realizar mejoras técnico - administrativas.

Como hemos observado la toma de decisiones representa afectar o no beneficiar a ciertas áreas o grupos. El ámbito socio-político en la correlación de fuerzas debe estar comprendido al orientar los recursos y esfuerzos en la consecución de objetivos y metas.

Estos objetivos a veces no tienen nada que ver con la satisfacción de necesidades económicas o administrativas para lograr mayor productividad, pero sí para amortiguar los conflictos político y sociales del mismo sistema o de otros.

Las organizaciones son generalmente medios para lograr fines, pero a veces son utilizadas como fines de pequeños grupos, ya que se obtiene el control de los recursos, roles y personas, quizá el punto medular ya no sea el poder económico que se obtiene sino el poder para manipular el conocimiento, la personalidad y la vida privada de los individuos.

Por último, es fundamental señalar que si bien el poder y la autoridad procuran la obediencia basada en la legitimidad, el rol del líder o del que posea la capacidad de decidir, junto con su personalidad, conocimientos y habilidades, le imprimirán una forma particular a la decisión. Esto es, que el tipo y nivel de poder y autoridad fusionado con las características personales del que lo obtiene, hace que resulte un mosaico de probabilidades en el uso de éste recurso para las decisiones que variarán desde el centralismo del poder de decisión hasta la democracia más acabada; la apatía para el logro de acciones hasta la creación de imperios; desde la incapacidad e ineptitud hasta el modificar los valores y estructuras socio-políticas, económicas-administrativas.

4.3. Los Sustentos del Comportamiento Organizacional

La psicología nos ha demostrado la importancia de interiorizarnos en la mente humana, a fin de entender el significado del comportamiento individual basado en estímulos causales que en el proceso histórico de vida del ser se han dado.

La infraestructura cognocitiva del individuo se ha formado por diferentes elementos que lo condicionan a pensar y actuar en forma correspondiente a su observación y aprendizaje.

Dentro de este conocimiento adquirido ha tenido que adaptar su comportamiento a ciertos patrones conductuales, fijados por las relaciones interpersonales que han tenido presencia en su incorporación a la sociedad.

El tipo de estrato social y el rol que desempeña en la sociedad, le fijan un comportamiento que está fundamentado en valores.

Los valores son los principios personales, grupales y sociales que alinean el comportamiento de fondo de un

individuo para manifestarse con base a juicios que conlleva a la toma de posiciones y que se refleja en una ideología.

Los valores pueden sustentarse en ideas bien cimentadas y que difícilmente cambiarán, pero también existen valores que son modificados con el transcurrir del tiempo en donde el medio ambiente desempeña un papel crucial.

En efecto, los valores individuales se necesitarán referir a los valores que prevalecen en la sociedad y a los que han normado como medio de estimular o sancionar el comportamiento que se alinea o se desplaza de sus cánones.

El individuo se incorpora a una estructura de valores que el convencionalismo social impone y avala, por medio de una cultura en que las prácticas se estereotipan y los comportamientos quedan enmarcados dentro del bien y el mal, del éxito o fracaso: esto es, que se perfila la conducta con base en valores institucionalizados por una sociedad o quizá más bien, por los colonizadores de ésta sociedad.

De esta forma, el valor se impone por una cultura que crea contradicciones por la heterogeneidad en la estructura de clases y por la participación que los individuos asignados a cada estrato y rol social desempeñan.

Como consecuencia de la contradicción implícita en una sociedad u organización compleja, el individuo o grupo se enfrenta a una serie de valores desarticulados por la situacionalidad de su posición, lo que le genera conflicto interno que a su vez es causa o estímulo para un comportamiento desfasado de las líneas estipuladas con una verticalidad inamovible.

Cuando nos encontramos con los valores que funcionan por el deber ser y no por el poder ser, que provoca la toma de posiciones antagónicas denominadas como conservadores o reaccionarios y su contraparte, liberales o progresistas.

Dentro de ésta tónica podríamos virar un poco hacia un enfoque en donde la diferencia entre tradición y tradicionalismo resaltan cada una de las posiciones ideológicas, ya que el reconocimiento de tradiciones que implican el afianzar nuestras raíces y costumbres, no representa caer en un tradicionalismo que pretenda no cambiar o adaptar lo que el proceso histórico de valores ha delegado de generación en generación.

Retomando el tema, los valores se adquieren en un proceso educacional de enseñanza - aprendizaje, en donde el individuo adquiere principios fundamentados por su personalidad, costumbres y pautas de comportamiento que su medio ambiente le provee. Por supuesto que esta adquisición

estará determinada por el tiempo y espacio en que el individuo absorbe las consecuencias del rol que desempeña en lo económico, sociopolítico y cultural.

La anterior aseveración se encuentra fundamentada al reconocer que el individuo tiene que encontrarse en una permanente adaptación de valores al integrarse a grupos y organizaciones, en virtud de que su desarrollo es inconcebible como ente aislado.

Los valores pasan a formar parte de una concepción individual a una impersonal y general, en donde los grupos y las organizaciones generan sus propios valores que fundamentan en normas y que crean o fortalecen una ideología.

Habría desde mi punto de vista tres niveles mínimos para aplicar la relevancia de los valores en la determinación del comportamiento social.

1. Los valores del individuo
2. Los valores del grupo
3. Los valores de la organización

" Un valor es un patrón normativo que define la conducta deseable para un sistema en relación a su ambiente, sin diferenciación en cuanto a las funciones de las unidades o a sus situaciones particulares ".⁹⁰

⁹⁰ Etzioni Amitai. Los Cambios Sociales: Fuentes, Tipos y

Esto significa que existe una interdependencia del individuo para el grupo, de este para la organización y de ésta para la sociedad o comunidad. En donde el valor encuentra su máximo exponente en la norma que delimita la conducta esperada y deseable.

" Normas son las expectativas generales de carácter obligatorio para todos los que desempeñan un papel en un sistema o subsistema ".91

De esto desprendemos que las relaciones sociales están dependientes de normas que se basan en valores o que los crean. Por lo que su aplicación provoca una serie de interpretaciones complejas que pueden ser analizadas desde un mosaico de probabilidades.

Tal es el caso del individuo que pretende incorporarse a un grupo u organización y en donde los valores intervienen para verificar que el individuo contenga ciertos elementos conductuales que lo definan como buen aspirante a formar parte de esa pequeña sociedad, sin importar las habilidades o aptitudes. Por otro lado, éstas últimas estarán condicionadas por normas que demarquen los requisitos técnicos y cognocitivos para el desempeño de un rol laboral concreto.

Consecuencias. p.86
91 Katz, Daniel y Kahn, Robert. Op. Cit: p.47

Esto es, que tanto la personalidad como el conocimiento están delimitados por valores y normas, tanto para integrar al miembro como para moldearlo, en donde la implantación funciona desde el inicio para evitar fricciones o conflictos previsibles.

Por otra parte conociendo los valores de los individuos o grupos, la organización puede operar psicológicamente para satisfacer sus demandas que se traducen en necesidades e intereses o para frustrarlas.

Lo que es un hecho, es que la organización trata de institucionalizar sus valores a través de una interiorización en la personalidad del individuo, proclamando una ideología sustentada en valores aceptados por todos y asumidos como propios, a fin de encontrar la legitimidad del poder que se ejerce y que está basado en normas legales y administrativas para encontrar la disciplina deseada.

" Ninguna dominación se contenta voluntariamente con tener como probabilidades de su persistencia motivos puramente materiales, afectivos o racionales con arreglo a valores. Antes bien, todos procuran despertar y fomentar la creencia en su legitimidad ".
92

La legitimidad se encuentra fundamentada en primer término en la norma, pero quizá lo más importante sea en la aceptación que los valores determinan como correcto. Aquí me encuentro con un grave problema en virtud de que no todos los valores son normas, ni todas las normas son valores. Si bien una busca lo que el otro es.

Por ésta razón, lo que la organización busca es generar normas que sean interpretadas como correctas para ser interiorizadas como valores y exteriorizadas como conductas. Esto es, lograr un proceso de socialización donde el individuo acepte de manera ortodoxa para él, lo que es para la organización, a fin de manejar el comportamiento humano, sea individual o grupal.

" La disciplina sólo puede ser eficaz si las normas ideales son reforzadas por sentimientos vigorosos que impongan al individuo la devoción a sus deberes, un agudo sentido de la limitación de su autoridad y competencia, y la ejecución metódica de actividades rutinarias".93

El objetivo entonces es crear un sistema de creencias que conformen valores de asentimiento y disciplina para

92 Weber, Max. Op. Cit: p.170

93 Merton, R. Robert. Teoría y Estructuras Sociales.p.278

ciertos patrones conductuales que están representados por las relaciones de autoridad y responsabilidad. Esto en suma representa el imponer valores que para el poder conviene en detrimento de los valores que los gobernados ostentan, a efecto de hacer compatibles los intereses y con esto evitar conflictos.

De cualquier forma, existe una fusión entre valores y normas que imponen un comportamiento traducido en disciplina, aceptada para adquirir poder en las organizaciones, ya que los espacios de participación y desarrollo están definidos por las normas que generan los detentadores del poder y que están representados en la estructura organizacional.

Esta estructura organizacional define los espacios y ámbitos de competencia en el control de los recursos y en la capacidad de decisión, o sea, del poder o de la lucha por el poder.

Es por esto que los valores organizacionales entran en contradicciones con los valores grupales, o sea que no hay correspondencia entre metas y objetivos institucionales con las acciones, medios y recursos utilizados para lograrlos.

Es un hecho que los valores grupales definidos como ideología se contraponen a otro tipo de valores, aunque tengan

el sustento de la norma, rompiendo el equilibrio y provocando el conflicto o el bloqueo de políticas.

Es pues necesario determinar que una organización es lo que sus prácticas de valores y normas han conformado en las relaciones de poder e influencia.

Las organizaciones como cualquier sistema buscan el equilibrio y la adaptación que puede ser lograda por la formación, mantenimiento o cambio del comportamiento de los individuos y grupos. Este comportamiento va a ser regulado por normas, para que responda de acuerdo a ciertos patrones culturales que se dan como válidos y que se tendrán que aceptar.

El objeto es que las norma se institucionalice para que provoque una actuación aceptada, basada en la regla, ley o reglamento que predispone sanciones a los infractores de la misma.

La norma se genera para uniformizar los criterios e interpretaciones de los hechos y conductas, a fin de volverlas impersonales y con esto, evitar arbitrariedades en la toma de decisiones y en la responsabilidad asignada en los diferentes roles de los ejecutores, por otro lado, para evitar la emisión de instrucciones que regulen los casos que se dan de manera permanente.

Esto no invalida que se deban tomar decisiones y de que se giren instrucciones para casos particulares, ni que la norma al ser institucionalizada sea acatada de manera absoluta ya que siempre existirá la discrecionalidad para aplicarla por parte de los sancionadores.

La norma evita confusión en la interpretación de los comportamientos, otorga seguridad en las reacciones a ciertos estímulos, elimina la tensión que la incertidumbre provoca, genera un orden. Pero para ciertos casos, puede ser contraria para el cambio, ya que hay una aceptación y un compromiso instituido que el uso y la costumbre han legitimado, y que puede provocar ineficiencia y obstrucción para el momento de adaptarse y cambiar por la situacionalidad de la organización con su medio ambiente o con sus procesos internos y fuerzas que han modificado sus valores y posiciones de poder.

" Hay reglas impersonales que delimitan en sus mínimos detalles las diversas funciones y prescriben la conducta que quienes la desempeñan deben seguir en la mayor cantidad posible de eventualidades. Otras reglas impersonales rigen la elección de personas que cumplen dichas funciones ".⁹⁴

De cualquier manera el marco normativo define los tiempos, espacios y posibilidades de participación del individuo en una organización, desde su ingreso al tener que sustentar exámenes y entrevistas para identificar su

⁹⁴ Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático L.2. p.72

personalidad cotejandola con la cultura de valores; evaluar sus habilidades y conocimientos en referencia a un catálogo de puestos de acuerdo a la función y responsabilidad; asignar un sueldo que de acuerdo a un tabulador define el nivel de ingreso; la ubicación en la estructura organizacional que define el grado de autoridad y de privilegios en el control y asignación de los recursos materiales y financieros; los ascensos definidos por la antigüedad, grados académicos y curriculum vitae.

El marco normativo determina los premios y castigos que el comportamiento individual puede merecer. Sin embargo, hay un marco normativo no escrito pero si reconocido, fundamentado en valores, en donde la disciplina, lealtad, el grado de asentimiento, el carisma, las capacidades, la identificación, la amistad y el sexo, juegan un papel fundamental en la incorporación y desarrollo del individuo en la organización.

La norma da el sustento legal al que posee la autoridad mas no lo legitima, son sus acciones que cristalizan los programas y proyectos, su capacidad lideral, su voluntad política y la habilidad para unificar esfuerzos logrando la participación de la generalidad, lo que le da éste elemento básico de poder.

" Se obedece, no a la persona en virtud de su derecho propio sino a la regla estatuida, la cual establece el propio tiempo a quien y en que medida se deba obedecer".⁹⁵

La norma establece un marco de disposiciones para el comportamiento tanto de los gobernados como de los gobernantes, ahí que la norma sea utilizada para fundamentar posiciones y definir las posibles pérdidas o ganancias en la determinación de intereses y en la posible confrontación o conflicto que pueda suscitarse, de ésta manera resalta la norma como elemento fundamental para la negociación.

4.4. Promoción Ideológica

La ideología son los valores ortodoxos que sustenta un conglomerado de individuos generando creencias sobre una realidad social y sobre un modo de mantenerla o cambiarla. Esto implica una toma de posición que de manera general se manifiesta en opinión pública y en acciones de carácter político.

Los valores morales sentidos en un principio son reinterpretados como valores políticos, que buscan su difusión y cristalización al lograr el poder. Para esto la ideología tiende a la masificación y con esto a la manipulación de las actitudes y opiniones de sus creyentes.

⁹⁵ Weber, Max. Op. Cit; p.706

La ideología encuentra su ámbito de conocimiento en la psicología, al interpretar valores que el marco cognocitivo a formado en los individuos y en sus comportamientos que manifiestan: en la política que interioriza valores para justificar sus acciones y obtener legitimidad; en la sociología que observa y analiza los comportamientos globales y los identifica en la correlación de fuerzas; en la administración que integra y agrupa organizaciones y recursos para el logro de ideales.

La ideología tiene dos posiciones no necesariamente identificadas u opuestas de manera absoluta, la que surge de las bases y la que surge de las cúpulas, en este sentido convergen en la afinidad o contraposición de valores que al fin de cuentas se traduce en demandas e intereses faccionales.

De la base o gobernados, se conforman organizaciones al no encontrar espacios de participación para encauzar su fuerza, a fin de presionar en la toma de decisiones o en la distribución del poder, esto es, que las instituciones creadas, no tienen la capacidad o la voluntad para asumir e incorporar nuevas creencias o formas de hacer las cosas.

De las cúpulas o gobernantes, se conforman también organizaciones de acuerdo a su ideología basada en los

valores que los diferentes pactos y acuerdos han creado, por la negociación de intereses para el mantenimiento del grupo en el poder.

En éste sentido, el esquema Gramsciano podría aportarnos más elementos:

" Dos dicotomías que sólo en parte se superponen: la que se da entre necesidad y libertad, que corresponde a la dicotomía estructura - superestructura, y la que existe entre fuerza y consenso, que corresponde a la dicotomía instituciones - ideología ".⁹⁶

el factor regulador y amortiguador de éstas dicotomías, debe ser el liderazgo que concilie intereses y posiciones que sepa utilizar la fuerza para el consenso dentro de una ideología plural y democrática.

No obstante, podemos observar que los gobernantes carecen de liderazgo al no hacer coincidir la necesidad - libertad y la fuerza - consenso, abocándose a la retórica, la manipulación social y el engaño, en donde el discurso político pierde validez por no concretar en acciones que lo sustenten, otorgando una versión parcializada de la realidad.

Por supuesto que así como la ideología se nutre de valores también lo hace de la norma, es acomodaticia dependiendo del momento y de la interpretación de su realidad social, modifica así mismo los valores y las normas al

⁹⁶ Bobbio, Norberto y otros. Gramsci y las Ciencias Sociales. p.84

utilizar el poder que llegan a obtener los detentadores de la ideología.

Encontramos aquí que la ideología tiene una relación estrecha con el poder, sea para presionar, obtenerlo o legitimarlo, pero el hecho es que la ideología se adecua a las formas de poder siendo una de éstas la del poder económico, que encuentra su fundamento en el proceso de producción.

" En la sociedad capitalista el control ideológico es ejercido a través de la internacionalización de las relaciones mercantiles, que está unida a la codificación de las relaciones humanas resultante de la extensión generalizada de la producción de mercancías y la transformación de la fuerza de trabajo humana en una mercancía y la extensión generalizada de la división del trabajo bajo las condiciones de la producción de mercancías ".97

Dentro de este marco podemos observar que en la producción del capital, la clase dominante define lo que se produce, los medios de producción y los mercados a los que se atenderá, esto tiene una repercusión directa con la formación de cuadros afines a esta ideología mercantilista que tiene su impacto en las instituciones de educación, en la división de clases y en la enajenación. Por ésta razón, el conocimiento está inmerso en los medios y fines de producción y reproducción del capital, de ahí que los valores, las normas, las instituciones y la ideología se encuentren en un proceso

97 Mandel, Ernest. La Teoría Leninista de la Organización.

sistémico, en donde las partes se encuentran interdependientes e interactuantes.

Bajo esta concepción de la clase económicamente dominante se articula la clase políticamente dominante, su coexistencia es inmanente, de ahí que se agrupen sus estructuras en superestructuras y creen hegemonías, en donde se fusiona la clase dirigente que logro su posición por la voluntad popular y es ahora quien crea la ideología acorde a sus intereses sobre la base de valores, normas e instituciones.

" Las normas e la ideología del sistema proporcionan mapas cognocitivos para los miembros, a quienes facilitan su trabajo dentro del sistema y su apunte a éste; proporcionan la justificación moral o social de las actividades del sistema, tanto para los miembros de éste como quienes se encuentran formalmente fuera de él ".98

Reitero para éste caso que la ideología va a establecer un marco normativo sustentado en sus valores, que va a interiorizar en los individuos para que sean observados como pautas de comportamiento en todas y cada una de las relaciones sociales, de ésta manera se acata el marco legal instituido por convicción, por miedo o por interés personal, para alinearse a las disposiciones y valores que rigen la demarcación de los ámbitos de poder y subordinación, de premio y castigo.

98 Katz, Daniel y Kahn, Robert. Op. Cit; p.63

La ideología se apoya en valores, trata de formalizarse por medio de la norma, de mantenerse y preservarse a través de la creación o el mantenimiento de instituciones y, de legitimarse al aceptarla el individuo con su correspondiente comportamiento.

Sin embargo, la ideología modifica los valores que le dieron origen, promueve cambios en los comportamientos y normas para obtener sumisión y disciplina, utiliza a las instituciones como barrera de contención de las demandas sociales, encauza sus recursos hacia otros destinos. Por su carácter demagógico, define para cada clase social las formas de represión o presión, el dulce y la sal entran en juego para convencer.

Como dice Roger Bartra, se desdibujan los perfiles de las contradicciones antagónicas para legitimar la ideología, se crean puentes para anular las orillas opuestas, para perderlas de vista, para anular al río mismo. El puente no sirve para pasar de un lado al otro del río, sino para ocultar al río, permitiendo que se borre la heterogeneidad fundamental de la sociedad.⁹⁹

⁹⁹ Bartra, Roger. Las Redes Imaginarias del Poder Político.
p. 23-24

4.5. La Estrategia del Control

Como hemos podido observar existe una diversidad de variables en el análisis de organizaciones complejas, cada una se encuentra dependiente directa o indirectamente de otra u otras. Por lo que fue necesario al inicio de ésta investigación profundizar sobre el enfoque de sistemas, con objeto de valorar la importancia de tener una concepción multidimensional del tema que nos preocupa.

Se trata de reconocer que existe una relación estrecha entre cada componente de la organización, para canalizar nuestra atención al logro de una estrategia que busque la posibilidad de mantener el control, y que sólo será posible en la medida que se concatenen los factores que hemos venido estudiando.

La teoría sistémica provee la visión de detectar la correlación de fuerzas que existen al interior y exterior de la organización, utilizando para su análisis la multidisciplinariedad de las ciencias..

Huse y Browditch ratifica nuestra afirmación al decir que:

" Cualquier sistema organizacional debe ser cuidadosamente proyectado para acomodarse a su ambiente y tecnología. Además, el uso de un enfoque sistémico para mejorar el flujo de información puede dar lugar a una nueva planificación de la organización y combinar las organizaciones formal e informal, para la intervención y el cambio organizacional, por medio de los papeles y funciones, así como por la actuaciones y comportamientos ".100

La estrategia para el control organizacional implica la elaboración de un plan que a través de la investigación y análisis del campo de fuerzas con sus características, defina los medios y fines para lograr un equilibrio entre las corrientes promotoras y contingentes; al identificar la fortaleza y debilidad de los grupos de acuerdo al poder que poseen, sus roles y recursos, la autoridad y posibles coaliciones, hallando los mecanismos que regulen las metas hacia el logro de un objetivo global y concertado.

El control organizacional tiene una correspondencia con el control del poder, es decir, maneja el dominio o la autoridad para ejercer influencia en el comportamiento de los individuos y de manera contundente en aquellas áreas, funciones o grupos, que representan incertidumbre o conflicto.

El control puede aplicarse por medio de la violencia para influir en las actitudes de los miembros, sin embargo,

esto se considera como una capacidad para proyectar estrategias.

La estrategia abarca la información que se obtenga y se emita, es el análisis de todos los componentes psicológicos, sociales, económicos y políticos, tanto de los individuos claves como de los grupos; su trayectoria, historia, tácticas y estrategias aplicadas. Es la concepción de lo objetivo y subjetivo.

" El Plan Estratégico Central propuesto por Lenin en el ¿ qué hacer ? es pues, el de la agitación partidaria que une a todas las propuestas, revueltas y movimientos de resistencia elementales, espontáneos, dispersos y aún los simplemente locales ".101

Esta afirmación comprende lo ya expuesto, tanto la información que es necesario asimilar, como la organización que aglutine fuerzas dispersas y que motive coaliciones sustentadas en un pluralismo, en donde encuentren asilo las ideologías. Esto es operante para los gobernados y gobernantes.

Con base a lo anterior, podríamos señalar un elemento más a considerar como estratégico, las posiciones. Sabemos que la estructura organizacional define posiciones de poder para los recursos, personas, roles, reglas y posibilidades de mejorar en muchos aspectos.

101 Mandel, Ernest. Op. Cit; p. 25

La estrategia va a realizarse a través de la toma de decisiones con respecto a lograr el objetivo general o a utilizar los medios con los que se cuenta para obtener los beneficios del grupo en el poder, para tales fines, se procede a establecer una estructura formal de autoridad que puede ser centralizada, descentralizada, funcional o divisional, en donde los ámbitos de competencia y las relaciones de autoridad - responsabilidad quedan manifiestas. Así mismo, se define la forma piramidal y horizontal que mejor se acomode a la estrategia.

En la medida que la autoridad desciende, se tiene la necesidad de hacer coincidir los objetivos del grupo cupular con los grupos subalternos y con los individuos, en la medida que la autoridad se ensancha, se especializa la función para atender un número reducido de funciones.

La situación se presenta en la diferenciación de roles para una mayor especialización y en integrarlos para lograr un fin común, reto que será obtenido de acuerdo a la definición de estrategias que reconozcan el mundo organizacional.

Por supuesto que la estructura nos presenta un mapa de características para cada órgano y puesto, por lo que la acertada designación de individuos que comprenden

habilidades, conocimiento y aptitudes correspondientes a la función a realizar nos otorga la seguridad para los grupos y conflictos que existen en ese ámbito de competencia.

Etzioni nos provee de un marco de análisis de suma importancia para la interpretación de las organizaciones desde el punto de vista del poder, con efectos hacia el control fundamentalmente para los participantes. El razonamiento está orientado a tres tipos de organizaciones, las coercitivas, las utilitarias y las normativas, en donde el control se observa en la capacidad de seleccionar a los participantes y en su socialización.

Bajo esta panorámica, Etzioni advierte que dependiendo del grado en que la organización selecciona a sus participantes afecta los esfuerzos requeridos para mantener el nivel de control de acuerdo a sus fines, en este sentido las coercitivas son las menos selectivas ya que están sujetas a lo que les envían agencias exteriores, tales como tribunales; en contraste, las utilitarias son altamente selectivas ya que aplican exámenes para reclutar y de esta manera menos se les controla y; las normativas varían en su grado de selectividad.

En la misma tónica Etzioni plantea un elemento sustancial en relación al control que es la socialización, la cual interviene después de la selección de participantes de acuerdo a sus cualidades para adaptarlas a los desempeños de la organización.

Dentro de éste rumbo, el control en las organizaciones normativas conlleva diferentes procesos de selección y socialización, para dotar a los puestos de control, de individuos que ejerzan influencia por el poder normativo de su posición y el poder personal, o sea que crean líderes formales.¹⁰²

De cualquier manera, la estructura y sus mecanismos implementados de comunicación, nos da la pauta para identificar o definir los puestos claves de información o de solución de problemas.

March y Simon han profundizado en los sistemas de control en dos vertientes fundamentales: la norma y los grupos informales en este aspecto observan que la problemática para este tipo de sistemas en las organizaciones complejas es la eliminación de consecuencias disfuncionales de la organización de subgrupos, por lo que la similitud de las normas provoca un mayor apoyo de las presiones de grupo a las necesidades organizacionales.

En la vertiente desarrollada por March y Simon se precisa la existencia de normas similares cuando en correspondencia el nivel social de dos instituciones es similar, la centralización de la cultura es mayor y obedece a culturas grupales parecidas, y el control de la organización es mayor

102 Etzioni, Amitai. Organizaciones Modernas. p.115,123-126

sobre la evocación y valoración de las alternativas en el grupo.

Con énfasis los autores manifiestan la importancia de la sociometría de la organización; cuando esta es manipulada hace que concuerden las presiones del grupo de trabajo informal con las demandas de la dirección. La composición de estos grupos y sus normas, dependen en parte de la disposición física de los puestos de trabajo.¹⁰³

Otro elemento es el marco jurídico que se implanta para perfilar los comportamientos por medio de reglamentos, leyes, acuerdos y manuales; todo será un indicador para que el poder obtenga la disciplina esperada, y un orden que defina las relaciones de subordinados y jefes, a efecto de mantener un equilibrio que margine los sentimientos personales que pueden llegar a ser injustos.

En otro ángulo, el orden jurídico procede a crear valores que representan la formulación de una ideología que obtiene la disciplina por el premio o castigo, ascenso o marginación.

De cualquier forma, lo que se trata es que la estrategia elegida provoque el mantenimiento y equilibrio de la organización, el control de los grupos e individuos y la eliminación del conflicto.

¹⁰³ March, James y Simón, Herbert. Teoría de la Organización. p. 85-87

" Crozier insiste en que la rutinización del trabajo debe evitarse si el poder es la meta, porque si el trabajo de una subunidad puede hacerlo rutinariamente cualquiera que puede entender las reglas o las instrucciones para hacerlo , entonces esa subunidad puede ser remplazada ".104

Aquí existe como en cualquier decisión una paradoja, ya que si se busca la eficiencia se debe especializar y esto provoca una rutinización, ahora que si entendemos que el resultado va a ser un área de conocimiento del que dependemos contundentemente, la decisión podrá ser el infiltrar a personal que asimile los procesos o formular un manual que detalle que se realiza, cuando, como y quien, o en última instancia automatizar y desplazar al grupo que hace ruido.

Bajo este tenor, la estrategia para todos los casos es divide y vencerás o Para unir muchas veces es necesario desunir.

" El control del trabajo solo puede ser eficaz con la condición de que el jefe posea una competencia técnica por lo menos igual a la de sus subordinados, es decir que su control sea una operación técnica superior. El control social puede ser prácticamente inexistente, pues las exigencias del trabajo, dentro de la duración fija, bastan para establecer un ritmo normal de rendimiento ".105

Es evidente que el conocimiento del que manda le posibilita a obtener una obediencia inmediata, maxime cuando existe una enseñanza y aprendizaje por los subordinados; pero

104 Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth, Op. Cit; p.57

105 Lapassade, George y Thompson, Kenneth Op. Cit; p.182

el manejo de grupos y la habilidad y astucia, le posibilita a tener equiparablemente el asentimiento, por supuesto que la combinacion de estas características le proveen de una legitimidad completa.

El otro factor señalado por Lapassade se identifica con la obtencion de disciplina, al no dar posibilidad de que exista una interrelacion de personas por los horarios ajustados de acuerdo a una produccion determinada, esto es, los famosos estudios de tiempos y movimientos.

Aquí, la normatividad vuelve a hacer acto de presencia al determinar parametros de trabajo en tiempo y en cantidad, aunado a esto se observa el control que evalua lo exigido con lo realizado, al supervisar el funcionamiento y la eficiencia.

Insisto en que se formula una cultura sustentada en reglas o normas, que son estatuidas para conformar valores que delinien una actitud y comportamiento disciplinante, no solo por el temor de perder el trabajo y con esto una remuneracion que le permita al individuo subsistir, sino el premio a ascender a diversas categorías funcionales y jerárquicas por los valores de una sociedad que le otorga un peso sustancial al poder y al prestigio, que al fin de cuentas encuentra su máxima expresión en la remuneración y como resultado en la obtención de bienes materiales.

El fin principal es el poder, y este se obtiene al ascender la pirámide jerárquica por la cual se controlan los medios que otros individuos necesitan para desarrollarse. Por ende equilibrio racional, esto es, inteligencia en la distribución de poder y recursos; en la gratificación, premio o castigo, permitiría conciliar previamente posibles antagonismos y luchas estériles.

Pero también la contraparte es conveniente analizar si definimos un nivel de estatus económico y social para los que controlan los grupos y conflictos, estos se identificarán con la cúpula y la ideología imperante, salvo casos excepcionales.

Esto representa, que toda forma de dominio requiere de un aparato que controle los recursos para los fines que se buscan, de tal forma que actúen presionando, limitando, promocionando a los que están en pro o en contra de la política organizacional. Como éste aparato es reducido, puede ponerse de acuerdo rápidamente de las estrategias a seguir.

En virtud que existe una relación sistémica entre poder, economía y tecnología, la organización enfoca su funcionamiento a una mayor eficiencia y productividad, tratando de hacer coincidir las necesidades económicas con los roles que cada individuo debe desempeñar, con este objeto

se crean órganos de control de lo que se produce y de quién lo produce.

Bajo este prisma, el modo de producción establecido plantea las características para la selección y capacitación del personal. Esto representa, que el control organizacional se lleva a cabo por estrategias de reclutamiento, admisión y desarrollo del individuo.

En posición contraria a la clase en el poder, se encuentra la clase gobernada que en medio de tensiones por los controles y marginación de que son objeto, se conforman en grupos contra el peligro común, alrededor del cual se unifican e integran hacia un objetivo común. La estrategia, también para controlar la situación en su provecho es la de reconocer la situacionalidad de su posición.

Reconocer el trabajo que realizan y el conocimiento que se tiene para desempeñarlo, que difiere del que supervisa, es naturalmente por lo que se obtiene poder, mismo que es evaluado para la negociación.

Lo mismo sucede al interpretar las reglas imperantes, que los beneficie en la actuación de su agrupación sindical con las autoridades, sea por violaciones al contrato colectivo de trabajo o por revisiones salariales.

Su fuerza estriba en los mismos instrumentos que la cúpula maneja como estrategia: la incertidumbre, la información, el rol y la regla. Por supuesto que parte de su fuerza está en la cohesión y en la manifestación, que difiere de un grupo reducido.

" La voluntad de resistir del grupo obrero no es solamente una reacción ante una situación considerada amenazante sino también un medio de presión, un acto o una serie de actos importantes en la negociación implícita o explícita que siempre está en pleno desarrollo por la distribución de cargos y provechos en caso de cambio ".106

El hecho es que los gobernados como grupo, adquieren una estructura de poder y liderazgo que va a ser la que negocie con la cúpula en el poder. Como estructura y suborganización va a estar inmersa en estrategias similares: división funcional, jerarquización, roles y reglas, ideología y valores.

Esta organización gobernada tiene mecanismos de marginación y apoyo para sus miembros, dependiendo de las lealtades y disciplinas obtenidas, por lo tanto van a ejercer presión sobre sus miembros a través del miedo a la sanción.

En la relación negociadora entre grupos en el poder y subalternos, se da la corrupción por medio de la concesión para logros económicos o políticos, de tal forma que puede

106 Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático. L.I.P.115

emerger el charrismo como institucion de dominación de la clase trabajadora.

De cualquier forma el individuo va a pugnar por el poder y va a luchar por él. Para lograrlo va a racionalizar estrategias y tácticas cada vez más perfeccionadas para generar conflictos y para negociar o para negociar previo al conflicto.

" El verdadero comportamiento de los miembros de las organizaciones se determina más por el conflicto entre los intereses de facción opuestas dentro de la organización o entre estas y el ambiente, que por cualquier meta organizacional de grupos ".107

Otra de las estrategias, es que surja el liderazgo de acuerdo a ese apoyo sentido de las bases que se da a través de las aptitudes y astucia, de la seguridad que emana del que toma las decisiones, ya que puede controlar ciertas situaciones sociales.

El líder logra que la organización se mantenga, que logre un equilibrio, que exista orden y tranquilidad entre individuos y grupos; para esto se crea un aura de proteccionismo y sabiduría, es justo pero rígido, obtiene obediencia tanto por la autoridad formal, su imán personal y su conocimiento.

107 Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Op. Cit. p.90

Es el que repeta los ideales y pretensiones del personal, es cortés, sabe escuchar, da consejos, en fin, se interesa de los problemas de las relaciones humanas, es político y psicólogo.

El ejercicio del poder está en la toma de decisiones. Deben ser precisas, estudiadas y dirigidas, con objeto de no dar marcha atrás, ya que pierde legitimidad el que la toma.

La decisión afecta y beneficia intereses, por esto la situacionalidad de las fuerzas de grupos se incorpora a la reflexión de la decisión o de la no decisión, es parte del proceso político.

La decisión tiene fines antagónicos, puede ser para el logro de objetivos organizacionales y grupales; para explotar o liberar; para generar violencia y destrucción; para integrar y coordinar; para concertar y negociar; para unir o desunir; para mediatizar o hacer reaccionar.

" La sincronización de las tensiones individuales de grandes masas de personas separadas para hacerlas reaccionar como una unidad en contra de otra unidad similar es una obra de gran magnitud ".108

Las organizaciones generan una estrategia más acabada y perfeccionada, difunden mensajes e ideologías para mantener el orden y el control del poder, su meta es la opinión.

Es vital para la organización saber lo que se dice, lo que opina la gente. Para tal objeto, diseña un sistema de comunicación que le de supervivencia, depende de la satisfacción de necesidades masivas que pueden transformar su rol pacifico en rol de violencia.

La opinión pública genera consenso de las directrices y politicas, puede llegar a manifestarse antagónicamente y promover un conflicto, en donde pueden unificarse diversas corrientes y ganar fuerza, teniendo que negociar ya no con un grupo sino con varios.

La estrategia es tener un programa propagandístico que modifique la opinión distorcionada, inculcando ideas, otorgando datos, planteando hechos para mantener aglutinados a los seguidores y desunir a los rivales.

La posibilidad de esta estrategia es la creación de un programa unificado de propaganda y comunicación, en un órgano centralizado y adiestrado, y ubicado en un eje en que converjan los canales de recepción y transmisión de información.

4.6. Diagnostico para el Cambio

El cambio organizacional presupone pasar de una situación presente infuncional y conflictiva, a una situación futura que se considera mejor, que desarrolle y beneficie de manera sustancial a la organización.

Para este fin necesitamos apoyarnos en la metodología a efecto de investigar la acción existente con enfoques que vayan de lo micro a lo macro y de lo cuantitativo a lo cualitativo de cada componente y característica; diagnosticar la problemática; generar una estrategia que conlleve a programas y proyectos particulares e interrelacionados, circunscritos a una reforma que resulte en el cambio. Evidentemente, la participación es la columna vertebral de este proceso que se interconecta en cada fase, es en última instancia, la fuente y destino del propósito que requiere del consenso y adaptación, para hacer institucional el cambio.

Cada fase del proceso esta relacionado con el nivel intra e inter organizacional, por lo que toma en cuenta al individuo, grupo, organización y medio ambiente, factores que han sido abordados ampliamente a lo largo de éste trabajo.

El logro del cambio implica un proceso complejo de investigación, análisis y diagnóstico, en donde la observación e información tienen un peso sustantivo. En tal

virtud, no es posible encauzar éste proceso a un ámbito reducido de la organización, marginando el conocimiento y la experiencia de entes que se encuentran en franca interdependencia.

La utilización de diferentes métodos con enfoques multidisciplinarios nos provee del conocimiento de la situación que prevalece en un momento dado, de los antecedentes que en un espacio y tiempo tuvieron origen y, de las trayectorias posibles. El hecho es, realizar un análisis retrospectivo, contemporáneo y prospectivo de la dinámica organizacional, conocer causa y efecto. El objetivo de la investigación es detectar problemas, por lo que se aplican diferentes estrategias entre las cuales sobresalen: la información escrita existente en archivos para detectar la organización formal (estructura, funciones, puestos, personal, normas); información verbal obtenida por entrevistas para detectar la organización cuasi- formal (objetivos, canales de comunicación, recursos, limitaciones, problemas); la información visual u observación que registra comportamientos individuales y grupales; por último, la información adquirida al integrar miembros que coparticipen en detección de problemas globales y particulares de la organización, que se encuentran ubicados en diferentes niveles y órganos de la estructura jerárquica, que se secciona en sectores homogéneos y heterogéneos.

Esta última adquiere un valor significativo al participar los miembros de la organización en las acciones del cambio, asumiendo el compromiso de pugnar por el logro de un objetivo común e identificándose como integrantes de un grupo. No obstante, la participación puede anularse al existir abismos entre el poder que ostentan los involucrados y el grado de conocimiento manifiesto.

" Las intervenciones de desarrollo organizacional son trabajos estructurados por grupos escogidos para que tomen parte las personas adecuadas; se encaucen al problema; la meta sea clara y la forma de alcanzarla; su contenido sea un aprendizaje basado en la experiencia ". 109

Es importante señalar, que la participación de grupos escogidos genera un proceso de enseñanza y aprendizaje, donde se concerta el buscar e identificar problemas, esclarecerlos y conceptualizarlos para evitar falsas interpretaciones.

109 French, L. Wendell y Bell, H. Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Como perfeccionar la empresa, p.69

" A veces se sugiere que las organizaciones tienen una nueva y poderosa herramienta a su disposición para influir sobre sus miembros al animarlos a participar en los llamados grupos E (entrenamiento). La meta de tales grupos es aumentar la sensibilidad de los miembros para con los otros, para llegar a una mejor comprensión de cómo lo ven los otros y lograr cierta percepción interna de sus propios motivos, sentimientos y estrategias interpersonales ".110

El enfoque psicosocial encuentra aquí uno de sus principales propósitos, hacer que el individuo se perciba tal cual, como para los otros es, contrastando con lo que él cree que proyecta.

" El término empatía ha sido tomado de la psicología clínica e incluye una connotación en el sentido de que un individuo se coloca en el lugar de otro, y en efecto experimenta los pensamientos y las emociones de la otra persona ". 111

El hecho radica fundamentalmente en que el individuo para aportar sus opiniones necesita sentir un clima de seguridad y confianza, esto se logra al provocar un acercamiento entre los que interactúan, motivando una cohesión para un objetivo común.

El siguiente paso encauza lo que se ha venido llamando bombardeo de ideas, por el cual se manifiestan opiniones acerca de los problemas de la organización, obteniendo la lista de los mismos a fin de agruparlos, fusionarlos y

110 Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Op.Cit; p.199-200
111 Brown,C.G y Cohn,S.Thomas. Op. Cit; p. 249

jerarquizarlos, para elegir los más representativos y abocarse a su estudio.

Esta dinámica de grupos ha recibido críticas por considerar que lo que se busca es una armonía entre los miembros que resulta subjetiva al desconocer la lucha de clases, ya que elimina del proceso educativo la realidad socioeconómica de las clases subordinadas. Sin embargo, lo que se pretende es crear un proceso democrático para cambiar la organización a efecto de que sus mejoras lleguen a todos los niveles y, que la creatividad e innovación emerjan para que afloren los problemas y necesidades de los individuos, grupos y organización.

Detectados los principales problemas, procede su diagnóstico, vinculando a los individuos que se encuentran directamente relacionados e interesados en su solución.

El diagnóstico reconoce en la información obtenida las formas de solución al interpretar la raíz de los problemas que pueden ser: un sistema rígido de supervisión; una estructura duplicante e infuncional; un sistema de comunicación inoperante; carencia de recursos o de estímulos, etc.

El diagnóstico identifica las fallas y sus causas, las diferentes relaciones que han existido en el proceso

evolutivo del problema, tanto formal como informal, es el reconocimiento de la cultura organizacional..

Al haber identificado y clarificado el problema y sus causas, se formulan hipótesis que planteen alternativas de solución, o, sea, una estrategia de acciones que sincronicen al todo con la definición de objetivos y metas.

Es conveniente elaborar programas y proyectos por sectores funcionales, donde se encuentren enlazados y coordinados los diferentes organos, a fin de evaluar en su momento los resultados.

El plan de acción preve el impacto que ocasionará la dinámica organizacional a quien va dirigido y a los entes relacionados con el cambio planificado.

La concepción del cambio requiere del conocimiento racional del problema, de su causa y efecto y de la necesidad de modificar actitudes y conocimiento de los que podrán en marcha la acción de adiestramiento y ejecución.

Por esto se insiste que el cambio representa una toma de conciencia de la necesidad de realizar transformaciones en todas las partes que intervienen y que existen en la organización, definiendo redes de decisión, control y comunicación, para promover el cambio e institucionalizarlo,

reeducando y proclamando la creatividad como valor fundamental del progreso.

" La filosofía Hegeliana quiere ser, primero y principalmente una filosofía de la madurez. La madurez cumplida es la madurez política, en la que los hombres superan el egoísmo subjetivo del hombre privado, para cumplirse y realizarse plenamente en la existencia política ".112

El conocimiento racional de la cultura organizacional nos dará la pauta para detectar las fuerzas promotoras y restrictivas para el cambio, definiendo estrategias y tácticas que otorguen mayor certidumbre en el logro de los objetivos.

Los objetivos se obtienen con la participación de los miembros y satisfaciendo sus demandas. Esto conlleva a aplicar acciones concretas para resolver problemas de los individuos, grupos y entes de la estructura organizacional.

El cambio presupone generar políticas que marquen líneas claras de acción y logro, por medio de estrategias donde se tomen decisiones planificadas, con la observancia de acciones previstas para lograr un efecto determinado y, tácticas que se realicen en un tiempo y espacio inmediato, que sirvan de soporte para el cambio planificado.

112 Lapassade, Georges. Op. Cit; p.108-109

Dentro de estas acciones se encuentra: La determinación de normas que comprometan a las partes a asumir un comportamiento que beneficie a los interactuantes; como resultado de lo anterior, la promoción de valores que proclamen la identidad, colaboración y creatividad; la redefinición de fines y metas para cada participante y ente organizacional; la reestructuración de la organización, fusionando, descentralizando o desconcentrando órganos y funciones; la delimitación de ámbitos de competencia y recursos; la sensibilidad para detectar y resolver demandas intra y extra organizacional; la definición clara del poder y la autoridad en términos de acción política, con respuestas contundente a las demandas sociales; la evaluación de resultados con concepciones para el individuo, grupo y órgano; la determinación de procesos de búsqueda para la adquisición de nuevos conocimientos y su difusión, generando innovaciones tecnológicas; un sistema de comunicación expedito; una democratización en todos los procesos, motivando la participación de grupos de trabajo intra e interdisciplinarios.

EPILOGO

La Administración Pública como Organización

Si observamos a la Administración Pública como una organización altamente compleja, tenemos la obligación de identificarla con los sustentos fundamentales que le dan presencia, esto es, con el Estado, con la sociedad y con el gobierno.

El Estado Mexicano contemporáneo es el resultado del proceso histórico de su sociedad que ha pugnado en primer lugar por la soberanía de su territorio, así mismo su sociedad ha aglutinado experiencias y conocimientos que forman su cultura, su cultura de Nación, por lo que ha hecho posible consolidar un marco normativo que absorba esta cultura en principios y valores que rigen las expectativas y las bases de actuación, que logrará a través de un gobierno, el cual implanta una estructura administrativa para la satisfacción de las demandas sociales por medio de acciones políticas y económicas.

No hay Estado sin territorio y sin sociedad. Dentro de su integración se estructura un marco normativo que le da sustento legal y político, para lo cual se define un gobierno que diseña una organización Pública.

La administración pública como organización, ha venido presentando diferentes concepciones en torno a la acción e intervención del Estado Mexicano.

Primero: como la cristalización de los principios fundamentales de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que orientan la acción Gubernamental en esferas de competencia precisas, con base a la ideología de Nación.

Segundo: como un instrumento del gobierno por el cual se ejerce el poder en base a un proyecto político.

Tercero: como un instrumento de coordinación de la acción del Estado Federal Mexicano, en relación a las Entidades Federativas y Municipales.

Lo anterior nos provee de tres sustentos fundamentales de la Administración Pública Mexicana: los valores de una sociedad que a través de su historia ha venido conformando y plasmado en su Carta Magna, normas que definen su concepción de Nación y que se traducen en políticas de acción; el poder que emana del Estado y que por medio de su ciudadanía elige democráticamente al depositario de ese poder, un gobierno; La administración que se sintetiza en la coordinación de programas y proyectos sectoriales y regionales para la sincronización de la política pública.

El Estado, surge por la sociedad que busca su actuación a través de la conformación e integración e organizaciones. Las organizaciones son producto de la historia de la sociedad de un Estado y a través de estas se pretende satisfacer sus necesidades y expectativas, sea como grupo o como parte de una estructura social. Estas organizaciones son legítimas en la medida que satisfacen las demandas para las que fueron diseñadas y encuadren en el marco de legalidad definido por la unidad del Estado.

El gobierno depositario del poder busca el desarrollo de la sociedad a través de políticas públicas que orienten la acción de la Administración Pública, a efecto de legitimar su presencia y promover cambios en los comportamientos de las organizaciones de los sectores económico y político-cultural.

La paradoja se encuentra en los valores de la sociedad sustentados en la Constitución Política del Estado y en el proyecto político del gobierno, que fundamenta su acción por medio de los valores denominados eficiencia y competitividad, y que se traducen en desincorporación y modernización.

Si hablamos que la desincorporación genera desempleo, siendo este uno de los valores de la sociedad, nos encontramos con el dilema de la legitimidad del gobierno. Si

hablamos de la desincorporación para sanear las finanzas públicas como elemento principal de promoción de la inflación, nos encontramos con una estrategia que pretende amortiguar los impactos en el poder adquisitivo de la sociedad, y si hablamos de que la modernización pretende capacitar e inyectar alta tecnología, nos encontramos con un problema cultural y de infraestructura técnica.

Es en este sentido que debemos de ser muy cuidadosos al interpretar la política pública, porque pueden aparentar concepciones de primera instancia alejadas de la visión a futuro, por lo que pudieron estar observadas para impactos a mediano o largo plazo. Sin embargo, únicamente la historia es la que determina con exactitud el valor del acto político.

Ahora bien, si consideramos que el Plan Nacional conlleva a la cristalización del proyecto político a través de políticas públicas, en donde los cambios se realizan con la visión del concierto Internacional y Nacional, podemos advertir que para transformar hay que eliminar pero hay la obligatoriedad de construir. Los tiempos y lugares deben identificarse con toda precisión para que la estrategia pueda desintegrar, conformar y construir.

A la Administración Pública como organización le han definido objetivos tendientes a logro de satisfactorios

sociales y nacionales, y es en este sentido que ha conformado un aparato público que orienta su acción al equilibrio, adaptación y cambio.

Es evidente que de acuerdo al proyecto político, la Administración Pública Federal deberá sufrir una readaptación estructural y funcional, al estar en proceso de redimensionamiento la figura de la intervención Estatal en la Empresa Pública y de recomposición en los organismos descentralizados.

Me refiero fundamentalmente a que los sectores de la Administración Pública Central de acuerdo a las estrategias efectuadas, van a requerir adaptarse a los efectos que la toma de decisión a definido como política pública.

Si observamos que se esta buscando crear mecanismos para un mercado libre con las naciones del Norte de America, que se trata de llevar intercambios comerciales con la Comunidad Económica Europea y que además se busca crear relaciones con la Cuenca del Pacifico asi como crear un Mercado Común con America Latina, estamos infiriendo que la estrategia es que nuestro país pueda ser un punto de enlace del comercio internacional por lo que se requiere de una amplia inversión en el sector comunicaciones y transportes. Basicamente en el región de las telecomunicaciones, ferrocarriles, carreteras, puertos y muelles, en su caso astilleros.

Si nos ubicamos en la hipótesis anterior y nos referimos a que la política de México en relación al comercio internacional va a tener las premisas de eficiencia y competitividad, se tendrá que inyectar recursos a los organismos que tienden a la producción de bienes y servicios. Y en este sentido estamos hablando del Sector Agropecuario, en donde tendrá que observarse un perfil diferente al que ha venido teniendo la Reforma Agraria para fusionarse con la super Secretaría de Agricultura y Recursos Hidraulicos, a efecto de que esta coordine el proceso: organización, capacitación, regulación de la tenencia de la tierra, tecnología, comercialización, fertilizantes y agua.

Evidentemente bajo la misma premisa, los sectores pesquero, energético y minero tendrán impactos sustanciales. Estos dos últimos en la Secretaría de Energías, Minas e Industria Paraestatal, que indiscutiblemente se compactara por el proceso de desincorporación, pero que con la línea de eficiencia y competitividad creará mecanismos que tienda a su logro y que por ende se fortaleciera.

Si hablamos de las premisas del proyecto político, uno de los sectores que tendrán un impacto sustancial será el del Trabajo, que creará las condiciones laborales optimas para la inversión nacional y extranjera, por lo que las medidas que se han tomado en término de los contratos colectivos de trabajo no nos deben sorprender. Pero además

este sector puede tener la importante facultad de incorporar a su ambito de acción el sistema integral de capacitación y productividad, que comprenda la bolsa de trabajo nacional y sectorial que pueda concatenarse a las demandas de los inversionista y a la problemática demográfica existente en el valle de México, a fin de llevar un reordenamiento poblacional conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, en función del amplio territorio nacional.

En virtud que la desincorporación va a ocasionar una mayor participación de los grupos empresariales y que la filosofía es la de un Estado Rector, se requiere entonces que se regule su actuación a través de formulas normativas expeditas y de sistemas de información ágiles, por lo que el Sector Comercio y Fomento Industrial y el Sector Financiero en su conjunto tendrán la alta responsabilidad de coordinar su actuación.

Por último, no podemos tener eficiencia sin la infraestructura científica y técnica, y es aquí donde las instituciones de Educación Superior así como las organizaciones que tiene estos objetivos, aparecen como columna vertebral del proyecto político, amalgamadas con las organizaciones publicas, privadas y sociales.

Con base en lo anterior, las estrategias de Gestión Pública serian:

a) diseñar e integrar un sistema de información nacional, a nivel regional, estatal, municipal, sectorial y organizacional, que identifique los indicadores básicos que representen sus fortalezas y debilidades en su estructura y funcionamiento, eficiencia, producción y productividad, dependencia e innovación tecnológica e impactos económicos, sociales y políticos.

b) Establecimiento de perfiles profesionales y personales para la formación de cuadros multidisciplinarios que se avoquen a la identificación de problemáticas sociales, económicas y políticas nacionales, potencialidades de recursos, ubicación de polos de desarrollo en la conformación de la división económica y social nacional e innovación de procesos de trabajo y tecnología.

c) Desconcentración sistemática de la población del D.F., que se oriente a proyectos productivos en las zonas demarcadas con estudios de factibilidad para el desarrollo de nuevas áreas de actividad económica en el vasto territorio nacional, orientando los recursos que se erogán por concepto de vivienda, salud, educación y servicios en la capital de la república a esos nuevos polos de desarrollo.

d) Promoción de la inversión del capital privado nacional e internacional en polos de desarrollo de actividades económicas específicas, con acuerdos bilaterales o multilaterales, que otorguen certidumbre de las partes en la reinversión, apoyos en la infraestructura y adecuación de los contratos de trabajo de beneficio compartido.

e) Redimensionamiento del sector público que incremente la participación de la sociedad y que se fortalezca de acuerdo a lo prioritario y estratégico, en este sentido se deberá consolidar la acción de la empresa pública, modernizando para que sea más eficiente y competitiva y promocionandola con la diversificación y ampliación de su actividad y capacidad de gestión.

e) Creación de organismos públicos profesionalizados de evaluación y seguimiento, de las actividades que desempeñará la inversión privada.

f) Concertación con las organizaciones sociales unificando criterios, a fin de establecer pactos con objetivos comunes en el concierto del respeto a los derechos de cada parte interactuante.

g) Búsqueda y creación del principal valor del proyecto político " SOLIDARIDAD", en rescate a los principios del nacionalismo, a la concepción de pueblo y nación, a la

interpretación de la cultura integral histórica, a la necesidad de legitimar las acciones y el poder, al reestablecimiento de la confianza , al respeto al derecho ajeno, a valorar las capacidades de los individuos y a su reconocimiento, a la eliminación de chantaje, la corrupción, el nepotismo y el dedaso, a la búsqueda también de la justicia y democracia. A la construcción de la visión del nosotros, a la construcción de la ideología nacional.

CONCLUSIONES

1. El estudio de las organizaciones es comprendido más objetivamente a través del diseño de un sistema organizacional, en virtud que se identifica un suprasistema y subsistemas internos que corresponden a la realidad y en donde se determinan las características particulares motivadas por una desagregación y conceptualización de los elementos.
2. La estructura de una organización es el resultado de la forma en que se pretenden lograr los objetivos, el equilibrio que debe mantenerse con el medio ambiente y con las fuerzas internas a través de redes formales e informales de comunicación y a la filosofía para el desarrollo del individuo o grupo. Todo esto dependiendo de la situacionalidad; por lo que requiere ser adaptativa a los cambios.
3. La definición del objetivo conlleva a una investigación profunda de necesidades y posibilidades de esfuerzos y recursos para su logro. El objetivo institucional debe identificarse con el de los individuos y grupos, insertados en la organización para hacer compatible los fines con los medios.
4. La organización esta compuesta por órganos a los que se les ha asignado un conjunto de funciones para el logro del objetivo. Para la realización de funciones se requiere que el individuo que va a asumirla reúna los requisitos establecidos en el perfil del puesto que determina habilidades, conocimientos y aptitudes, pero también, requisitos en torno a los valores organizacionales y traducidos en la lealtad, personalidad y disciplina.
5. La tecnología que utiliza una organización tiene implicaciones directas sobre su estructura y funcionamiento, por ende en los insumos, resultados y características de los miembros.
6. Los medios de comunicación organizacional emiten y reciben decisiones y resultados, identificando puntos álgidos para el funcionamiento de la organización y el mantenimiento del equilibrio político interno, externo, formal e informal.
7. Las sociedades complejas tienen una acción social heterogénea, que implica el establecer normas y organizaciones para solventar las demandas e intereses diferenciados por la estructura social y la correlación de fuerzas, dependiendo de la situacionalidad de la ideología dominante en relación al poder político y a la riqueza, que abre o cierra la brecha en la diferenciación social.

8. La dinámica social y la marginación de ciertos sectores sociales, motiva el que se agrupen y generen organizaciones al no encontrar espacios de participación o de atención a sus demandas en la estructura social. Estas organizaciones se institucionalizan no por la norma sino por el consenso y legitimidad que la sustenta, formando parte de la correlación de fuerzas y representando un interés para los detentadores del poder..

9. La sociedad manifiesta una estratificación social que se refleja en los valores y comportamientos de las organizaciones, al delimitar la acción individual a través de condiciones culturales, económicas y políticas, en relación a su participación y desarrollo.

10. El enfoque psicológico, identifica capacidades y limitaciones del individuo que son producto de su inmersión en un nivel social determinado, posibilitando el prever reacciones de acuerdo a un estímulo provocado independientemente del ámbito de percepción grupal u organizacional. En este sentido, se reconoce también que el individuo es unidimensional por estar integrado a una cultura homogénea y hegemónica, donde se proyectan necesidades y aspiraciones de acuerdo a los valores sociales y grupales.

11. La teoría organizacional dirige su estudio a tres estadios de investigación con respecto al individuo: como persona, como parte de un grupo y como ente masificado, dependiendo del nivel y grado de análisis se obtienen resultados para determinar estrategias.

12. Así como la sociedad tiene la capacidad de moldear al individuo a través de valores y normas, el individuo con los mismos mecanismos, transforma a la sociedad de acuerdo al poder que tiene y a su ideología.

13. El individuo al interactuar socialmente adapta su comportamiento a los valores y normas establecidas, sin embargo, dependiendo de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, toma una posición que puede ser incompatible con los intereses y objetivos grupales e institucionales. En este sentido produce conflicto, rezago o sabotaje.

14. La organización formal está directamente relacionada con el conjunto de reglas escritas que delimitan el rol del miembro. Sin embargo, la realidad organizacional está en función de reglas no escritas, que no tienen que ver con la estructura formal, ya que la interacción de los individuos funciona a través de sus contactos y del rol que asumen por su comportamiento real y global.

Bajo esta visión el rol del individuo es el resultado de la fusión de la acción formal e informal por lo que tiene la posibilidad de modificarlo, ampliándolo o restringiéndolo.

15. La participación del individuo está directamente relacionada con sus necesidades y expectativas, dependiendo de las relaciones formales e informales, tales como su posición en la estructura, la integración a un grupo y la fuerza de éste, las capacidades y limitaciones, el grado de control y de conocimiento de la función, de la norma y de los comportamientos.

16. La formación de un grupo es un complejo mecanismo que se caracteriza por la clarificación de un objetivo común; se motiva la participación, integración, identidad y cohesión; se establece la comunicación, consenso y negociación; se definen normas y una estructura de autoridad; se identifican demandas y necesidades, lealtad y solidaridad; se generan valores.

17. El grupo, mantiene su solidaridad y disciplina al ver cristalizados sus objetivos plasmados en una ideología sustentada en valores. En la medida que las posiciones políticas obedecen a intereses personales y sectarios, se rompe el equilibrio organizacional al conformarse subgrupos que en base a sus diferencias motivan una batalla cruenta por el poder. Por lo tanto, la esencia de la unidad es incorporar el diseño al consenso, al definir objetivos comunes y mantener la coalición.

18. La coalición de grupos antagonicos responde a la necesidad de incrementar su fuerza con base en la identificación de un objetivo común, a efecto de ser un contrincante con el nivel para luchar por el poder. El logro del objetivo implica una distribución de los privilegios obtenidos y una recomposición de fuerzas que por lo general vuelve a su estado original.

19. No hay regla ortodoxa en la práctica que defina con precisión un método para conformar o depurar un grupo, pero sí sabemos que existe, y que depende de los valores por los cuales se evalúa la lealtad, disciplina y el asentimiento; el acierto y error; los apoyos o contactos de poder fuera o dentro del grupo u organización; las capacidades y habilidades.

20. El grupo implanta mecanismos de control y evaluación a través de una red de espionaje para con sus miembros, tanto de sus roles como de sus contactos internos y externos. De la misma manera procede para con los otros grupos. .

21. En toda sociedad, organización y grupo, existen conflictos motivados por antagonismos sobre la distribución del poder; se manifiestan de diferentes formas, desde la apatía para la realización de una actividad hasta el sabotaje

22. Los grupos en conflicto detentan un poder obtenido por diferentes medios: la norma que da legalidad al que decide sobre los recursos y los roles de los individuos; el conocimiento y control de los mecanismos de trabajo y funcionamiento; el control masivo de los sectores integrados a una organización, sea por filiación gremial o autoridad legítima.

23. El estallamiento de un conflicto genera un costo muy alto, evaluado generalmente en tiempo y dinero, pero lo más representativo es el esfuerzo y desgaste que ocasiona en las relaciones personales y laborales, en pérdida de posiciones y legitimidad. Por lo que cualquier intento por amortiguarlo será beneficioso, sin embargo, hay conflictos que se motivan o se deja que estallen por conveniencia política.

24. La negociación surge posterior o previamente al conflicto, requiriéndose como premisa la voluntad y capacidad política para resolverlo. Se utilizan como medios los recursos, roles establecidos y a establecer, las posiciones en la estructura, el marco normativo, los estímulos de carácter profesional, las condiciones ambientales de trabajo.

25. La negociación debe tratar de lograr un justo medio entre las partes en conflicto, aunque si bien siempre hay un ganador y un perdedor, es conveniente que no se manifieste este hecho a fin de no crear desunión.

26. El óptimo de la negociación es que se acepte un compromiso entre las partes y de normarlo, a efecto de hacerlo institucional.

27. La negociación implica confrontación de opiniones, en donde se evalúa lo que se pierde y gana, resultando una toma de posición que será definida consensualmente por las bases y/o por la cúpula.

28. Podemos afirmar que el enfoque administrativo de la organización sienta las bases para el análisis sociológico, político y psicológico, estos a su vez definen las formas y contenidos en que habrá de desempeñarse éste enfoque.

29. El líder es un individuo en el que se conjugan capacidades, instinto, carisma y habilidad. Se consideran estas características fundamentales por los miembros que sustentan al líder, para el logro de su objetivo, que posibilita la satisfacción situacional de demandas e intereses. Por lo que la relación objetivos - capacidades, definen el perfil del líder y de su grupo de colaboradores.

30. El líder establece contactos permanentes con su sistema organizacional y con otras esferas de dominio de su entorno, tanto organizaciones, grupos e individuos, a efecto de mantenerse en equilibrio y adaptabilidad, a través de políticas, estrategias y tácticas, para obtener el control y legitimar su posición.

31. El líder detenta un poder generalmente fundamentado en la norma, que utiliza o modifica para institucionalizar los valores de su ideología y para determinar el comportamiento de los individuos.

32. Hacer política, es diseñar e implantar una red de información para concebir fortalezas y debilidades, antecedentes, trayectorias y alternativas, para decidir acertadamente.

33. A la política se le ubica en dos estadios, en la acción para conquistar el poder y en la acción para mantenerlo. Cualquiera de los dos observa la situacionalidad de la correlación de fuerzas.

34. Se tiene poder por la capacidad potencial para solucionar un problema, por el manejo hábil de la información, por la legalidad y/o legitimidad, por el control de los recursos, por el conocimiento especializado, por el manejo de grupos.

35. El poder y la autoridad implican la capacidad de hacerse obedecer, la primera por miedo al castigo y la segunda por la legitimidad del que decide.

36. Los valores son creados y asumidos a su vez por los individuos, grupos y organizaciones, de acuerdo a la concepción que tienen del mundo y al deber ser compatible con sus necesidades e intereses.

Estos valores sustentados en una ideología y cultura, son manifestados a través de normas formales e informales que rigen el comportamiento de los individuos por medio de mecanismos de ingreso, participación y desarrollo, para obtener disciplina y con esto mantener el poder.

37. Al integrarse un conglomerado de individuos en torno a una ideología, promueven la creación, eliminación o mantenimiento de organizaciones, normas y valores, para utilizarlos como medio político para obtener el poder.

38. El estudio de la teoría organizacional tiene que reconocer las relaciones formales e informales, ya que marginar a una de éstas representa tener una visión parcializada de la realidad..

39. El control organizacional tiene como objeto asegurar el mantenimiento y cambio de su funcionamiento, de acuerdo a la presión de la correlación de fuerzas internas y externas. Define estrategias y tácticas, utilizando la estructura, los canales de comunicación, los roles, los ámbitos de competencia, los recursos, las capacidades individuales y grupales, las reglas, la incertidumbre.

40. El control organizacional tiende a prever y amortiguar conflictos, por lo que se identifican áreas de reacción y acción, se prepara a individuos para crear o cancelar contingencias.

41. El cambio organizacional es el resultado de una amplia investigación y análisis de los factores psicosociales y político-administrativos, generando reformas fundamentales que solucionen problemas, en donde el eje sea la participación y el consenso.

42. La teoría organizacional va a estar incorporado nuevos elementos en la medida que se estudien a las organizaciones con enfoques hasta ahora vírgenes. Si bien, la presente investigación trato de insertar diferentes variables consideradas en el enfoque administrativo, psicológico, sociológico y político, queda por rescatar en investigaciones prácticas otras variables que serían fundamentales para una mayor comprensión.

43. Las posibles y futuras investigaciones serían en diferentes niveles, por un lado, la interrelación que guarden a nivel macro dos o mas organizaciones de acuerdo a objetivos similares, a su infraestructura y a sus políticas, estrategias y tácticas. Por otro lado, a nivel intrasistémico combinando algunas variables en relación a:

a) Cuales son los grados en que otras organizaciones identificadas en el medio ambiente del sistema organizacional estudiado, tienen un impacto sustancial de acuerdo a la situacionalidad en terminos politicos, economicos y sociales.

b) Definir con ciertos parametros, que clase de habilidad y conocimiento debe poseer un dirigente y su equipo para una organizacion con caracteristicas especificas de acuerdo al tipo de personal y a sus roles, con una cultura adquirida a traves de su historia

c) Cuales podrian ser las estrategias y taticas concretas para enfrentar los diferentes tipos de conflicto y hasta donde puede el proceso de negociacion ceder, considerando sus objetivos y metas; las condiciones ambientales y organizacionales; la politica imperante y la correlacion de fuerzas.

d) Cual seria el tipo de estructura idonea para la incorporacion de variables tecnologicas - tecnicas - productivas y del personal.

e) Que grupo tiene un peso fundamental en la correlacion de fuerzas, coyuntural a la politica que se trate de llevar a efecto o al conflicto imperante o potencial.

BIBLIOGRAFIA

1. Ackof, L. Russel y Rivett, Patrick. La Investigación Operativa en la Empresa. Barcelona, ed. Sagitario S.A., 1966. p.146
2. Barnard, Chester. The Functions of Executive. Cambridge Massend University Press, 1966
3. Bartra, Roger. Las Redes Imaginarias del Poder Político. México, ed. Serie Popular ERA. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM., 1981. p.269
4. Bobbio, Norberto y otros. Gramsci y las Ciencias Sociales. Gramsci y la Concepción de la Sociedad Civil. p.65-93. México, Cuadernos del pasado y presente. Núm.19, 1982. p.169
5. Brown, C. G. y Cohn, S. Thomas. El Estudio del Liderazgo. Buenos Aires, ed. PAIDOS., 1975. p. 435
6. Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático libro 1. Buenos Aires, ed. Amorrortu Editores, 1974. p. 210
7. Crozier, Michel. El Fenómeno Burocrático libro 2. Buenos Aires, ed. Amorrortu Editores, 1974. p. 246
8. Dalton, M. Men Who Manage. Fustion of Feelings and Theory in Administration. John Willey, New York. 1959. p. 313
9. Deleuze Gilles y Guatari, Felix. Política y Psicoanálisis. México, ed. Terranova., 1988. p. 75
10. Etzioni, Amitai. A Comparative Analysis of Complex Organizations. The Free Press, New York. 1961, sexta edición. 1968, p. 366
11. Etzioni, Amitai. Los Cambios Sociales. fuentes. tipos y consecuencias. México, ed. FCE., 1968. p. 453
12. Etzioni, Amitai. Organizaciones Modernas. México, ed. UTEHA 1979. p.221
13. French, L. Wendell y Bell, H. Cecil. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Como perfeccionar la empresa. México, ed. DIANA, 1979. p. 269
14. Freund, Julien. Sociología de Max Weber. Buenos Aires, ed. Lotusmare. 1966. p. 259
15. Freund, Julien. Las Teorías de las Ciencias Humanas. Barcelona, ed. Peninsula, 1975. p.158

16. Huse, F. Edgard y Bowditch, C. James. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Bilbao, Ediciones DEUSTO, S.A.,1975. p. 439
17. Jessie, Bernard. La Sociología del Conflicto. México, UNAM. Instituto de Investigaciones Sociales.1958,p. 153
18. Kast, E. Fremont y Rosensweig, E. James. Administración en las Organizaciones:un enfoque de sistemas.México, ed. Mc. Graw Hill, 1981. p. 699
19. Katz, Daniel y Kahn, Robert. Psicología de las Organizaciones. México, ed. Trillas.,1977, p. 537
20. Kurt,Lewin.La Teoría del Campo en las Ciencias Sociales. Buenos Aires,ed. PAIDOS.,1978. p. 308
21. Lapassade, George.Grupos,Organizaciones e Instituciones. La transformación de la burocracia. Barcelona, ed.Gránica Editores, colección hombre y sociedad. 1977.p.326
22. Lazarsfeld,. Paul F. La Sociología de las Instituciones. Buenos Aires, ed. PAIDOS. Centro Regional de Ayuda Técnica.1967. p.263
23. Leland, P. Bradford y otros. El Laboratorio Psicoterapéutico. Buenos Aires. ed. PAIDOS, 1975. p. 131
24. Lippit, Ronald y otros.La Dinámica del Cambio Planificado. Buenos Aires, 1958. p.310
25. Mandel, Ernest. La Teoría Leninista de la Organización. México,ed. Serie Popular ERA., 1971. p. 85
26. March, James y Simon, Herbert.Teoría de la Organización. México.ed.ARIEL, cuarta edición 1980. p. 285
27. Margulies,Newton y Raia,P. Anthony.Desarrollo Organizacional.Valores, proceso y tecnología. México, ed. DIANA. 1979.p.795
28. Merton, R. Robert.Teoría y Estructuras Sociales. México, ed. FCE., 1984. p. 741
29. Mosher, C. Frederick y Cimmino, Salvatore. Ciencia de la Administración. Madrid. Ediciones RIALP., 1961. p.577
30. Pardinás,Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México, ed. Siglo XXI.,1974. p.188
31. Peters, J. Thomas y Waterman, H.Robert. En Busca de la Excelencia. México, ed.Lasser Press. Mexicalasser Press. Mexicana S.A., 1982. p. 351

32. Ramirez, H. Helia y Vázquez, Marco A. (compiladores). Introducción a la Estructura Social. Las Clases Sociales y su conflicto en la Sociedad Industrial. Madrid, ed. RIAL., 1957. p. 163-168
33. Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. (compiladores). Control e Ideología en las Organizaciones. México, ed. FCE., 1984. p. 366
34. Simon, Herbert A. El Comportamiento Administrativo. Estudios de los procesos decisorios en la organización administrativa. Madrid; ed. AGUILAR. 1962 p. 248
35. Sirkin, Gerald. The Visible Hand. The Fundamentals of Economic Planning, New York, Mc. Graw Hill., 1968. p. 192
36. Weber, Max. Economía y Sociedad. México, ed. FCE., 1984. p. 1237
37. Wright, Mills L. Poder, Política y Pueblo. México. ed. FCE, 1981. p. 479