



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La resistencia al cambio de las empresas

Oriolo, Oscar

1967

Cita APA: Oriolo, O. (1967). La resistencia al cambio de las empresas.  
Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.  
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col. 1501  
904

ORIGINAL

Título: "LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS EMPRESAS"  
-----

Autor: OSCAR ORIOLO

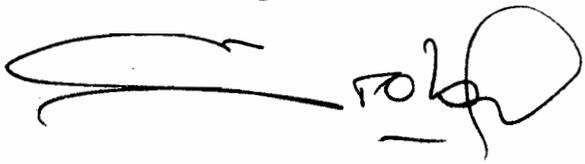
Registro: Nº 20.366

Cátedra: ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Profesor a cargo: EDUARDO LUIS GROBA

Fecha de presentación: 23 DE NOVIEMBRE DE 1967.

Tesis Doctoral Plan "D"

-----  
-----  
-----  
Sobresaliente Diciembre 1967  


1 - RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR

---

- 1 - 1 - Introducción.
- 1 - 2 - En los orígenes de nuestra civilización.
- 1 - 3 - El cristianismo.
- 1 - 4 - La servidumbre y las corporaciones.
- 1 - 5 - La difusión de los asalariados.
- 1 - 6 - El protestantismo.
- 1 - 7 - La revolución industrial.
- 1 - 8 - La libertad de trabajo.
- 1 - 9 - El desarrollo del capitalismo.
- 1 - 10 - La administración científica.
- 1 - 11 - La producción en serie.
- 1 - 12 - Resúmen.

-----  
-----  
--

## LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS EMPRESAS

---

### 1 - RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR

#### 1-1 - Introducción

El estudio de la evolución de la actitud mental del trabajador a través de la historia no lo queremos encarar como un fin en sí mismo y, por otra parte, no es este el lugar para hacerlo.

Lo que queremos realizar es un esbozo histórico para indagar en los orígenes del actual problema y observar cómo ha pasado la entidad productora de un estado casi estático a la dinámica actual, casi dramática.

El trabajo no es algo aislado, debe ser estudiado con el hombre mismo y su origen se integra con el de éste. Asimismo debemos pensar que por intermedio de él el hombre demuestra su capacidad creadora, cambia a la naturaleza y se cambia a sí mismo.

Existen distintas teorías que fundamentan el origen del hombre. Estas responden a tendencias evolucionistas, teosóficas o regresivas, pero en todas ellas se reconoce la importancia que el trabajo ha tenido para el hombre pues es la actividad que lo une a los demás y lo ubica relativamente confiriéndole su status.

Los elementos o medios que utiliza el ser humano para trabajar revisten tanta trascendencia que la prehistoria ha sido clasificada según la materia que utilizó el hombre para fabricar sus instrumentos. Es así como tenemos la edad de piedra, de cobre y de hierro.

En el trabajo, como en todo comportamiento social, existen conceptos individuales y valores colectivos que determinan los sentimientos que individual o colectivamente se traducen en la conducta del hombre frente al trabajo.

1-2 - En los orígenes de nuestra civilización.

Si estudiamos el origen de las civilizaciones, observamos que en un comienzo al trabajo se lo había elevado a una categoría importante y la actividad era considerada digna para quien la ejecutaba.

Más tarde, las guerras de conquista les proporcionaron una fuente de energía constituida por los vencidos a quienes esclavizaban y obligaban a realizar las más duras tareas. Esta situación los llevó con el transcurso del tiempo a confundir el valor del trabajo. Los conquistadores se dedicaban exclusivamente a gobernar, a emprender campañas militares y al desempeño de tareas de carácter religioso, considerando que el trabajo embrutecía al hombre.

El esclavo, hasta el cristianismo, era considerado como una cosa del dueño y los hombres libres que debían trabajar eran mal retribuidos y generalmente se les despreciaba como a seres inferiores.

En Roma, por ejemplo, se llegó a prohibir al ciudadano la realización de cualquier trabajo. Los artesanos fueron privados de sus derechos políticos, acto éste que perjudicó considerablemente las actividades industriales y comerciales.

Los hombres fueron obligados al trabajo como un servicio público y unidos a un oficio para toda la vida.

Mientras los grandes propietarios monopolizaban la industria, los trabajadores libres que existían se vieron obligados a trabajar en las mismas condiciones que los esclavos.

Posteriormente, con el colonato, se procuró unir al

colono a la tierra, como se hacía con el artesano en las Corporaciones.

Algunos historiadores, observando el sistema productivo existente, consideran que la caída del Imperio Romano fué una consecuencia de la falta de una base productora de riquezas.

En el comienzo de la civilización griega el trabajo era la base de la actividad nacional pero, posteriormente, llegaron a sentir aversión por él y consideraron que embrutecía el alma y los hacía incapaces de contemplar la idea. Los dos grandes pensadores griegos, Aristóteles y Platón, en sus obras consideraron a la esclavitud como una situación normal y necesaria. Los espartanos en sus conquistas trataban en forma degradante a los vencidos, a quienes sometían a una sujeción muy rigurosa.

Los trabajadores libres que vivían en las ciudades rivalizaban con el trabajo de los esclavos. Los libres eran propietarios de pequeñas extensiones de tierra que se hallaban en las afueras de las aglomeraciones urbanas.

En Atenas el trabajo fué muy apreciado; en cambio, en Esparta fué catalogado como degradante.

Los hebreos también aceptaban la esclavitud, pero fué uno de los pueblos que trataron en forma más benigna a sus esclavos.

1-3 - El Cristianismo

Los principios cristianos, que se basan en la tolerancia, crearon una nueva era en las relaciones humanas y por ello se lo considera como uno de los acontecimientos más extraordinarios que señala nuestra historia.

En Roma, se toleraban todos los cultos, pero se imponía el nacional. El cristianismo fué mirado como algo que desataba la ira de los dioses y por esa razón se los persiguió durante tres siglos y recién en el Edicto de Milán del año 313, Constantino otorgó la más amplia libertad de cultos y reconoció oficialmente a la iglesia.

El cristianismo dió divinidad humana al trabajo y a quien lo realizaba. Sin embargo, en el Génesis observamos que se expresa que el trabajo fué impuesto por Dios de acuerdo a la sentencia: "Ganarás el pan con el sudor de tu rostro" (1). Esta sentencia nos indica un concepto de castigo que ha hecho del trabajo algo penoso y necesario para subsistir, principio éste que ha llegado hasta nuestros días impidiendo encontrar el aspecto agradable de la actividad desarrollada, que es desempeñada como un deber ineludible durante el tránsito terrenal.

(1) Bibliog. La Biblia.

1-4 - La servidumbre y las corporaciones

En el siglo XIII Santo Tomás de Aquino y sus discípulos trataron de unir la razón con la fé y elaboraron una teoría que se hallaba íntimamente vinculada con el trabajo, ya que tenía por fundamento el concepto del precio justo. Lógicamente, ello tendía a una mayor comprensión en las relaciones de trabajadores y patrones.

En toda Europa la existencia de economías señoriales y campesinas era concomitante con los bienes comunales, donde los modestos campesinos aprovechaban los beneficios provenientes de las tierras libres para pastar sus rebaños. Por otra parte, utilizaban las tierras de los señores para producir sus granos.

En forma suplementaria, en la comunidad de trabajo, realizaban pequeñas tareas industriales que eran un complemento de sus ingresos agrícola-ganaderos.

Esta situación era una consecuencia del método de producción que se empleaba en esa época. Los campos ocupaban grandes extensiones y los sistemas de trabajo utilizados para su explotación permitían vivir cómodamente a los señores. Los campesinos unidos en familias que normalmente estaban formadas por los padres, los hijos, algunos parientes y extraños que se agregaban y convivían con ellos en igualdad de condiciones, no existiendo

fundamentos para provocar antagonismos dentro de la comunidad.

En la época feudal cada uno tenía en el orden social un lugar tradicional que normalmente ocupaba y con el cual se sentía conforme. En la posterior evolución nos encontramos cómo se presentan las luchas por escalar mejores posiciones, lo que quiebra la estructura que durante siglos se mantuvo estática y da origen a constantes conflictos para alcanzar esos primeros puestos que, lógicamente, son pocos.

Los gremios organizaban la vida de los productores y los consumidores. Es así cómo observamos la existencia de aprendices, oficiales y maestros, perfectamente diferenciados, donde el ascenso de una a otra escala se producía, en la primera época, con cierta facilidad.

Dentro de cada clase existía una verdadera igualdad pues primaba el principio de que si alguno trataba de ganar más se estaba apropiando de lo ajeno.

Posteriormente, el ascenso de categoría resultó más dificultoso porque los gremios comenzaron a establecer trabas. Es así como para llegar a ser maestro se requería la ejecución de una "obra maestra" que era muy costosa y, además, debía ser aprobada por un cuerpo colegiado de maestros, quienes para evitar la competencia, difícilmente lo hacían, salvo en aquellos casos en que se tratara de hijos de otros maestros.

Sin embargo, este sistema permitía a los trabajadores observar su producto terminado del cual siempre se sentían orgullosos, produciéndoles satisfacción la creación de su propia obra. Hoy la producción masiva lo aleja totalmente y nunca ve ante sí el producto como un todo. Por otra parte no participa en la organización ni en la dirección del trabajo.

Los colonos con sus productos pagaban a los señores quienes les brindaban su protección contra posibles invasiones.

Esta situación, que se mantuvo estática durante largo tiempo, varió como consecuencia de un cambio en la modalidad de los señores.

Al aumentar la demanda de productos agrícola-ganaderos, los señores quisieron provocar un incremento en la producción de sus tierras y esto lo hicieron buscando una explotación más racional. Es así como cambiaron el sistema de cultivos pasando de las tres cosechas a la rotación de cultivos.

El nuevo sistema de retribución que se empleaba en ese momento era por día, y ello trajo como consecuencia que los colonos carecieran de tiempo para dedicarlo a la atención de sus pequeñas actividades productoras propias. En la última etapa ya la retribución se hacía en dinero. Esta evolución se ha visto favorecida con la incorporación de la trilladora, lo que desvin-

culó el esfuerzo de una jornada con lo producido y aumentó el valor de la tierra.

Los bienes comunales fueron adquiridos por los señores y es así como los colonos perdieron un medio importante de subsistencia.

Otro factor importante fué el cercamiento de las tierras, medida que se utilizó originariamente en Francia y de ella se extendió a los demás países.

En esta época surge el obrero calificado, que no era más que el colono que había obtenido mayores conocimientos tendientes a aprovechar la tierra en forma más racional.

En la Edad Media, el siervo de la tierra no es otra cosa que un ser sometido económicamente al señor feudal, pero que disfruta de ciertas franquicias que el esclavo no había conocido.

#### 1-5 - La difusión de los asalariados

La aldea, que en un comienzo era simplemente un centro aglutinador de personas, se transforma en centro de cultura donde la vida social y económica comienza a diferenciarse de la

existencia colonial.

Este nuevo enfoque crea la necesidad por parte de los señores y de sus vasallos de obtener una mayor libertad para contratar, rompiéndose en gran medida el sistema patriarcal que había imperado hasta entonces.

Es así como aparecen los campesinos asalariados que deben sufrir las consecuencias de los ciclos de producción agrícola-ganaderos en los cuales se observaba una demanda de mano de obra en el verano y una disminución de la misma durante la época invernal.

Esto trajo como consecuencia que grandes masas de población que se hallaban arraigadas desde hacía siglos en el campo comenzaran a trasladarse hacia los centros urbanos en busca de un mejor medio de subsistencia.

Los medios de comunicación, enormemente mejorados, hicieron posible esta migración de pueblos que se inició en la Edad Media europea y que subsistió hasta nuestros días. La colonización de los países de ultramar determinó una enorme pérdida de fuentes de trabajo para los países europeos, que les era tan necesaria para la producción, pero, por otra parte, abrió nuevas fronteras que aumentaron la demanda de los bienes producidos.

Según Sombart (2), esta enorme masa de población lle-

(2) Bibliog. Nº 70.

gó a los 20 millones de hombres, que abrieron la posibilidad de procurar un medio de ubicación de los bienes producidos.

La nueva forma productiva, que se denominó capitalismo, comenzó a provocar los conflictos sociales muy comunes en esta etapa de la evolución social.

Las industrias de exportación cayeron bajo la dependencia económica de los mercaderes, quienes organizaban el transporte que se dirigía hacia las nuevas ciudades comerciales que se crearon. También nacieron las ciudades industriales, así denominadas por la importante aglomeración humana dedicada a la producción de bienes para la exportación.

El descubrimiento del Nuevo Mundo, renovó la esclavitud, pero la acción de los Reyes Católicos, que se tradujo desde el primer momento en un verdadero paternalismo hacia los indios, atemperó sus condiciones de vida.

La encomienda tenía por finalidad colocar a numerosas familias de indios bajo la protección de españoles que estaban obligados a civilizarlos y enseñarles la religión cristiana, y que tenían el derecho de recibir el producto del trabajo realizado por ellos. La legislación indiana, con un criterio muy humano, protegió al trabajador, pero, a pesar de ello no se pudieron evitar algunos abusos cometidos en perjuicio de los indios por la excesiva ambición de los encomenderos.

Al querer explotar las riquezas de las nuevas tierras comenzó a producirse una enorme inmigración de africanos, quienes eran esclavos traídos por los mercaderes. En este aspecto cabe señalar que tanto en el Brasil como en los EE. UU. de Norteamérica se cometieron verdaderas atrocidades que pueden compararse con las de los pueblos agipcio y romano.

#### 1-6 - El Protestantismo

Al comenzar a caer la estructura medieval se requirió una justificación para destruir el concepto del precio justo, y permitir la comercialización de los productos por los mercaderes, con un criterio más utilitario. El siglo XVI se vió impregnado por un movimiento de reforma religiosa a consecuencia de la cual se quebrantó la unidad católica y se separó de la iglesia un tercio de la cristiandad.

Es así como surgió el protestantismo que en distintas formas, luteranismo, calvinismo, anglicanismo, etc., trató de justificar una realidad económica adaptando la religión a su forma de vida que era individualista. Esta nueva religión brindaba la posibilidad de establecer un diálogo directo entre cada hombre y su Creador y el éxito o fracaso que obtuviera en su vida decidiría si su alma era o no salvada por el Creador.

Observa J.A.C. Brown (3) que "las manifestaciones posteriores no permiten dudar de que la fé protestante se aceptase por la clase comercial emergente y se adaptó fácilmente a la nueva perspectiva basada en el principio: "Ayúdate y Dios te ayudará". Desde este punto de vista la riqueza no tardó en aceptarse como un signo de aprobación divina y la pobreza como un pecado".

La justificación religiosa de la situación económica llegó hasta nuestros días y hoy se ve ampliada, ya que la superación que pueden lograr los hombres se hace muchas veces a expensas de los trabajadores y los mismos dirigentes suelen trabajar de sol a sol buscando una justificación a su vida a través de su progreso económico. Así se observa cómo el trabajador, ya sea obrero o dirigente, está aislado, no encontrando la felicidad que insistentemente busca ya que la riqueza no es un fin en sí misma.

Durante el cristianismo la felicidad no se buscaba en la vida terrenal, sino para después de este mundo, situación que daba tranquilidad. Hoy se vive en una sensación de continua falta de tiempo que se utiliza en obtener más cosas materiales y correr tras las oportunidades que se pierden.

En el siglo XVIII el hombre trabajaba simultáneamente como agricultor y manufacturero, lo que evidentemente no resultaba beneficioso desde el punto de vista económico.

(3) Bibliog. Nº 8. Pág. 41.

Si bien eran propietarios de sus herramientas, éstas se hallaban ubicadas en su propia choza, donde faltaban las comodidades más elementales y vivía en una atmósfera desagradable e insalubre, pues la pelusa y el polvo del telar impregnaban el ambiente. Sus jornadas eran completamente irregulares y a pesar de su larga extensión no lograban el rendimiento necesario para satisfacer sus necesidades primarias.

#### 1-7 - La revolución industrial.

Nació en Inglaterra y luego se extendió a los restantes países de Europa, provocó importantes innovaciones de carácter técnico tanto en la agricultura como en la industria y el comercio.

Los primeros inventos trajeron la idea de que se iniciaba una vida feliz para los trabajadores, ya que no sería necesaria su fuerza para la producción. La realidad fue muy distinta pues comenzó la explotación a que fue sometido en esa época el trabajador, que vivía prácticamente para trabajar; su retribución era la indispensable para poder subsistir y en las fábricas convivían los niños con las mujeres y los hombres en condiciones inhumanas derivadas de la exagerada apetencia de beneficios por parte de los empresarios.

Surgió así el concepto individualista y de libertad, no existiendo leyes que protegieran a los trabajadores. Estos hechos determinaron que se formara una conciencia de clase y - los llevó a pensar en la posibilidad de unirse frente al adversario común.

Los anteriores conceptos de precio justo y de justicia social, que primaron en la época de las Corporaciones, donde cada uno ocupaba un lugar pero tenía posibilidades de ascender en su círculo, se vieron desintegrados al prevalecer el concepto en el cual la libertad era fundamental para las relaciones humanas, sin observar que se hallaban en distintas condiciones el empresario y el trabajador.

Ya no era posible ser propietario de los medios de producción y tampoco les fué posible agremiarse como consecuencia de la filosofía imperante.

El Edicto de Turgot de 1766 golpeó definitivamente a las Corporaciones, ya que sólo resurgieron por unos pocos años y en 1791 desaparecieron dejando completamente libre al trabajador, pero aislado e inerme.

Es así como se vió favorecido el proceso de individualización que, si bien es un aspecto importante de la cultura moderna, también produce traumas psíquicos provocados por la falta

de comunicación y el aislamiento en el que muchas veces se encuentran los hombres.

A mediados del siglo XVIII, con el perfeccionamiento de la máquina a vapor, se inicia la producción en gran escala y ello determina la necesidad de grandes capitales para la actividad productiva.

En la primera etapa, los obreros cobraban su jornal cuando el patrón podía obtener el dinero necesario para hacer frente a esa erogación. Como las empresas no estaban financieramente ordenadas, sucedía, que los obreros cobraban muy irregularmente y gastaban de inmediato todo su ingreso, encontrándose continuamente endeudados. Muchas veces cobraban en vales que los comerciantes recibían a un valor inferior al que los documentos representaban.

El hombre, que había actuado en una comunidad familiar que era productora, debió abandonarla para trabajar con personas que provenían de distintos lugares, sintiéndose desarraigado de su medio, habitando viviendas cuyo nivel de construcción era sumamente bajo, careciendo de las comodidades más elementales y no pudiendo satisfacer sus necesidades primarias en forma razonablemente adecuada.

1-8 - La libertad de trabajo

La doctrina del "laissez faire" hacía que nadie velara por los trabajadores y se producía una competencia entre ellos donde sobrevivía el más fuerte e inteligente y al más débil se lo sumía en una situación desesperada. En ese momento la motivación para el trabajo carecía de su fase positiva. El hombre trabajaba sólo acicateado por sus necesidades y por el temor a las consecuencias que pudiera acarrearle la eliminación de su fuente de trabajo.

El empresario no se ocupaba del trabajador como de un ser humano. El sólo compraba su trabajo y cuidaba más de las maquinarias que del trabajador, ya que este último era más fácilmente reemplazable, mientras que las máquinas resultaban muy costosas. En esta época surge la competencia como factor fundamental. El sistema de agremiación imperante es substituído por un régimen de aparente libertad de trabajo. La Revolución Francesa, que tuvo transcendencia internacional, prohibió la asociación tomando por fundamento la libertad individual.

Esta libertad carecía de eficacia en la realidad, pues enfrentaba a patrones y obreros con armas desiguales, dejando totalmente desamparado al trabajador.

La intervención del Estado se produce posteriormente,

a comienzos del siglo XIX, dictándose la primera ley del trabajo que protegió a los menores, limitando las horas de labor y fijando niveles mínimos para la higiene y ubicación de los niños. Si bien esta ley recién fué aplicada a mediados del siglo, indicó sin embargo, la necesidad de intervenir en esta lucha desigual.

Roberto Owen fué uno de los precursores del sindicalismo y ya en esta época era partidario del sindicato único para lograr una mayor cohesión que se tradujera en una fuerza tendiente a mejorar las condiciones generales de los trabajadores.

#### 1-9 - El desarrollo del capitalismo

Existía la suposición de que el capital procedía en forma correcta cuando se explotaba despiadadamente al trabajador.

Las sucesivas leyes laborales y la posibilidad de agremiación dieron un mayor equilibrio a las relaciones obrero-patronales.

El avance de la ciencia y su posterior aplicación práctica produjeron profundos cambios en todos los aspectos de la vida, ya que el hombre se debió acomodar a un horario fijo para hacer más económica la producción en masa. Determinó, asimismo,

una mayor división del trabajo alejando al trabajador en forma definitiva del producto terminado y haciendo que el mismo sólo actúe como un engranaje más en la maquinaria de producción.

A fines del siglo XIX comenzó la separación entre la propiedad y la dirección de las empresas, creando un nuevo antagonismo que ha llegado hasta nuestros días, ya que mientras el empresario razona en términos de rendimiento el dirigente lo hace en términos de expansión.

Un problema aún no totalmente resuelto es el de la distribución de los ingresos, pues la relación que existe entre el esfuerzo y el trabajo realizado no está proporcionalmente compensada con la retribución que percibe el trabajador y la consideración que merece en la sociedad otorgándole un status determinado.

El proceso se ha caracterizado por la creciente sustitución del trabajo humano por el mecánico, llegando en el aspecto administrativo a reemplazar a la inteligencia humana para determinadas tareas, por las actuales computadoras electrónicas, que una vez programadas y establecida una determinada configuración, permiten efectuar trabajos complicadísimos con el seguimiento de una rutina que no requiere conocimientos muy profundos para su ejecución.

1-10 - La administración científica

Frederik Winslow Taylor, llamado "El Ingeniero de Filadelfia", que de peón de patio logró ser el ingeniero jefe de una fábrica y luego aplicó sus principios de administración en una empresa productora de acero, marcó una nueva etapa en la producción de las empresas. Hasta que el creador de la administración científica no expuso sus principios, sólo se había actuado sobre la máquina para aumentar la producción.

Taylor en su obra "Principios de Administración Científica" nos dice que (4): "Existen numerosas formas de realizar una misma tarea, de todas ellas existe un mejor método y una mejor herramienta para realizarlas. Sólo pueden ser descubiertos mediante el estudio científico y detallado de los detalles, movimientos y del tiempo. La dirección debe ejecutar ella misma gran parte del trabajo que ahora confía a la iniciativa del obrero

Estos principios fundamentales son:

- 1º) Desarrollar una ciencia que reemplace los antiguos métodos;
- 2º) Seleccionar, instruir, enseñar y formar al obrero;
- 3º) Cooperar gradualmente con el obrero para que todos los trabajos sean hechos de acuerdo con los principios científicos;
- 4º) Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

(4) Bibliog. Nº 8. Pág. 12.

Es así como trata de resolver problemas prácticos a través del minucioso estudio de los movimientos de los trabajadores y de las herramientas que utilizan para la producción, - procurando un mayor rendimiento con un menor consumo de energía humana.

Por otra parte, reemplazó al jefe único por varios jefes que son responsables de un aspecto determinado de la labor a desarrollar. Así crea el Jefe de Mantenimiento, de Provisiónamiento, de Trabajo y de Personal.

El obrero no trabaja ya en base a los conocimientos teóricos que ha adquirido ni a su experiencia práctica, sino que todo lo hace en base a sistemas estrictamente detallados que debe cumplir. En su obra Taylor nos dice: "En el pasado el hombre lo era todo, en el futuro el sistema debe ser lo principal".

Los discípulos de Taylor, entre los que se cuenta a Gantt y Barth, profundizaron en estos aspectos, pero olvidaron algo que Taylor había considerado como muy importante y que en la obra aquí nombrada había expresado de la siguiente manera (5): "Consiste también en el cambio de la actitud mental de todos los obreros del taller hacia las tareas".

Taylor también era partidario de fijar una tarea definida a los trabajadores para que ellos pudieran medir sus pro-

(5) Bibliog. Nº 74.

gresos mientras trabajaban, asignándoles tarifas diferenciales en función al éxito que obtuvieran en su labor.

La tarea y la prima constituyen dos de los elementos más importantes en el mecanismo de la administración científica.

Los empresarios utilizaron los principios de la administración científica olvidando totalmente la actitud mental del obrero, y es así como llegamos a nuestros días donde se produce el retorno al estudio del trabajador en sus aspectos psíquico, sociológico y antropológico.

#### 1-11 - La producción en serie

A principios de este siglo Henry Ford, inspirado en el matadero de Chicago, donde la res era rápidamente trasladada de uno a otro lugar y los obreros trabajaban sobre ella a un ritmo determinado, creó su fábrica de secuencia continua, la cual produjo un impacto fundamental sobre los sistemas productivos - que existían hasta ese momento.

El producto en elaboración no es abandonado en ningún momento y sobre la línea de montaje se efectúan todas las operaciones a un ritmo preestablecido, lo que ha determinado que las

fábricas tengan una forma completamente distinta en todos sus aspectos. Se tipifican los productos, se los hace intercambiables perdiendo su individualidad, se les dá un nuevo orden físico, es decir, se llega a la producción en serie.

Si bien Ford se ha distinguido por su actitud filantrópica y por la consideración especial que siempre ha tenido con sus obreros, la consecuencia del sistema en sí ha influido negativamente para el obrero que se ha transformado en una verdadera máquina que debe trabajar a un ritmo determinado para que la línea no se estanque, dedicándose a una actividad monótona y extremadamente parcializada que, aún en el caso de que con el transcurso del tiempo pueda actuar en distintos aspectos, jamás podrá estar en contacto directo con el producto como un todo.

Hoy la competencia hace que los empresarios deban mejorar su producción, disminuir el costo, diseñar nuevos productos o modelos y para ello deben modificar su sistema productivo, variar las formas de trabajo, incorporar nuevas herramientas, obtener mejores datos, es decir, reorganizarse. Esto implica un cambio que provoca una resistencia que puede llegar a ser perjudicial para la entidad productora.

1-12 - Resumen

La evolución de las relaciones obrero-patronales podemos resumirla en las siguientes etapas:

A) Esclavitud:

El obrero trataba de trabajar lo menos posible, pues no tenía ninguna posibilidad de progresar. Los incentivos que se utilizaban eran exclusivamente negativos y como consecuencia de ello su producción era antieconómica.

B) La Servidumbre y las Corporaciones:

La unidad familiar era a su vez el núcleo productor y consumidor. El trabajador veía el fruto de su esfuerzo concretado en la obra terminada. Había incentivos positivos y posibilidades de progreso dentro de la situación general, que era estática.

Algunos autores ven una solución al problema actual en el sistema de trabajo que imperaba en esta época.

Existía la posibilidad de ascender, posibilidad ésta que gradualmente fué dificultándose como defensa contra la competencia.

C) La Aparición del Asalariado y la Revolución Industrial:

Los trabajadores eran totalmente libres y esta libertad entendida en términos absolutos los llevó a una situación de completo desamparo al encontrarse aislados frente a los empresarios, quienes tenían los medios suficientes para sojuzgarlos. Fué la expoliación del hombre por el hombre mismo.

En esta etapa se inicia el cambio tecnológico como consecuencia del cual se modifica el sistema productivo, pues el obrero deja de ser propietario de sus herramientas.

D) La Fábrica de Taylor:

El obrero pasa a ser un autómata, que ejecuta las tareas que otros programan. Recibe órdenes minuciosas donde se describe la forma de producir y nada queda a criterio de los propios obreros. Originariamente el hombre efectuaba las tareas hasta que iba siendo desplazado por el adelanto mecánico.

En este período tenía más importancia el sistema que el hombre mismo.

El sistema productivo pasa a ser dinámico. Los cambios son más frecuentes.

La actitud mental del trabajador es pasiva al compren-

der que el sistema es más importante que el hombre y que a medida que las máquinas se perfeccionan pueden reemplazarlo.

E) La Fábrica de Ford:

Al comenzar la producción en serie el hombre pasa a ser una pieza dentro del engranaje y llega a sentirse un autómeta, actitud mental que trae aparejado un estado de permanente insatisfacción.

Por otra parte, este nuevo sistema productivo provoca una segunda revolución industrial y comienzan los continuos cambios técnicos. Nacen nuevas tareas y surgen nuevas profesiones. Se busca la mejor manera de producir.

F) Situación actual:

La posición actual todavía no está claramente definida. Como consecuencia de la segunda guerra mundial, se ha observado la tendencia a delegar algunas decisiones en los niveles inferiores, pues se reconoce que no todo puede planearse en la cúspide.

La mayoría de los empresarios tratan de que los obreros realicen con agrado el trabajo y para ello disminuyen la jornada de labor; aumentan los períodos de vacaciones; crean guarderías para los niños; otorgan toda clase de beneficios sociales.

Recién ahora se está tratando de lograr que los obreros se sientan satisfechos en su trabajo, haciendo con agrado las tareas a su cargo, es decir, se busca que el trabajo mismo sea un medio que permita al hombre alcanzar su propia realización.

Por otra parte, los empresarios para poder competir y mantenerse en el mercado deben evolucionar, modificando los sistemas productivos y creando nuevos incentivos para afianzar su posición, todo esto provoca sucesivos cambios en la estructura económico-social que son sumamente resistidos, resistencia - que debe ser llevada a su punto óptimo.

## 2 - METODOS PARA SU ESTUDIO

---

- 2 - 1 - Introducción.
- 2 - 2 - Punto de vista psicológico.
  - 2 - 2 - 1 - Objeto de estudio.
  - 2 - 2 - 2 - Finalidad de la conducta.
  - 2 - 2 - 3 - Motivación de la conducta.
  - 2 - 2 - 4 - Sentido de la conducta.
  - 2 - 2 - 5 - Frustración y conflicto.
  - 2 - 2 - 6 - Estructura de la conducta. (Personalidad).
  - 2 - 2 - 7 - Utilización de la conducta.
  - 2 - 2 - 8 - Aporte de la psicología.
- 2 - 3 - Punto de vista sociológico.
  - 2 - 3 - 1 - Objeto de estudio.
  - 2 - 3 - 2 - El hombre y la sociedad.
  - 2 - 3 - 3 - Estructura de la sociedad.
  - 2 - 3 - 4 - Equilibrio y cambio social.
  - 2 - 3 - 5 - Aporte de la sociología.
- 2 - 4 - Punto de vista antropológico.
  - 2 - 4 - 1 - Objeto de estudio.
  - 2 - 4 - 2 - El cambio en la antropología industrial.
  - 2 - 4 - 3 - Aporte de la antropología industrial.
- 2 - 5 - Conjunción de métodos.

-----  
-----  
--

## 2 - METODOS PARA SU ESTUDIO

---

### 2-1 - Introducción

Después de haber pretendido explicar la actitud mental del trabajador a través de la historia, queremos lograr un método que nos permita estudiar al hombre dentro de la empresa.

Debemos pensar que todo lo que hay en la empresa es el hombre, él solo, él formando grupos y él integrando una subcultura.

En la empresa el hombre pasa la mayor parte de su vida, se realiza o se frustra; se encuentra satisfecho o no; se integra con el grupo o permanece aislado; siente el avance de la empresa como propio o le es ajena; ve el bien producido como un fruto del esfuerzo común o se siente un engranaje de una complicada máquina cuyo funcionamiento no entiende ni le interesa entender.

Las disciplinas que estudian al hombre en su trabajo son numerosas y cada una de ellas puede seguir dos puntos de vis-

ta distintos para delimitar su campo propio de especulación: el primero de ellos, consiste en tomar una parte del objeto para - realizar su estudio; el segundo criterio consiste en enfocar de una manera particular y exclusiva la totalidad de las cualidades del objeto estudiado. (6).

Lo que veremos en este capítulo son los distintos puntos de vista que estudian la misma relación, por ello trataremos de analizarlos para extraer conclusiones que resulten válidas para la realidad total.

Queremos estudiar si para introducir un cambio debemos actuar sobre cada uno de los individuos o debemos actuar sobre el líder o, en último término, si debemos accionar sobre los grupos que constituyen la empresa.

Otro interrogante que tratamos de contestar en este trabajo se relaciona con la posibilidad de que existan leyes sociales que nos orienten en nuestra labor dirigida a implantar una mejor forma de ejecutar las tareas.

Debemos recordar ante todo, que no hay condiciones físicas o dinero suficiente que compense un trato desagradable. Esto nos obliga a acercarnos a las ciencias sociales.

Por otra parte, está probado que es imposible lograr colaboración por medio de la fuerza y de ello el mejor ejemplo

(6) Bibliog. Nº 6. Pág. 12.

es la época de la esclavitud, en la cual, a pesar del bajo costo de la mano de obra, el producto elaborado llegó a ser antieconómico.

Es esencial tratar de lograr una orientación, una filosofía dentro de la cual la actividad del trabajo tenga sentido.

Si consideramos que la conducta humana, como la de los grupos, tiene una causa que la produce, podemos pensar que variándola cambiará la conducta. Es por ello que queremos estudiar las causas y ver la posibilidad que existe de modificarlas.

Pero qué fin último buscamos?. Mejorar la producción?. Hacer que el hombre se sienta más satisfecho en su tarea?.

Quizás la reflexión nos lleve a concluir que sintiéndose más satisfecho en su tarea el hombre de por sí mejorará la producción.

## 2-2 - Punto de vista psicológico

### 2-2-1 - Objeto de estudio

Históricamente la psicología estudió aspectos tales como el alma, la psiquis y la mente. Los autores actuales coinciden en creer que ha alcanzado el grado de ciencia cuando ha

comenzado a estudiarse la conducta del hombre como el meollo de la psicología.

La conducta es el fenómeno central de la psicología, entendiéndose tal como un proceso y no como un hecho. Es la psicología la que debe establecer los principios generales de la conducta y la aplicación de esos principios para la comprensión del individuo.

La psicología considera que la conducta del hombre es la actividad del organismo, de la mente y del medio social en que se halla.

José Bleger en su obra "Psicología de la Conducta" (7) establece como áreas de la conducta la de la mente, la del cuerpo y la del mundo externo; a cada una de ellas le corresponden los niveles psicológico, biológico y sociológico, considerando que si bien la conducta como síntoma puede ser estudiada por cualquiera de las tres ciencias, ella no es más que el resultado de la integración de los tres niveles.

## 2-2-2 - Finalidad de la conducta

El hombre a través de su conducta responde al estímulo total (mente, cuerpo y mundo externo). Asimismo, ella consti-

(7) Bibliog. Nº 6.

tuye una defensa del hombre como un todo contra el desequilibrio.

La homeostasis (8) es la propiedad que tiene el hombre de mantener constantes sus condiciones internas, es decir, mediante ella trata de mantener en equilibrio su organismo. Al adaptarse el ser humano a las condiciones externas trata de no cambiar sino de adoptar la nueva posición con la menor modificación posible.

Cuando un organismo se halla desorganizado, es decir, no ha vuelto a lograr el equilibrio, surge la tensión. Esta tiene distintas manifestaciones que responden a las tres áreas citadas y que son: la ansiedad, la angustia y el miedo.

Estas manifestaciones tienden a recuperar el equilibrio que tenía el organismo antes de producirse la alteración.

La finalidad de la conducta no es eliminar por completo la tensión sino mantenerla en el nivel que resulte óptimo para cada uno de los individuos.

### 2-2-3 - Motivación de la conducta

Las formas de la conducta motivada en una situación específica son el resultado del efecto combinado de las distintas

(8) Bibliog. Nº 6. Pág. 152.

condiciones del impulso con que actúa el organismo.

Así, por ejemplo, frente a un motivo que a primera vista parece típicamente biológico, como es la sed, si lo observamos detenidamente encontramos que, además de satisfacer esa necesidad primaria existen otros motivos más sutiles tales como los sociales, el beber en una copa; emocionales, el hacerlo en un lugar determinado; y el perceptivo, como el elegir una bebida específica que, partiendo de la necesidad biológica primaria combinan un conjunto de estímulos en base a los cuales actúa el ser humano.

Las necesidades biológicas son una parte de la estructura orgánica del individuo, pero por medio del aprendizaje se suele cambiar la naturaleza de los objetivos. Es así como en el ejemplo anterior se desarrollan otras actividades que tienden a alcanzar en su totalidad el fin orgánico.

Por otra parte, se observa que los motivos aprendidos logran adquirir autonomía y son independientes del impulso fisiológico. Por ello, nuestra casa tiene un valor en sí misma, que resulta independiente del emocional, que individualmente le conferimos.

Existen motivos sociales, los cuales se relacionan con la necesidad de éxito, prestigio, poder personal, que, en algunas

personas son mucho más fuertes que en otras. La búsqueda del reconocimiento social, económico o político puede resultar el principal objetivo de la aspiración personal.

La motivación económica es la que obliga a mantener apegados al trabajo durante casi toda su vida a algunos hombres y ese esfuerzo no sólo lo realizan por lo que pueden adquirir con la remuneración que perciben, sino, que lo hacen como una finalidad en sí misma. Los trabajadores, en general, tienen motivos no económicos que los mantienen apegados a su tarea y esos motivos son de origen emocional.

Es importante comprender la motivación humana para obtener buen resultado en una empresa desde el punto de vista de la eficiencia y de la productividad.

Es así como en el libro "La Conducta del Hombre" de Karl U. Smith y William Smith (9) se hace referencia a un estudio realizado en una gran compañía de seguros que trató de determinar los factores operativos que motivaron la gran producción entre los empleados de escritorio (10). Dos secciones con alta producción y dos con baja de la compañía examinada fueron elegidos para su estudio porque podían equipararse de acuerdo con la cantidad de empleados del grupo, la edad de los agentes y el tipo de trabajo que realizaban. Así cada parte del grupo de tra-

(9) Bibliog. Nº 69.

(10) Bibliog. Nº 69. Pág. 177.

bajadores fué comparada en materia de producción, excepción hecha de las diferencias significativas que existían entre ellos.

Los trabajadores de todos esos grupos fueron interrogados con respecto a la opinión que les merecían sus supervisores y se observó que quienes producían más y quienes producían menos diferían significativamente en sus actitudes. Once de los doce grupos de mayor producción opinaron que sus supervisores eran justos y razonables; ninguno de esos grupos pensaba que sus supervisores fuesen autoritarios.

De entre los grupos de baja producción cuatro de ellos calificaron a sus supervisores como justos, siete como razonables y ocho grupos pensaron que sus supervisores eran autoritarios.

Este estudio demuestra que la motivación del trabajo resulta afectada significativamente por la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de la situación del trabajo.

Mediante la motivación se hace expresar al hombre una actitud y, según hemos manifestado anteriormente, los métodos no económicos suelen dar mejores resultados pero han sido utilizados por nuestros actuales empresarios muy limitadamente.

Se han hecho estudios a los efectos de comparar el trabajo con el juego. En esta relación se ha observado que el primero se efectúa mediante una retribución y por ello lleva im-

plícito un concepto de desgracia porque se considera una obligación y tan es así que muchos trabajadores suelen pensar que lo que les están abonando son las horas que ellos deben sustraer de su existencia a cambio de poder subsistir.

En el juego, en cambio, se suele competir únicamente por la satisfacción de triunfar. El vencedor experimenta una satisfacción inmediata. En el trabajo suele experimentar una a largo plazo. Así, por ejemplo, si a un hombre lo motivamos para que realice una competencia deportiva su triunfo será experimentado de inmediato. Su fracaso, normalmente, no se traduce en frustración. Si a ese mismo hombre lo motivamos para realizar un trabajo, sólo se sentiría satisfecho si se hallara frente al producto elaborado, como una expresión de su capacidad, cosa que en la actualidad es prácticamente imposible que suceda. Y a largo plazo sólo trabaja por la jubilación que, frecuentemente, no soluciona el problema económico de su vejez y, en el mejor de los casos, es una recompensa recibida a muy largo plazo. El trabajo puede llegar a equipararse a un juego si se logra que el trabajador se realice plenamente a través de su labor experimentando una sensación de éxito personal.

#### 2-2-4 - Sentido de la conducta

La característica fundamental de la conducta es la de

poseer un sentido determinado. Es así como se han relacionado y valorizado los gestos y las actitudes humanas para tratar de extraer de ellos su significado.

Se han efectuado estudios de las conductas normales y anormales como así también de aquellas que son intencionadas o inconscientes, llegándose a la conclusión de que todas ellas tienen un significado. El mismo debe buscarse relacionándolo con la situación concreta en la cual se manifiesta.

Comúnmente el sentido de la conducta es la búsqueda de la aprobación de sus semejantes. Es así como si la sociedad en que se actúa ve bien el poder, se tratará de obtenerlo; si el ser económicamente poderoso es un buen signo, se procurará alcanzarlo.

#### 2-2-5 - Frustración y Conflicto

La conducta motivada que no logra el objetivo al que aspira, es una conducta frustrada.

La conducta del hombre, en general, es rutinaria y sólo adquiere conciencia cuando se halla frente a dos posibles conductas o cuando se le impide la realización de una conducta determinada.

Por otra parte, la coexistencia de motivaciones contradictorias sitúa al individuo frente a un conflicto.

Lo ideal en materia de conflictos no existe, ya que las motivaciones contradictorias pueden resultar un elemento beneficioso para el desarrollo del individuo, como también pueden alterarlo en tal forma, que lo lleven a un estado patológico.

Los tipos de conflictos han sido estudiados por K. Lewin (11), quien los ha clasificado en tres grandes grupos: 1) Entre dos atracciones positivas; lo característico en este caso es que si bien ambas son atrayentes no son compatibles entre sí; 2) Entre una atracción y un rechazo; la contradicción surge de que frente al mismo objeto se siente atracción y rechazo por distintos motivos; 3) Entre dos rechazos; el sujeto se encuentra frente a la posibilidad de decidir entre dos situaciones que le resultan desagradables.

Los conflictos constituyen una fuente de motivaciones ya que obligan al individuo a tomar decisiones. En último término podemos decir que la conducta es el resultado de los conflictos produciéndose un proceso dinámico.

Las conductas defensivas son las actitudes de las que se vale el ser humano para ajustarse a la situación conflictiva.

(11) Bibliog. Nº 6. Pág. 137.

El autor E. Bursk en su libro "El Factor Humano en la Empresa" (12), establece que el obrero entre los distintos roles que debe asumir suele encontrarse en una situación de conflicto, ya que actúa como individuo, como miembro de su grupo, como empleado de la empresa y como miembro del sindicato. Estos roles le provocan sentimientos encontrados que le resultan de muy difícil solución.

La dirección de la empresa, a los efectos de evitar conflictos, debe asumir una actitud general a través de la cual se refleje el reconocimiento sincero de las necesidades de sus obreros y de esta manera darle la sensación de que se le respeta y comprende.

Si el obrero interpreta la actitud de la dirección probablemente se sentirá más seguro y frente a una situación determinada como, por ejemplo, la de introducirse un cambio en las tareas, pensará que la dirección se ocupará de él pues siempre lo ha hecho así.

#### 2-2-6 - Estructura de la conducta (Personalidad)

El individuo organiza su conducta en forma rutinaria y cada uno tiene un repertorio de conductas que le son habitua-

(12) Bibliog. Nº 9.

les y que constituyen su personalidad (13).

En estas conductas influyen preponderantemente las condiciones generales del mundo externo y modificando éstas todos los individuos pueden realizar la totalidad de las estructuras de conducta posibles, es decir, que el individuo siempre actúa de la manera más adecuada a sus posibilidades.

#### 2-2-7 - Utilización de la conducta

Los individuos en el trabajo no sólo buscan la recompensa monetaria sino su satisfacción personal. En tal sentido, los autores que a continuación se señalan han establecido las siguientes graduaciones atendiendo a las prioridades del sector estudiado.

Para John Perry (14), lo que buscan los obreros es:

- 1) Reconocimiento;
- 2) Buen ambiente físico;
- 3) Competencia de la dirección;
- 4) Seguridad (estabilidad);
- 5) Trato equitativo;
- 6) Salario justo.

(13) Bibliog. Nº. 6. Pág. 152.

(14) Bibliog. Nº 54.

Para E. Bursk (15), lo que pretenden los obreros es:

- 1) Participación;
- 2) Reconocimiento;
- 3) Oportunidad;
- 4) Seguridad;
- 5) Comunicación;
- 6) Salario justo.

Para Eduardo Luis Groba (16), los obreros trabajan por:

- 1) Salario justo;
- 2) Estabilidad;
- 3) Trato digno;
- 4) Tarea acorde con su vocación y aptitudes;
- 5) Reconocimiento;
- 6) Oportunidad;
- 7) Participación;
- 8) Buen ambiente físico;
- 9) Bienestar (servicios sociales).

En realidad, los obreros asignan valores fluctuantes a las satisfacciones que desean encontrar en su tarea y por esta razón resulta muy difícil lograr un plan orgánico que contemple las aspiraciones de todos los trabajadores. Si bien no existe un sistema que pueda usarse en forma universal, existen tenden-

(15) Bibliog. Nº 9.

(16) Bibliog. Nº Encuesta realizada para graduados y empresarios.

cias generales que resultan orientadoras en la difícil tarea de elaborar un plan susceptible de ser aplicado en la mayoría de los casos en una sociedad determinada.

#### 2-2-8 - Aporte de la Psicología

La psicología nos permite conocer al hombre y de este conocimiento podemos valernos a los efectos de vencer la resistencia para implantar un cambio, ya sea estructural o en cuanto a los procedimientos que se utilicen.

En un comienzo se creyó que mediante la psicología se podía transformar a las personas en autómatas y de esta manera valerse de ellas para la consecución de un fin determinado. Ello no es cierto y aunque lo fuera no sería justificado el medio que utilizaríamos para la obtención de ese fin.

Lo expresado en el apartado 2-2-3 nos indica que es necesario motivar a los trabajadores. Existen motivaciones de diversa índole para trabajar. Excepcionalmente el motivo radica en el propio trabajo, como en el caso de los artistas. Otras veces en el ambiente de camaradería en el cual se actúa, aspecto este que es estudiado fundamentalmente por los sociólogos. Hay también causas extrínsecas que motivan al trabajo, tales como el

deseo de posición, de prestigio o de poder.

Para conseguir una mayor eficiencia se debe:

- 1) Orientar a las personas para que ejecuten aquellas tareas en las cuales se sientan realizadas, para lo cual deben estudiarse las aptitudes de los trabajadores y luego ubicarlos en el lugar que resulte más adecuado para su desarrollo personal.
- 2) Dar importancia al trabajo en sí mismo, cualquiera sea la tarea asignada y la transcendencia que tenga para la empresa - que contrata sus servicios.
- 3) Eliminar el aburrimiento y la monotonía. El primero es el resultado de una actitud desfavorable hacia su labor, mientras que la monotonía es un estado de ánimo que proviene, generalmente, de un trabajo repetitivo. Ambos estados anímicos configuran lo que se designa como fatiga psicológica.
- 4) Estimular a los miembros del grupo hacia un objetivo determinado el cual deberá ser común para todos, valioso y susceptible de ser alcanzado.
- 5) Procurar que en la medida de lo posible los trabajadores lleguen a ver el producto de su trabajo terminado. Para ello al encargarse la realización de una tarea determinada debe establecerse la posibilidad de que la persona que la comienza la

termine, ya que un trabajo incompleto carece de la mayor parte de la satisfacción que podría proporcionar. En aquellas tareas en las cuales existe una larga línea productiva y los trabajadores sólo realizan una parte muy pequeña de la misma, debería tratarse de subdividirla de tal manera que lleguen a ver materializado el resultado de su esfuerzo; posteriormente se procedería al ensamble para lograr el producto terminado.

Los tests constituyen un significativo aporte de la psicología para ubicar a las personas en los puestos a los que mejor se adapta su personalidad.

Los principales tests que suelen aplicarse a estos fines son los siguientes:

1) Los tests de aptitud.

Están destinados a valorar la capacidad de una persona para la realización de una determinada tarea, por ellos logramos conocer si la persona nos será útil después del entrenamiento a que deberá someterse.

2) Los tests de realización.

Ellos miden el resultado de la aptitud y el entrenamiento. Su utilización práctica permite contratar a personas que pueden comenzar de inmediato a realizar una tarea específica.

3) Los tests de inteligencia general.

Son aquellos que miden las aptitudes mentales relativas al aprendizaje; la memoria, la flexibilidad del pensamiento; el razonamiento creador, etc. Estos tests establecen una relación entre la edad mental y la edad cronológica.

4) Los tests de personalidad.

Son aquellos en los cuales se valoran características tales como el dominio de sí mismo; la jovialidad; la perseverancia; la adaptación a la vida; etc.

Los resultados de los tests no son concluyentes, y los psicólogos suelen efectuar una batería de tests a los efectos de aproximar las conclusiones que se obtengan de los mismos al mayor grado de exactitud posible.

La entrevista es utilizada por los psicólogos a los efectos de solucionar conflictos, ubicar tensiones y prever de esa manera graves alteraciones en las relaciones obrero-patronales.

2-3 - Punto de vista sociológico

2-3-1 - Objeto de estudio

Las personas se comportan de una forma que parecen te-

ner un modelo o matriz que resulta común a todas ellas, es decir, que no existe una variedad infinita de comportamientos. Por ello los sociólogos tratan de extraer conclusiones útiles para la investigación y lo hacen a través de abstracciones generalizando lo percibido en base a un amplio margen de observación.

Las conclusiones que se extraen tienen a explicar y en la medida de lo posible prever y controlar los acontecimientos humanos.

Es necesario recalcar que al tratarse de hechos humanos sólo son verificables en el lugar y tiempo determinado en cuyas condiciones generales se desarrolla siendo sus resultados válidos únicamente en tales circunstancias.

Los hechos humanos tienen, a diferencia de los físicos, un sentido, es decir un significado, el cual es necesario conocer a los efectos de comprenderlos. La sociología los estudia generalizando y no se ocupa de hechos singulares ni de los ideales normativos sino de la realidad efectiva.

La "cultura" para los sociólogos es de fundamental importancia y al nombrarla se refieren a todo lo que aprenden los individuos como miembros de una sociedad. (17).

(17) Bibliog. Nº 18. Pág. 26.

La conducta humana está condicionada a la cultura en la cual se halla incrustada y de ella depende lo que es normal o anormal, correcto o incorrecto, pues la valorización de estos conceptos está sujeta al lugar y al tiempo en que nos ubicamos.

Los patrones culturales, que son las normas, creencias y actitudes de acuerdo con los cuales actúan las personas, son los que definen lo habitual y establecen el comportamiento general.

La sociología estudia los grupos humanos y la interacción humana, que es el proceso continuo de acción y reacción. La relación es dinámica, se acciona y se espera una reacción, se está a la expectativa de lo que las otras personas harán.

La acción recíproca da por resultado una influencia recíproca. Esa influencia tiene una mayor o menor intensidad en función del grado de unión que exista entre los individuos que integran un grupo social determinado. Así por ejemplo, la influencia será distinta si se trata de una familia, o de los socios de un club o de los pasajeros de un tren.

Las acciones son el reflejo de lo que se aprende en forma directa o indirecta a través de las sugerencias, ideas ó imposiciones transmitidas por los semejantes. De esta manera las personas hacen suyas las ideas, creencias, opiniones y valores que surgen de la interacción recíproca que se provoca.

Del estudio de los grupos el sociólogo obtiene las bases de su cultura y considera como sub-cultura el conjunto de bases o características propias de cada grupo social. Esos grupos sociales forman parte de un todo mayor del cual son relativamente diferentes aunque no se hallen totalmente desvinculados. (18).

### 2-3-2 - El hombre y la sociedad

El hombre desde que nace se encuentra en sociedad, y es uno de los seres que más requiere el cuidado de sus semejantes para poder subsistir en la primera etapa de su vida.

Cuando sus sentidos comienzan a percibir se incicia el aprendizaje. Imita del grupo familiar sus razonamientos y su manera de actuar. Por ello, si observamos un pueblo o ciudad determinada, encontramos que sus habitantes tienen una forma parecida de expresarse; una afinidad en cuanto a sus sentimientos por los bienes comunes, como la plaza, los monumentos, etc.; una común admiración hacia sus ciudadanos ejemplares, etc.

Esta convivencia del hombre con sus semejantes lo lleva a coincidir con ellos en ciertos aspectos de la vida y en otros a oponerse, uniéndose a aquellos grupos con los cuales siente mayor afinidad.

Cada grupo puede diferenciarse de los demás por distintas razones y los autores han efectuado numerosas clasificaciones, según el punto de vista particular con que lo han observado. Así, tenemos como ejemplos:

En base a la mayor o menor cantidad de individuos que lo componen, es el caso de los integrantes de un país comparados con los de una asociación vecinal.

En base a la duración de sus relaciones, pueden ser transitorios o permanentes, como por ejemplo el público que concurre a un espectáculo en relación con los miembros de una familia.

En base al conjunto de personas que lo componen y a la relación que existe entre ellas, pudiendo discriminarse en primarios, secundarios, terciarios, etc.

El hombre, generalmente, ingresa a los grupos sociales inconscientemente. Lo hace sin proponérselo y su conducta dentro de ellos está condicionada a la de los demás integrantes del grupo. También ha formado instituciones para vivir ordenadamente y poder así hacer frente a los principales problemas que debe resolver. El conjunto de esas instituciones que pueden tener fines de orden económico, religioso, político, recreativo, etc., constituye la estructura formal de la sociedad así como los grupos forman la estructura informal de la misma.

Al estudiar cualquier institución debemos analizar su organización formal, como asimismo los grupos que existen dentro de ella.

### 2-3-3 - Estructura de la sociedad

La sociedad, vista como un todo, se halla subdividida y esa distribución y ordenamiento surge claramente al observar a los miembros de esa sociedad cuyas ocupaciones, ingresos, prestigio, poder, etc., son diferentes.

Los sociólogos estudian y analizan estos diferentes aspectos y efectúan clasificaciones con el objeto de utilizarlas para formar el esquema estructural de la sociedad.

Existen numerosas clasificaciones de la estructura de la sociedad y ellas dependen del punto de vista particular que tiene el sociólogo.

Nosotros habremos de seguir aquí los lineamientos dados por los autores Hans Gerth y C. Wright Mills en su obra "Caracter y Estructura Social" (19), para distinguir a las personas dentro del estrato en el cual se hallan ubicadas, teniendo en común oportunidades similares para alcanzar las cosas y experiencias que son valoradas por la sociedad.

Entre las experiencias podemos citar la de ser respetado, la de tener una determinada cultura, etc., y en cuanto a las cosas, la posesión de bienes materiales.

Los autores mencionados consideran que cada uno de los estratos se halla caracterizado por los siguientes elementos:

Ocupación;

Clase;

Status y

Poder.

Cada uno de esos elementos, que se denominan dimensiones de la estratificación (20), proporcionan una forma para clasificar a las personas y todas esas dimensiones en conjunto explican la ubicación de los miembros en la sociedad.

#### 1) Ocupación

Se la considera como el "conjunto de actividades que permite la subsistencia", es decir, que cualquier actividad que sea remunerada es ocupación. Como la mayor parte del tiempo, en nuestra época, se destina a la ocupación, ésta resulta de fundamental importancia en la vida de los individuos, además de ser la base normal de sus posibilidades para adquirir bienes y satisfacer así gran parte de sus ne-

(20) Bibliog. Nº 25. Pág. 289.

cesidades.

Asimismo, la ocupación habrá de determinar la consideración que merece quien la ejerce, el grado de autoridad alcanzado en el trabajo y, en forma indirecta, en las otras áreas sociales en que actúa.

## 2) Clase

La estructura de las clases sociales está determinada principalmente por la riqueza, los roles ocupacionales y las instituciones de propiedad.

Con referencia a la riqueza debemos considerar que ésta no es sólo determinante en cuanto a su monto, sino que también resulta de fundamental importancia la fuente de la cual se obtiene.

La fuente de los ingresos es importante y es así como se hacen distinciones entre quienes reciben una renta, - derechos de autor, honorarios, salarios o intereses, ya que cada remuneración indica una actividad cuyo prestigio es diferente en la sociedad.

El origen y la importancia de la riqueza establecen las condiciones generales a través de las cuales puede vivir un individuo, pues desde su infancia tiene una serie de necesidades que satisfacer y ello lo logra en función de sus

recursos económicos. Así, desde su nacimiento, estas circunstancias interfieren en las posibilidades de conservar una buena salud, obtener una educación superior, desarrollarse en un ambiente de sana moralidad, etc.

Por otra parte, y refiriéndonos a la estructura ocupacional, podemos decir que la misma ha variado a través de la historia, según hemos expresado con anterioridad. Así como hoy la gran mayoría de los trabajadores depende de las grandes empresas, en la época de las Corporaciones los bienes eran producidos con la intervención y ejecución de los propietarios, que tenían un pequeño taller en el cual trabajaban con sus familiares y algunos terceros que convivían con ellos.

Si bien ahora los profesionales, los empleados y los obreros, tienen en común el hecho de depender de las grandes empresas, existe lo mismo entre ellos una diferencia que proviene del monto de sus ingresos y de las condiciones generales de su ocupación. Es decir, que la forma cómo se halla distribuida la propiedad tanto como el ingreso resultan de suma importancia para la estructura de clases, ya que determina el grado de oportunidad que habrán de tener para lograr satisfacer gran parte de sus necesidades.

3) Status

El status está fijado principalmente por el prestigio alcanzado por el individuo en la sociedad.

El grado de prestigio es el resultado de la interacción entre el individuo y la sociedad. La sociedad es la que tiene la capacidad de otorgar al individuo un determinado status. El individuo aspira a un status basándose en las condiciones que posee, como ser su fortuna, los roles ocupacionales, la educación, el origen y el poder que ejerce.

A través de la evolución histórica podemos apreciar que la sociedad da en determinadas épocas mayor importancia a uno u otro de estos factores y, como consecuencia, los individuos procuran alcanzar especialmente esas condiciones - que son más apreciadas en ese momento.

No siempre existe una correlación entre la clase y el prestigio, pues suele suceder que personas de clase aristocrática desciendan en la escala social y que otras de clase más modesta asciendan a un rango superior.

El status o prestigio es la diferenciación de valores que la sociedad hace de los individuos que la componen. El tamaño de la comunidad, la posición económica, las diferencias étnicas y religiosas son algunos de los factores que

afectan la distribución del prestigio en una sociedad determinada.

Considerando los roles ocupacionales en especial, podemos observar que diferentes niveles dentro de una empresa requieren distinto tipo de educación lo cual a su vez se correlaciona con la forma de vida, colocando al individuo en situación ventajosa para obtener éxito en el logro del status.

Si consideramos varias sociedades, podemos observar que en algunas, las normas referentes al prestigio son claras y estables y en otras, son muy variables y resulta sumamente dificultoso determinarlas.

Nuestra sociedad actual, participa de ambas características aunque consideramos que en razón de la evolución propia de los países jóvenes, prima una tendencia a la inestabilidad del prestigio.

Acercándonos a la empresa, podemos fácilmente analizar situaciones de hecho que se presentan cuando una modificación en la organización altera o puede alterar, disminuyéndolo, el status de algunos ejecutivos; en esas circunstancias se produce de inmediato una reacción por parte de ellos que tiende a volver a la situación anterior.

Por otra parte, en la empresa existen elementos que

determinan el prestigio de quienes hacen uso de ellos como, por ejemplo, las alfombras, los escritorios lujosos, las lámparas y demás bienes que componen el ambiente de trabajo.

#### 4) Poder

El solo hecho de sumir un rol determinado indica una distribución de poder entre los individuos e instituciones. El poder de los individuos e instituciones depende fundamentalmente de la clase, status y ocupación, los que se hallan interrelacionados y esta situación, que no es mecánica pues varía según el tipo de sociedad, determina el grado de poder que se ejerce.

Asimismo el poder puede ser ejercido independientemente de la autoridad legal o formalmente conferida, mediante el grado de influencia que se logre sobre quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones.

Los adelantos tecnológicos y económicos como así también las conquistas militares y las migraciones provocan modificaciones en los centros de poder.

Así, por ejemplo, una guerra lleva al primer plano el poder militar y todas las instituciones y ciudadanos se hallan subordinados a él.

Si queremos observar la interacción existente entre los distintos elementos que forman cada una de las sociedades, podemos ver que la ocupación se encuentra ligada con la clase, pues ésta última tiene como factor preponderante a la fuente y al monto de la riqueza; asimismo la ocupación determina el status o prestigio que se otorga al individuo dentro o fuera del trabajo y lleva implícito cierto grado de poder que se ejerce directamente sobre los subordinados o indirectamente en la sociedad.

En cuanto al status podemos decir que a su vez se subordina a la estructura de la clase, aún cuando esta última actúa siempre como factor limitativo.

Si consideramos a una empresa podemos observar que un individuo puede obtener mayor prestigio por dos razones:

- 1) Porque pase de una ocupación a otra de mayor nivel jerárquico;
- 2) Porque varíe el grado de prestigio de una determinada función en la escala de valores de la sociedad.

Como ejemplo del segundo caso podemos señalar el Gerente de Finanzas, que ha adquirido como consecuencia de la situación económica imperante en nuestro país, un elevado prestigio por la decisiva acción que ejerce para el normal

desarrollo de la empresa en que actúa.

Refiriéndonos a la estructura de la empresa podemos utilizar los mismos elementos (ocupación, clase, status y poder) y arribaremos a la conclusión de que en ellas también existe una estructura que puede o no coincidir con la que formalmente se establece en los manuales y organigramas.

El organigrama formal de una compañía no muestra las modificaciones que el prestigio experimenta no permite apreciar el grado de poder que un ejecutivo alcanza por circunstancias especiales, es decir, el que ha agregado por delegación su superior jerárquico y que representa administrativamente la autoridad que ejerce, sino el que realmente posee y utiliza independientemente de su origen.

De todo lo expuesto, podemos extraer como conclusión que el organigrama de una empresa no representa la verdadera distancia social que existe entre los ejecutivos y asesores que cumplen funciones dentro de la organización y que los individuos o grupos de individuos que se hallan en la organización social de la empresa a través de la red de relación existente constituyen la organización informal de la misma.

2-3-4 - Equilibrio y cambio social

Para estudiar el concepto de cambio social vamos a tomar como antecedente el hecho de que la sociedad, según dijimos en el punto anterior, tiene una estructura que es compleja y los sociólogos la explican de muy distinta forma, pero coinciden, sin embargo, en que la sociedad para ser considerada tal, debe estar organizada. Ello implica la existencia de una escala de valores, es decir, una manera de distribuir el mérito entre las personas que integran la sociedad.

En la sociedad existe una estructura del poder, constituida por personas o grupos, que actúan formal e informalmente - tomando decisiones que son acatadas por los demás. Las estructuras jurídica, económica, religiosa, etc., vinculadas a la anterior, se hallan entrelazadas formando un todo que determina la estructura social.

Lo expuesto nos indica que toda sociedad por el hecho de serlo está organizada y posee una estructura social que la diferencia de las demás, pero esa sociedad se halla en continua evolución y al variar una estructura determinada se modifican las restantes, transformándose la estructura social. Ese desarrollo se puede producir en forma armónica o desordenadamente y puede ser, asimismo, paulatino o brusco.

Para poder reconocer el cambio debemos partir de una base previa que sea una posición de equilibrio.

El equilibrio implica un estado tal en que las personas y los grupos sociales constituyen un todo integrado en el cual no existen tensiones o conflictos de mayor importancia.

El cambio, cuando es substancial, rompe ese equilibrio, mientras que en el caso de no ser muy profundo o fundamental resulta difícil percibirlo.

Toda modificación significativa provoca un desequilibrio en la sociedad que luego debe restablecerse para que la misma subsista. Ese proceso depende de las circunstancias dentro de las cuales se produce el cambio, lo que hace más o menos extenso el período de adaptación al nuevo equilibrio.

Para ejemplificar lo expuesto, si observamos el caso particular de una empresa donde se implanta una computadora electrónica, veremos que este hecho altera violentamente la organización al variar los procedimientos, la información producida, los conocimientos que deben tener los ejecutivos de nivel gerencial, etc.

La instalación de la computadora electrónica requerirá una campaña de ilustración general, cursos de especialización y el estudio minucioso de los problemas que pueden presentarse en

los grupos sociales que se hallarán afectados por las modificaciones que deberán efectuarse.

La introducción de esta innovación, provoca alteraciones en otras partes del sistema en razón de estar íntimamente relacionadas.

Al ser el cambio introducido de origen técnico, que es el más común, requiere una modificación en la organización social y esta última debe hacerse al mismo ritmo para evitar que se encuentre en retraso con relación al avance tecnológico; en la práctica es difícil lograrlo por la resistencia que presentan los ejecutivos a abandonar posiciones en las que se sienten seguros.

Los trabajadores no reaccionan lógicamente y por ello, para persuadirlos deben utilizarse argumentos de carácter emocional además de los racionales, para vencer la resistencia creada y lograr así un nuevo equilibrio.

Este cambio tecnológico elimina y crea roles ocupacionales, produciendo la necesidad de instruir a los ejecutivos y orientarlos en la utilización de los nuevos sistemas.

Por otra parte, los mismos empresarios ejercen una resistencia antes de considerar la aplicación de los adelantos científicos, situación ésta que impide su rápida implantación y

retarda el avance tecnológico.

El cambio en una sociedad puede ser consecuencia de tensiones o conflictos internos o de elementos externos, ya que otras sociedades pueden influir para que se produzca.

Para explicar el cambio es necesario estudiar las principales variables que constituyen el equilibrio, lo que implica hacer una evaluación de las mismas que permita distinguir las por su importancia. Una vez efectuada esa calificación, es necesario analizarla para encontrar la solución que resulte más adecuada en cada caso.

### 2-3-5 - Aporte a la Sociología

Para iniciar una acción práctica, además de fijarnos los objetivos debemos tener los medios necesarios para lograrlos. Así como un ingeniero que desea construir un puente necesita conocer principios y leyes que surgen de la física, la química, etc. de la misma manera el que pretende provocar un cambio en la actitud mental de un grupo de trabajadores debe recurrir a la sociología para saber entre otros aspectos cómo se forma una estructura social, qué estructuras básicas deben estudiarse y si existen principios que indiquen la forma "normal" de reaccionar.

El que deba vencer la resistencia al cambio, llevándola al punto que considere óptimo, tendrá ante sí una realidad social concreta; la cual, a pesar de sus características particulares, seguirá principios y rasgos generales que son estudiados por las ciencias sociales.

Para lograr el objetivo buscado se deberá utilizar una metodología aceptada por la sociología, luego se efectuará un análisis científico de la realidad social bajo estudio y se buscarán las mejores condiciones y las fuerzas sobre las cuales la reforma propuesta puede apoyarse.

Hasta hace muy poco tiempo se pensaba que al establecerse objetivos concretos, formularse claros programas de acción y comunicándolos a las personas, que son dóciles y razonables, se lograba la finalidad perseguida; este punto de vista se basa en una premisa que no es tal, ya que consideran a los hombres y a los grupos sociales racionales y lógicos por sobre todas las cosas.

La sociología a través del estudio de grupos nos indica que ellos no reaccionan en forma exclusivamente racional, sino que lo emocional resulta importante en la toma de sus decisiones.

Los autores suelen clasificar a los estímulos para grupos en económicos y no económicos; a los segundos (sistema de sugerencias, de comisiones mixtas consultivas, etc.), lo carac-

teriza su fundamento que es emocional. Las decisiones tomadas por los grupos suelen ser muy efectivas en razón de que se establecen objetivos aceptados por todos y las opiniones de los integrantes del conjunto actúan como acicate para lograrlos.

Se ha comprobado que la estructura social moderna es muy elástica, lo que nos alienta en la investigación, ya que los órdenes institucionales y los roles que desempeñan las personas son susceptibles de modificarse. Así, por ejemplo, frente a una guerra todo está subordinado al poder militar, el consumo de las personas varía, la producción se orienta hacia los bienes que en ese momento se transforman en indispensables, se produce una redistribución geográfica de la población, se transtoca la familia, ya que los hijos se separan, etc.

Los miembros de algunos grupos suelen sentir que no logran el éxito buscado, promoviendo en ellos un sentimiento de culpa que resulta necesario solucionar para evitar males mayores.

Como la sociedad, al socializar a sus individuos, les exige que asuman la realización de ciertos roles que pueden reprimir algunos deseos innatos, resulta necesario proporcionarle al individuo y a los grupos sociales vías de escape de sus sentimientos reprimidos, para lo cual se deben crear actividades que les permitan sentirse liberalizados de las ataduras impuestas por la sociedad y se realicen a través de su labor.

La investigación psicológica en colaboración interdisciplinaria con la sociología, ha extraído conclusiones entre las cuales podemos citar las que surgen del libro "Industry and Society" escrito por William Fort White del "Comitee on Human Relations in Industry" que está funcionando en la Universidad de Chicago (21), donde se establecen las siguientes conclusiones:

- 1) La empresa es un sistema de posiciones (status) y este sistema está estrictamente relacionado con el sistema de posiciones (status) de la comunidad. Uno y otro son recíprocamente interdependientes de modo que las alteraciones de uno influyen inevitablemente en el otro.
- 2) La empresa tiene una organización formal y también una organización no formal. No puede funcionar armónicamente sin que estos dos tipos de estructuras estén recíprocamente ajustados.
- 3) El sistema social de la empresa existe en un estado de equilibrio, cuando una cierta combinación de status y relaciones humanas se torna habitual durante un periodo de tiempo. Cuando ocurren mudanzas, el sistema tiende a reaccionar de modo a restablecer el equilibrio. Cuando las mudanzas repentinas o drásticas destruyen este equilibrio, los miembros reaccionan con sentimientos de ansiedad o de agresión; la lealtad a la organización queda como minada y es frustrada la cooperación efectiva.

Por otra parte, en la situación actual ya no se discute que la empresa es un grupo social que debe ser descrito como tal y aplicarse la metodología que utilizan los sociólogos y que el grupo o grupos que forman es diferente de la sumatoria de cualidades y características de las personas que lo componen.

La colaboración de los puntos de vista psicológico y sociológico en el estudio del tema principal de nuestro trabajo y la sociología en particular ha colaborado en el conocimiento de la estructura social, de los sistemas institucionales, de las condiciones de equilibrio, de los conflictos sociales y sus formas de solucionarlos, es decir, que mediante el enfoque que efectúa la sociología podemos convencernos o descartar algunas creencias populares y principios que son generalmente aceptados y resultan de dudosa validez científica.

Un ejemplo en este sentido, podemos encontrarlo en la opinión que tienen muchas personas del conflicto industrial, cuyas consecuencias ellos lo consideran totalmente perjudiciales. Si se efectúa un análisis más detallado podremos arribar a otra conclusión, ya que al efectuarse la confrontación de los grupos en disputa se aclaran los aspectos en discusión y se circunscriben los mismos al producirse un decantamiento de los problemas que en la realidad no eran tales.

Asimismo la comunidad a través del control social que

ejerce, logra encasillar los puntos en disputa dentro de límites que sean aceptables. Por otra parte, el conflicto abierto obliga a una solución que sea rápida a partir de la cual renace o se inicia una etapa de colaboración y por último se establece la estructura social al conocerse con toda claridad los grupos antagónicos y el grado de poder que ejercen.

#### 2-4 - Punto de Vista Antropológico

##### 2-4-1 - Objeto de estudio

La Antropología figura definida en el Diccionario de la Real Academia Española (22) como "la ciencia que trata del hombre física y moralmente considerado". Esta definición, por su amplitud, abarca una serie de materias que en la actualidad se han ido transformando en ciencias. Lo que ha sucedido con la antropología se podría asimilar a lo acontecido con la filosofía, que en determinada época abarcaba la totalidad del conocimiento humano y en la medida en que se fueron descubriendo leyes susceptibles de ser aplicadas en un campo delimitado del conocimiento y se fueron obteniendo métodos propios de investigación, se formaron las distintas ciencias.

Para obtener conceptualmente el objeto de estudio de

la antropología circunscribiéndola a nuestro tema específico, utilizaremos fundamentalmente los trabajos de Elliot D. Chappler (23) en los cuales este autor establece que para comprender a esta rama de la antropología debemos tener presente las tres premisas y los cuatro teoremas que a continuación resumimos:

**Premisa 1:** La base fisiológica de la naturaleza humana.

Se considera al hombre como un organismo y por ello su comportamiento se basa en principios fisiológicos que se ajustan a un medio ambiente. Las emociones son estudiadas en base a los principios conocidos del sistema nervioso.

**Premisa 2:** El hombre se adapta continuamente al medio ambiente humano.

Esta adaptación (de un organismo físico) tiene lugar en sus relaciones con otras personas.

De ello surgen los estudios de campo que consisten en ir y observar a la gente sobre el terreno mismo en el cual actúan.

**Premisa 3:** Las técnicas y las actividades que hay en lo que llamamos cultura modifican y controlan las relaciones humanas.

La antropología al estudiar al hombre analiza sus hábitos a los cuales se condiciona el organismo y considera como

cultura a las técnicas, actividades y símbolos que hacen su adaptación al medio.

Para comprender conceptualmente a la antropología, este autor expresa que resulta necesario conocer los teoremas que pasamos a considerar y estima que se hallan siempre implícitos en todos los enfoques antropológicos:

**Teorema 1: El mantenimiento del equilibrio.**

La idea de equilibrio del individuo y de los grupos de individuos puede expresarse en el sentido de que si ejerciéramos una pequeña fuerza o modificáramos en parte una condición se produce una reacción en el "cuerpo" (individuo o grupo) tal que trata de volver al equilibrio anterior contrarrestando la fuerza por vía de un cambio que compense la presión ejercida ó la condición modificada.

**Teorema 2: El cambio en el equilibrio.**

Si la fuerza ejercida o la modificación en el medio son tales que el cuerpo no logra compensarlos, se producen una serie de mutaciones para lograr un nuevo equilibrio que será distinto al anterior, por la distinta forma en que se hallan distribuidos sus elementos.

**Teorema 3: La conducta humana es variable pero sólo en grados y**

no en cuanto a su naturaleza.

Al estudiarse al hombre<sup>o</sup> a los grupos sociales se aislan para su análisis una serie de factores, por ejemplo la autoridad, que luego se comparan con otros casos y se observan las diferencias resultantes. Estas diferencias no son en su esencia misma sino por la mayor o menor presencia o ausencia de esa condición; en el caso de la autoridad la diferencia no estará dada por la falta absoluta de ella o por su existencia total, sino por el grado de presencia de la misma.

Teorema 4: Las condiciones del sistema son importantes para predecir el efecto de una fuerza o de un cambio.

En tal sentido debemos expresar que la situación existente para el ser humano, individualmente considerado o en grupos sociales, el momento y el lugar determinados es de fundamental importancia, ya que no es lo mismo un individuo ubicado en una fiesta donde existe gran alegría que el individuo ubicado en su trabajo; se requerirán distintos estímulos para modificar su conducta a pesar de que se trata de la misma persona.

Otros autores han conceptualizado ala antropología aplicada de distintas formas. A continuación pasamos a considerar otros dos enfoques y para ello recurriremos a lo expuesto por Pfiffner y Sherwood en su libro "Organización Administrativa" (24) y lo expresado por el Profesor Eduardo L. Groba en las

clases dictadas en Idoef (25).

En el capítulo que se refiere a los "Sistemas Modificadores" Pfiffner y Sherwood establecen que las organizaciones en la medida en que se van convirtiendo en sistemas sociales se autogeneran sus tradiciones, tabúes y códigos de comportamientos que forman el factor cultural.

Cultura es (26) la masa de comportamientos que los seres humanos de cualquier sociedad aprenden de sus mayores y que ellos a su vez pasan a la generación siguiente.

La cultura puede ser clasificada para su análisis en dos categorías (27) que son la material y la inmaterial.

La cultura material comprende todas las cosas materiales observables que el hombre ha creado y que surten efecto en los patrones de vida y comportamiento.

La cultura inmaterial comporta los hábitos, creencias, filosofía y todas las demás convenciones conceptuales por medio de las cuales acaban regulándose los comportamientos dentro de la sociedad y de la organización.

Esta distinción de la cultura nos permitirá en el capítulo 6 clasificar al cambio para un mejor estudio del mismo.

(25) Bibliog. Nº 27.

(26) Bibliog. Nº 55. Pág. 327.

(27) Bibliog. Nº 55. Pág. 331.

El Profesor Groba define a la antropología industrial como la "ciencia que estudia los problemas de equilibrio en las estructuras sociales mediante la aplicación de técnicas derivadas de los análisis de las sociedades primitivas".

Asimismo considera a los símbolos, los ritos y las costumbres como los elementos componentes de la cultura, que es lo que el antropólogo trata de ver en una empresa como visión conjunta de la misma.

Las cualidades de la cultura han sido dadas como sigue:

- 1) La cultura es aprendida.
- 2) Es una totalidad integral, funcional y lógica.
- 3) Está en constante cambio.
- 4) Tiene un sistema de valores.
- 5) Hace posible una interacción de los individuos que es razonablemente eficiente, en gran medida automática y que es un prerequisite de la vida social.

La antropología industrial estudia al hombre como un organismo a través de sus instituciones; en su quehacer diario de adaptación al medio ambiente general, va creando su medio ambiente cultural que se halla impregnado de valores. Estudia a la cultura como una totalidad integrada y equilibrada que se halla en continuo cambio.

El concepto de subcultura se le aplica a toda organización o grupo profesional en las cuales las personas sienten la necesidad de identificarse con un sistema social determinado. Se entiende que su patrón cultural le fijará, por abarcarlo, su sistema de valores, distinguiéndose unos de otros por la variedad de los patrones de comportamiento y de creencias que se hallan arraigados en cada organismo o profesión.

Por otra parte, Pfiffner y Sherwood consideran que la organización no puede aislarse del medio ambiente cultural y que ella es considerada una subcultura, ya que ha adquirido sus propios patrones de conducta y de comportamiento aprendido.

La subcultura institucional se logra aprehenderla si analizamos a la organización en forma vertical e interna, o sea, si la observamos desde su cima hasta su base.

La otra forma de comprender a la subcultura es mirando a las organizaciones horizontalmente, a través de todas ellas, donde vemos una subcultura profesional en las cuales ingresan las actividades que necesitan aprendizajes y conocimientos especiales.

Lo normal es que la valorización de la subcultura profesional, si requiere un largo periodo de aprendizaje, se sienta por encima de los valores dados a la subcultura institucional.

2-4-2 - El cambio en la antropología industrial

Para Chapple (28), según hemos visto a través de sus teoremas, el concepto de equilibrio conjuntamente con su mantenimiento y su posterior obtención en caso de perderlo, representa un aspecto fundamental de su enfoque.

El desequilibrio está provocado por un cambio, ya sea éste deliberado o espontáneo.

El estudio de los elementos del equilibrio se efectuará en otra parte de este trabajo; sin embargo, es interesante hacer notar aquí lo útil que resulta para los administradores el enfoque de este autor, donde hace notar el acompañamiento que debe existir entre el cambio en la técnica con su desarrollo vertiginoso y la evolución de las formas humanas individuales e institucionales. La discrepancia entre los inventos materiales y las creencias y patrones de comportamiento humanos provocan un hecho social que se conoce como el "atraso cultural".

La posibilidad de hacer más viable el cambio se logra, según este autor, mediante:

- 1) Un cambio de las pautas culturales (ambientales o tecnológicas).

(28) Bibliog. Nº 16. Pág. 20 y siguientes.

- 2) Transfiriendo las personalidades a situaciones donde las pautas de interacción les permitan adaptarse.

Al no modificarse la estructura, el cambio de actitud tiene efectos poco duraderos y los cambios estructurales - traen consigo la alteración sistemática de la organización humana mediante el control de sus técnicas culturales y costumbres.

Para el antropólogo industrial, según hemos visto en el punto anterior, el cambio se halla entre las cualidades mismas de la cultura. Al analizarse las condiciones previas a un cambio pueden señalarse los problemas que representan una fuerte resistencia en razón de enfocarse a la subcultura como una unidad integrada y cerrada, ya que al modificar un factor se verán afectados otros que se hallan concatenados con el anterior en forma tal que resultan ocultos a primera vista. Los cambios no se pueden valorar o estudiar su incidencia observando solamente su aspecto concreto.

Por último, es necesario aclarar, que los cambios de poder o de estructura no significa que hayan cambiado los valores básicos que rigen el comportamiento humano dentro de esa subcultura.

2-4-3 - Aporte de la antropología industrial

Los antropólogos (29) al estudiar las sociedades primitivas han llegado a determinar reglas que rigen la supervivencia de la sociedad y la importancia de sus realizaciones materiales, y estos aspectos resultan fundamentales para las empresas considerando que estas instituciones tienen ambos enfoques como metas propias.

Por otra parte, hemos visto que se ha considerado al antropólogo en cuanto a su ámbito de aplicación práctica como el que trata de solucionar los problemas de desequilibrio que se van presentando y como colaborador para el mejor conocimiento de los hombres ubicados en las empresas.

Para los autores del libro "La Organización Administrativa" (30), el estudio de la cultura tiene las siguientes aplicaciones:

- 1) Fomentar la comprensión.
- 2) Predecir el comportamiento.
- 3) Sustituir la experiencia.
- 4) Facilitar el cambio.

Para Chapple la aplicación práctica de la antropolo-

(29) Bibliog. Nº 27.

(30) Bibliog. Nº 55. Pág. 329.

gía ha desarrollado principios tendientes a mantener el equilibrio en una institución o a lograrlo una vez que el mismo se ha perdido.

El antropólogo está capacitado para saber qué cambios son necesarios para estabilizar las relaciones de un grupo donde se introducen técnicas específicas a las cuales los individuos han sido o pueden ser condicionados.

G.M. Foster fija la aplicación práctica del antropólogo en los siguientes aspectos (31):

- 1) Estudio previo: Son los datos culturales y sociales de tipo general que se hallan disponibles para el investigador. La investigación que se realiza es de tipo general y no tiende a la solución de problemas concretos.
- 2) Confección del plan: El antropólogo debe anticipar las probables consecuencias de cualquier proyecto de introducir algún cambio o innovación, ya sea éste material o inmaterial. Fija las condiciones previas para el cambio y señala las resistencias que habrán de crearse. Establece como concepto que la cultura es una unidad integrada en la que una dislocación o alteración afectará una serie de factores distintos.
- 3) Análisis constante: Mediante la investigación continua se

(31) Bibliog. Nº 20. Pág. 203 y siguientes.

logra ubicar las resistencias y se indican las formas de superarlas.

- 4) Valoración: Realiza una valuación crítica del plan a desarrollar, como asimismo efectúa un análisis de lo aplicado - hasta el momento.

Como resumen del aporte de la antropología industrial en la solución de problemas dentro de la empresa, podemos decir que, como objetivo general de mantenerse en el mercado y realizar materialmente sus aspiraciones de desarrollo, los antropólogos - han logrado un mejor conocimiento y por lo tanto una mayor comprensión del ser humano a través del estudio previo de la organización y su relación con la cultura que lo circunda.

Asimismo, se predice en cierta medida el comportamiento humano, conocimiento éste que permite facilitar el cambio y fijar las condiciones necesarias para mantener y lograr en su caso el equilibrio; por último, se podrá valorar los resultados obtenidos a través del análisis de lo ejecutado empleando el método antropológico.

## 2-5 - Conjunción de métodos

En este apartado se han desarrollado los métodos en ba-

se a los cuales se efectuará el análisis posterior de la empresa y su contenido principal que es el ser humano considerado en su actitud frente al cambio.

En los capítulos siguientes, especialmente en el 5 y 6, haremos referencia a los principios y enfoques expuestos.

Cada una de las ciencias ha solucionado el problema desde su ángulo y para mirar el todo debemos recurrir a una síntesis que esté integrada por todas ellas y á su vez que trate de no perder su particularidad.

La Psicología estudia la conducta humana y considera que es la actividad del organismo, de la mente y del medio social en que se halla.

La Sociología, también estudia la conducta humana, pero lo hace considerando los hechos sociales y basando su estudio en los grupos humanos y sus interacciones.

La Antropología industrial estudia al hombre y lo hace ubicándolo en su medio ambiente cultural (material e inmaterial).

A continuación pasamos un cuadro comparativo de las ciencias tratadas en este capítulo, según nuestro enfoque:

<u>CIENCIA</u>	<u>NIVEL DE ANALISIS</u>	<u>ESTUDIA FUNDAMENTALMENTE</u>
Psicología	Personal	La conducta individual.
Sociología	Grupal	Las Interacciones.
Antropología	Sociedades Primitivas	La unidad cultural relativamente aislada.

La realidad concreta es la resultante de los tres niveles, ya que cada uno de ellos son ciencias que estudian cierta clase de hechos humanos.

La Psicología estudia los hechos humanos reales desde un ángulo individual. En la Sociología los hechos humanos son mirados como hechos sociales. Y en la Antropología los hechos humanos son hechos culturales.

A nivel de análisis el hombre constituye el elemento común en alguna de sus tres formas, es decir, como persona aislada, como persona agrupada o como persona de otra época o lugar.

Cada una de esas ciencias ha incursionado en las otras y sus autores han utilizado métodos que pertenecen a las restantes ciencias aunque por su formación no deberían haberlo hecho; es así como vemos que en el experimento práctico dirigido por Elton Mayo en Hawthorne, se unieron a él, que era psicólogo, W. - Lloyd Warner que era un estudioso de la antropología, y que influyó haciendo utilizar el método funcional que correspondía por

su origen al enfoque antropológico. Otros psicólogos y sociólogos contribuyeron desde su ángulo en la realización del experimento y en la interpretación de los hechos que se iban sucediendo.

Posteriormente, otros autores pertenecientes a las ciencias sociales nombradas hicieron el análisis de los elementos tomados en consideración, de las conclusiones extraídas y criticaron las interpretaciones dadas en su oportunidad, extrayendo otras conclusiones.

La distinción entre cada una de las ciencias no es absoluta, ya que la Psicología y la Sociología frente a la ciencia de la cultura se relacionan, puesto que al estudiarse la conducta humana no se puede dejar de lado completamente el resultado objetivado de esa conducta, y a la inversa, no se pueden estudiar las obras creadas (jurídicas, políticas, artísticas) por el comportamiento humano sin relacionarlo con los hechos en los que tales obras se produjeron, ni tampoco olvidar aquellos otros hechos reales a los que dichas obras siguen aplicándose. (32).

(32) Bibliog. Nº 59. Pág. 98.

### 3 - LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y EL CAMBIO

---

- 3 - 1 - ETAPA FISIOLÓGICA
- 3 - 2 - ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL
- 3 - 3 - ETAPA DE LAS CIENCIAS SOCIALES
- 3 - 4 - ETAPA INTEGRADORA Y REVISIONISTA

-----  
-----  
-----  
-----

### 3 - LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y EL CAMBIO

#### 3-0 - Los principios de organización y el cambio

Al referirnos a la organización formal hablaremos de una serie de aspectos que fueron tomados a través de nuestro estudio como principios, premisas, consejos o verdades, que, en la época en que fueron expuestos, sus seguidores los consideraron como axiomas.

En la medida en que estudiamos el desarrollo de esos principios, observamos que han sido modificados por los nuevos enfoques de la evolución histórica del conocimiento de la organización.

A grandes rasgos podemos diferenciar las siguientes etapas:

#### 3-1 - Etapa Fisiológica

Se estudió al hombre como centro de la producción considerando el estudio de una máquina.

Los principales autores de esta etapa son Taylor, Gant, Gilbreth. En nuestro Capítulo 1 nos hemos referido a este aspecto de la historia de la organización y observamos que principalmente versaban sus estudios en el aspecto de los movimientos y del tiempo empleado en las tareas. Reemplazaron al jefe único por varios jefes, cada uno de los cuales se ocupaba de un aspecto especial de la tarea a desarrollar.

Asimismo, estudiaron minuciosamente las tareas y la prima como los elementos principales de la administración científica, pues consideraban que los hombres estaban guiados por las reglas del hedonismo.

Los principios que se consideraron válidos en esta etapa fueron:

- 1º El hombre es hedonista.
- 2º El hombre es individualista.
- 3º El hombre debe ser estudiado fisiológicamente.

### 3-2 - Etapa de la organización formal

Se suele identificar los orígenes de esta etapa con los estudios realizados por el sociólogo alemán Max Weber, que era un investigador de la historia (33).

(33) Bibliog. Nº 55. Pág. 84.

La idea de una gran organización que él denominó "burocracia" fué estudiada a los efectos de conocer la relación que existe entre la estructura y la realización de las metas burocráticas. El autor buscaba un "tipo ideal" que solucionara racionalmente la complejidad de los problemas modernos.

El meollo de su concepción estaba en la forma de la organización, y el resto de sus afirmaciones son concordantes con ese aspecto formal. Así tenemos los siguientes conceptos:

La jerarquía por la cual cada cargo está bajo control y supervisión de otro superior a él.

La especialización de las tareas exige que los titulares de cada cargo sean elegidos en base a las aptitudes específicas de los mismos.

La relación entre las distintas especializaciones debe ser claramente conocida y cumplida en la práctica, estableciéndose así la descripción de las esferas de competencia.

En las organizaciones se deben fijar las políticas a cumplirse por todos los integrantes; se deben establecer normas detalladas acerca de los procedimientos a seguir en cada caso.

Este autor también consideraba que el comportamiento humano era racional y la burocracia era el mejor medio para lograrlo institucionalmente.

Al hacer la separación que existía entre política y administración, daba pie a la existencia en su forma primaria de la dirección profesional.

Dentro de esta misma etapa podemos ubicar a Henri Fayol, un directivo francés que expresa los principios observados y desarrollados prácticamente por él mismo (34).

Pasamos a enumerar sus principios generales de administración:

- 1 - División del trabajo.
- 2 - Autoridad y responsabilidad.
- 3 - Disciplina.
- 4 - Unidad de mando.
- 5 - Unidad de dirección.
- 6 - Subordinación del interés individual al general.
- 7 - Remuneración justa del personal.
- 8 - Centralización de la autoridad.
- 9 - Cadena escalar.
- 10 - Orden en la disposición de cosas y personas.
- 11 - Equidad: Provocar la lealtad y el celo del personal.
- 12 - Estabilidad del personal.
- 13 - Iniciativa.
- 14 - Espíritu de cuerpo.-

(34) Bibliog. Nº 38. Pág. 26.

Consideraba que estos aspectos no eran la enumeración total de todos los existentes, sino los que él había utilizado más asiduamente. Consideraba también, que estos principios son universales, extendiéndose su aplicación a otras actividades no industriales como las religiosas, filantrópicas, etc.

### 3-3 - ETAPA DE LAS CIENCIAS SOCIALES

En esta tercera etapa se tomaron los conocimientos alcanzados por las ciencias sociales y se utilizaron en resolver los problemas que presentaba la empresa.

En nuestro Capítulo 2 se ha efectuado un análisis de los tres puntos de vista, cuyos conceptos (35) damos a continuación:

- a) La psicología industrial estudia la conducta humana en la empresa mediante el análisis de los problemas mentales de los individuos.
- b) La sociología industrial estudia las relaciones recíprocas de los grupos de individuos con particular énfasis en las comunicaciones.

(35) Bibliog. Nº 29. Pág. 109.

- c) La antropología industrial estudia los problemas de equilibrio en el estrato social mediante la aplicación de técnicas derivadas de los análisis de las sociedades primitivas.

El experimento cuya paternidad se disputan las tres ciencias enumeradas, es el efectuado por Elton Mayo en Hawthorne durante los años 1925 a 1932 (36), en el cual se alteraron los horarios, se modificaron los descansos, se cambió la intensidad de luz y las restantes condiciones ambientales, extrayéndose las siguientes conclusiones, según expuso el Profesor Groba, en el curso dictado en Idoef en Julio de 1964 (37):

- 1 - Continúa tendencia ascendente de la producción.
- 2 - La reducción del cansancio no fué un factor primordial.
- 3 - Los obreros del grupo de ensayo se sintieron más satisfechos.
- 4 - Disminuyó el ausentismo en un 80 %.
- 5 - La salud se mantuvo o mejoró.
- 6 - Se despertó un afán de camaradería al trabajo.
- 7 - La vigilancia menos estricta fué saludable.

Elton Mayo mismo, con posterioridad a su trabajo, -

(36) Bibliog. Nº 8. Pág. 82.

(37) Bibliog. Nº 27.

adoptó otro punto de vista que el buscado en el experimento y dijo que el sólo hecho de investigar demuestra a los obreros que sus problemas no se ignoran, además de que los trabajadores solitarios se transformaron en un grupo con sentido social, provocándose un mejoramiento en las relaciones obrero-patronales.

Toda la organización es una institución social y la producción se elevó por el cambio de actitud de los operarios hacia su trabajo y su grupo social (38).

Al pedirles ayuda a los operarios se sintieron importantes y es así como el grupo excluido del experimento y utilizado de control, aumentó la producción reduciéndose también la rotación de los trabajadores.

En resumen, se vió que no era cierto el enfoque mecánico o ingenieril existente y que los trabajadores no responden únicamente a una motivación material o ambiental.

### 3-4 - ETAPA INTEGRADORA Y REVISIONISTA

Aquí nos damos cuenta de que algunos principios que en etapas anteriores fueron considerados como axiomas, no eran tales, pues los mismos han sido completados o mejorados de tal manera que el principio original quedó desvirtuado.

(38) Bibliog. Nº 55. Pág. 139.

Entre los autores que se han destacado en esta etapa que se halla en desarrollo, podemos citar a Simon y March. El primero de los autores nombrados, en su libro "El Comportamiento Administrativo" (39), desarrolla cuatro principios de etapas anteriores (la especialización, la unidad de mandos, el alcance del control y la departamentalización) y los critica en base al enfoque que pasamos a considerar:

A) La eficiencia administrativa se incrementa con la especialización de tareas entre los elementos del grupo.

La sencillez de este principio hace creer que su aplicación práctica es clara y fácil, pero frente a casos concretos en los cuales la especialización puede hacerse en base a las distintas alternativas que sean posibles racionalmente, este principio no nos ayuda en nada a resolver el problema planteado.

Así por ejemplo no sabríamos qué resultaría más eficiente aplicando el principio si tenemos diez corredores de comercio que habrán de atender una zona determinada para vender cuatro productos distintos; qué convendrá más, especializar por productos o por zonas, o por ambos a la vez.

Otro tanto puede suceder cuando debemos decidir si se especializa por finalidad o por proceso, ya que las ventajas y desventajas de cada caso dependen de las circunstancias en

las cuales se quiera aplicar la solución.

- B) La eficiencia administrativa se incrementa disponiendo los miembros del grupo de una jerarquía determinada de autoridad.

Este principio tiene por objeto lograr la unidad de mando y es evidente que resulta indeseable que una persona reciba órdenes de más de un superior jerárquico por los conflictos de autoridad que se pueden crear, como asimismo por la posibilidad de que órdenes contradictorias puedan emanar de los superiores.

Este principio también puede contraponerse con el anterior; así por ejemplo en las recomendaciones de Taylor que establecía la existencia de capataces funcionales, se destruía la unidad de mando. Sin embargo, existen soluciones de tipo general para impedir o resolver los conflictos de autoridad que se crean y que Simon y March (40) enumeran como expresan seguidamente:

- 1 - Sólo de un superior se reciben órdenes.
- 2 - Se recibe órdenes de varios superiores, pero en caso de conflicto se obedece a sólo uno de ellos determinado con anterioridad.
- 3 - Se recibe órdenes de uno por cada área de actividad.

- 4 - Si recibe órdenes contradictorias se sigue la última orden recibida, pero tiene la obligación de llamar la atención al que le dá la orden.

Cada una de estas soluciones, que pueden ser combinadas, hacen más defendible el principio de la unidad de mando pero su concepción se hace más limitada.

- C) La eficiencia administrativa se incrementa reduciendo el alcance del control en un punto cualquiera de la jerarquía a un número pequeño.

Este aspecto de fácil comprensión y ejecución, al ser aplicado con cierta estrictez en los organismos medianos y grandes, crea paralelamente el problema de aumentar el número de niveles, lo que hace que la eficiencia administrativa no se logre a consecuencia del aumento de la papelería interna y del mayor tiempo que se tarda en que la información sea conocida en el nivel que tomará la decisión, creándose en consecuencia un mayor costo administrativo.

- D) La eficiencia administrativa se incrementa agrupando a los trabajadores para su control de acuerdo con su finalidad, proceso, clientela o lugar. En cada caso, se pueden aplicar alguna de las cuatro alternativas expresadas o por la combinación de varias de ellas, a pesar de que todas tienen ventajas que compiten entre sí.

La teoría no nos dice en qué caso debemos adoptar uno u otro criterio para obtener el máximo de beneficio.-

Otro problema que resulta también sumamente discutido es el de la centralización o descentralización. En tal sentido x Simon (41) opina que el análisis realista de la centralización debe incluir un estudio de la distribución de las decisiones y de los métodos que emplean los niveles superiores para influir en las decisiones de los niveles inferiores.

A consecuencia de la crítica de los principios de la organización se puede observar que los mismos representan criterios para describir y diagnosticar situaciones administrativas (42)

Por otra parte, ninguno de los principios conocidos tiene suficiente importancia o fuerza como para ser el principio fundamental en base al cual se derive el resto.

Los principios de la organización sólo son aplicables a determinadas condiciones imperantes, ya que la organización - por finalidad se aplica en unas condiciones, mientras que por - proceso en otras, y así sucesivamente.

La tesis central que desarrolla Simons (43) establece que la aplicabilidad de los principios administrativos hay que

(41) Bibliog. Nº 68. Pág. 37.

(42) Bibliog. Nº 68. Pág. 35.

(43) Bibliog. Nº 68.

obtenerla del análisis del proceso administrativo en relación con las decisiones.

La preocupación central de la teoría administrativa es la racionalidad de las decisiones, es decir, su idoneidad para el cumplimiento de las finalidades específicas.

La teoría administrativa es necesaria porque existen límites prácticos a la racionalidad humana y porque esos límites no son estáticos, sino que dependen del medio ambiente administrativo en que tiene lugar la decisión.

Una decisión es racional desde el punto de vista individual si resulta coherente con los valores, las alternativas y la información que él tuvo en cuenta al tomarla. Una decisión es racional desde el punto de vista grupal si resulta coherente con los valores que gobierna al grupo y con la información que el grupo posee relativa a la decisión (44).

Federico Fricknecht es seguidor de Simons según él mismo expresa en el prefacio de su libro "Administración de Empresas y Otras Organizaciones" (45), y al describir a la organización llega a la conclusión de que ella es un sistema dinámico abierto con sub-sistemas.

Es decir, que al ser un sistema dinámico abierto, te-

(44) Bibliog. Nº 68. Pág. 229.

(45) Bibliog. Nº 22.

nemos que "sistema" es conjunto de reglas o principios enlazados entre sí; que "dinámica" indica movimiento y "abierto" establece una interdependencia con su exterior.

El cambio en nuestro sentido se halla incrustado en la organización misma, ya que ese dinamismo, que es movimiento, es innovación y es cambio.

En capítulos posteriores -5 y 6- nos referiremos al cambio considerándolo como consecuencia de una acción programada para lograr los objetivos de la organización ó simplemente como consecuencia de la evolución que espontáneamente provoca la civilización.

**4 - LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA**

---

- 4 - 1 - LA ORGANIZACION FORMAL
- 4 - 2 - LA ORGANIZACION INFORMAL
- 4 - 3 - LA ORGANIZACION REAL
- 4 - 4 - COMUNICACIONES Y AUTORIDAD
- 4 - 5 - PERSONALIDAD DE LA EMPRESA

-----  
-----  
-----  
-----

#### 4 - LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

-----

#### 4-0 - LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

El significado del término "organización" se ha ido desarrollando a través del tiempo como consecuencia del avance y de los distintos enfoques dados por los teóricos.

El concepto inicial consideraba a la organización como una consecuencia de la personalidad que la dirigía y si la persona cambiaba también cambiaba la organización.

Posteriormente, se considera a la estructura u ordenamiento previo como lo que tiene mayor importancia para la organización, ya que el mecanismo creado permite al grupo de personas que trabajan lograr los objetivos de la empresa utilizando esa estructura existente. Un punto de vista distinto fué dado por Pfiffner y Sherwood (46), quienes definieron a la organización considerándola como "el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara unas con otras y dedicadas a un complejo de la-

(46) Bibliog. Nº 55. Pág. 55.

bore, relacónanse unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido".

Es decir, que pasa del liderazgo hacia el aspecto rutinario o mecánico y de éste se desemboca en labores complejas ejecutadas por grandes cantidades de personas que tratan de lograr unos fines en los que "todos han convenido" produciéndose la necesaria adhesión del grupo hacia el objetivo de la organización.

Chapple and Sayles (47) agregan a los conceptos vertidos otro factor importante que es el "tecnológico" que afecta los usos y costumbres de los integrantes de la organización.

Vicente L. Perel en el libro "Organización y Control de Empresas" (48), resume lo actuado hasta esa fecha en esta corriente evolutiva considerando el concepto de organización caracterizado por los siguientes elementos:

- 1º) Una estructura.
- 2º) Un factor tecnológico.
- 3º) Una personalidad de los individuos.
- 4º) Intercomportamiento de los individuos.
- 5º) Relación e integración de los elementos indicados.

(47) Citado en B. Nº 53.

(48) Bibliog. Nº 53.

Por otra parte, Federico Frischknecht (49) establece que una organización es un "sistema dinámico abierto con subsistemas", agregándole así a lo explicado con anterioridad los conceptos siguientes:

- 1º) Dinamismo o movimiento o cambio.
- 2º) Sistema abierto o interrelacionado con el exterior.

Si tratamos de efectuar un resumen de lo expresado y concatenarlo con lo expuesto en nuestro Capítulo 2 llegamos a concluir que la organización se caracteriza para nuestro enfoque de la siguiente manera:

- 1 - Conjunto de personas que tienen cada una de ellas una conducta individual (organismo, mente y medio social en que se halla).
- 2 - Conjunto de personas que interaccionan y se asignan funciones que están relacionadas entre sí y con los objetivos del grupo.
- 3 - Conjunto de personas que forman una unidad cerrada en cuanto a los patrones de comportamiento y de creencias (que constituye su subcultura) y abierta en lo relativo a su sistema de valores y cultura que lo enmarca (desarrollo tecnológico, conocimientos, etc.).

- 4 - Conjunto de personas que forman grupos los cuales cambian en su composición y en sus objetivos.

#### 4-1 - LA ORGANIZACION FORMAL

X  
La organización formal, o legal, es la sancionada por la institución, es la que se halla gráficamente en un cuadro ubicado en la presidencia de la empresa y que quiere representar los cargos que tiene la institución, la autoridad que ejerce cada funcionario, el grado de descentralización con que se opera y los canales de comunicación existentes.

En otras palabras, podemos decir que entendemos por organización formal al mecanismo o estructura de la organización por medio de la cual se han asignado las funciones a cumplir por sus componentes, se estableció la autoridad que ejercen y la responsabilidad que asumen dentro del área de actividad que se le ha asignado.

La organización formal es una parte de la organización según vamos relacionando lo expuesto con el punto anterior y constituye una herramienta para la dirección de la empresa, ya que a través de ella logra darle una estructura que esté de acuerdo con su tamaño, sus objetivos, sus medios tecnológicos

y económicos con que cuenta.

Por lo tanto, el organigrama representa gráficamente a la organización formal y el fin que persigue el mismo consiste en ser un medio para lograr los objetivos empresarios, - del cual prestaremos atención en este capítulo, por la importancia que le asignamos a los principios de autoridad y a los canales de comunicación.

#### 4-2 - LA ORGANIZACION INFORMAL

Conjuntamente con la organización formal coexiste otra que se la suele denominar como organización informal o no formal, que resulta más difícil de aprehender para los que estudian la administración desde un origen económico. (50).

La organización informal está primordialmente asentada sobre aquellas relaciones interpersonales que llegan a - afectar a una decisión tomada por la organización, teniendo en cuenta que dichas relaciones no están establecidas en la organización formal ni reflejadas en el organigrama, o no corresponden teniendo en cuenta las características del mismo.

En este análisis seguiremos los conceptos vertidos por

(50) Ver pág. 58 de este trabajo.

Pfiffner y Sherwood en su obra "La Organización Administrativa" (51). Según los autores mencionados son cinco las superposiciones básicas que distorsionan la organización formal y que a continuación consideramos.

- 1) La red sociométrica: Se basan en las relaciones interpersonales teniendo en cuenta los conceptos de repulsión, atracción e indiferencia desarrollados por Jacobo L. Moreno. La red sociométrica que se superpone al patrón formal es el gráfico sociométrico resultante de la aplicación de los tres conceptos mencionados anteriormente.
- 2) La superposición funcional: La superposición funcional es aquella en la que una persona ejerce influencia en el desarrollo del proceso operativo sin tener responsabilidad alguna sobre las personas influidas.
- 3) La superposición de decisiones: Del análisis de todo organigrama surge en que punto se toman las decisiones y quien las toma. Lo importante es que aunque existan dos personas en un mismo punto de toma de decisiones la misma sea realizada sin superposición. Hoy día se ha desarrollado el criterio de dejar que una persona se encuentre dependiendo de dos personas y no obligatoriamente de una sola como sucedía

(51) Bibliog. Nº 55. Pág. 41 y sigt.

anteriormente, pero para que dicho criterio subsista en una organización es necesario que las personas que toman las decisiones no se contradigan. (Ver punto 3-4).

- 4) La superposición del poder: El poder surge en aquellas personas que pueden desarrollar un grado de influencia en otra u otras. La posesión de poder por parte de una persona puede estar legitimizada por una ley formal, la cual estaría representada gráficamente por el organigrama o sea la organización jerárquica de la empresa. Si el poder se encuentra legitimizado por dicha ley entonces el poder es sinónimo de autoridad, pero no se lo debe considerar siempre como sinónimo porque la capacidad de mandar no formal nos ubica frente a un centro de poder. La autoridad y el centro de poder poseen la capacidad de decidir, la primera por derecho, la segunda de hecho; ambas influyen ejerciendo predominio o fuerza moral sobre otra persona. El problema que nos aqueja en este punto es cuando se toman decisiones que se oponen a niveles formales e informales.
  
- 5) La superposición de las comunicaciones: Es en el proceso de las comunicaciones donde se observa con más detenimiento las relaciones posibles entre las distintas superposiciones que se pueden presentar dentro de una empresa. Es a través de las comunicaciones que se demuestra que los canales fijos y

obligatorios claramente definidos en el organigrama no se cumplen. Ello sucede por un conjunto de factores que se amalgaman entre sí y que van desde el proceso de información exclusivo de la empresa en su proceso operativo hasta lo que compone la personalidad de cada individuo. Este último polo es estudiado en especial por la Psicología a la que hemos hecho referencia anteriormente. Las comunicaciones constituyen un campo de estudio muy importante dentro de la empresa y a ella nos referiremos posteriormente.

Hemos visto sintéticamente dos organizaciones: la formal y la informal. La primera es aquella que se encuentra previamente determinada, en cumplimiento de un objetivo, y es normalmente analizada por los estudiosos de las organizaciones desde el punto de vista empresario. Mientras, la organización informal es aquella que surge de la vida misma de los integrantes de la empresa. Se encuentra determinada por cada uno de los patrones de superposición de comunicaciones, poder, decisiones, funcional, etc., que graficados en su conjunto impedirían ver la relación originalmente establecida en el organigrama. Esta organización, la informal, es la observada por los estudiosos de las ciencias sociales.

#### 4-3 - LA ORGANIZACION REAL

Al referirnos en el Capítulo 2 a los métodos para el estudio de la resistencia al cambio, hemos hablado numerosas veces de la organización informal y en el punto anterior se trató de aclarar lo concebido.

Por otra parte, en el punto 4-1 se expresaron algunos aspectos de la organización formal y su ubicación dentro de los elementos de dirección.

Si tratamos ambos conceptos, el de organización formal e informal por separado, sólo lo hemos hecho por habernos llevado un criterio analítico y no porque puedan realmente estudiarse por separado.

Nuestro propósito de conocer la organización de la empresa resulta ahora, al describirla como un todo y para ello no basta con yuxtaponer ambos aspectos sino que deben ser integrados para que tengan plena validez.

A nuestro entender la organización está formada por el hombre que puede ser analizado a nivel personal, grupal o cultural, constituyéndose en su meollo a través del cual se estudia la estructura como lo mecánico formado por funciones y áreas de

actividad; lo tecnológico que condiciona y limita a la organización en sí y frente a los demás; y por último los objetivos o fines perseguidos por la organización (nosotros lo vemos sólo como empresa) que se constituye en el elemento integrador.

Esta forma de ver a la "organización real" de la empresa es dinámica y la hemos caracterizado en el punto primero de este capítulo.

#### 4-4 - COMUNICACIONES Y AUTORIDAD

En el punto 4-1 hemos hecho referencia a los canales de comunicación y a los principios de autoridad y por tratarse de elementos importantes de la organización formal los tratamos por separado.

El proceso de las comunicaciones abarca tres elementos que son:

- 1) El emisor.
- 2) El transmisor, y por último
- 3) El receptor.

En otras palabras, en toda organización una persona transmite a otra información, consejos, órdenes, etc., a través

de ciertos elementos transmisores, que son los canales de información y los diversos medios de comunicación

La cibernética -ciencia del control y de las comunicaciones- ha contribuido al estudio de las comunicaciones con varios conceptos y elementos, entre ellos debemos destacar el de la retroalimentación, proceso que consiste en sí en el flujo de la información desde el emisor hasta el receptor y el reflujo de la misma información ya cumplida para determinar su modificación o confirmación. Este proceso se cumple en las empresas, en la medida en que aumenta el grado de ordenamiento de las mismas.

No obstante lo expresado, la retroalimentación puede ser un proceso que no se cumpla normalmente aunque exista un desarrollo elevado del orden dentro de la organización. La dificultad estribará entonces en la existencia de interferencias en la línea o canal de comunicación. Por lo tanto aunque exista homeóstasis (tendencia hacia el orden) puede no cumplirse el proceso de retroalimentación.

Las causas se originan en el siguiente esquema: Las comunicaciones existen no por voluntad de una persona, sino por la de dos personas. Dicha comunicación se establece por medio de un elemento transmisor de lo que se comunica. Como vimos an-

teriormente puede ser un canal de comunicación o los medios de comunicación. A través de ellos irá otro elemento importante de las comunicaciones, o sea, la simbología. Los símbolos -palabras, acciones, números, figuras, sonidos, etc.- pueden no ser correctamente interpretados por la persona receptora, produciéndose la alteración de la información.

Son por lo tanto muy variadas las causas que afectan el normal desenvolvimiento de las comunicaciones entre el emisor y el receptor. Todas las dificultades que afecten al mensaje pueden traer otras consecuencias muy distintas y de variada índole para la organización.

Hemos desarrollado anteriormente unas breves líneas respecto a la distinción entre poder y autoridad, y habíamos establecido que la autoridad es el derecho de mandar emanado de una ley jerárquica, mientras que el poder es la capacidad para mandar o el mando de hecho que surge de la organización informal.

La autoridad es un concepto que permite distinguir a aquellos individuos que pertenecen a la línea jerárquica y funcional en la organización de aquellos individuos que por responder a factores de influencia no se encuentran dentro de la organización formal.

La autoridad es una forma de influencia pero no abar-

ca todos los grados de influencia que existen. La autoridad se distingue de las otras clases de influencia porque el subordinado mantiene en suspenso sus facultades críticas de elección y emplea el criterio formal de recepción de un mandato y señal como base de su elección.

Si bien es un concepto derivado del ámbito formal ó legal de la organización, el concepto de autoridad no sólo implica mandar por el hecho del mando, sino más allá aún está el hecho de la toma de decisiones. Por lo tanto debemos usar las palabras de H. Simon (52), por cuanto "la autoridad es el poder de tomar decisiones que guíen las acciones de otros". Es la relación entre dos individuos, uno superior y el otro subordinado.

Observemos que estamos hablando de relación, que si bien es cierto no se debe confundir con comunicación, ésta tiene gran importancia dentro de dicha relación. Tal como hemos visto antes, ahora podremos determinar ciertas características que le son específicas a la autoridad y que están muy unidas al proceso de las comunicaciones. Las mismas son (53):

- 1) Recibir la información.
- 2) Analizar la información.
- 3) Establecer las alternativas.
- 4) Seleccionar una acción a seguir.
- 5) Emitir una instrucción.

(52) Bibliog. Nº 68. Pág. 120.

(53) Bibliog. Nº 22. Pág. 215.

En el proceso repetitivo a través del tiempo las características mencionadas se transforman en el proceso de retroalimentación por el cual se emite una orden, se cumple la misma y posteriormente vuelve la orden contestada, y en tanto no existan modificaciones que hacer se seguirá aplicando. Es decir, en el proceso repetitivo aparecen dos clases de decisiones: la de rutina que es aquella a que nos hemos referido, y la de política cuya aparición es más esporádica.

Las características específicas de la autoridad serán respetadas por todos los subordinados y como la autoridad es algo legal establecido por la organización, aceptará todas las normas y las instrucciones que establezca dicha autoridad como propias de la organización.

Desde el momento que el subordinado acepta la autoridad del superior está dando a la empresa un elemento muy poderoso para influir sobre él; este elemento, el de la aceptación, es mucho más poderoso que el de la persuasión.

Existe por tanto entre superior y subordinado una serie de interacciones que se entrelazan, y es justamente cuando existen dichas interacciones que hay relación de influencia, cuando los comportamientos o formas de actuar están completamente ausentes, entonces no existe autoridad. Pero dentro de esos comportamientos hay que distinguir los que son específicos de aque-

llos que son momentáneos de la relación de autoridad, por cuanto son específicos y se mantienen invariables a lo largo del tiempo, la expectativa de obediencia por parte de una de ellas (el superior), y por otro lado la buena disposición para obedecer, del subordinado.

March y Simon cuando se refieren a la relación de autoridad (54) establecen tres aspectos particulares del comportamiento de un empleado:

- a) Especificado en el centro de trabajo,
- b) Dejado a la discreción del empleado, y
- b) Sometido a la autoridad del supervisor.

En último instante es ventajoso dejar al empleado la observancia de los aspectos que le resultan importantes y tienen poco interés para el superior en cuanto a su ejecución, y viceversa cuando son de mucho interés para el superior y de relativo interés para el empleado, los cuales el superior no puede establecer previsiones acertadas respecto de su rendimiento real.

#### 4-5 - PERSONALIDAD DE LA EMPRESA

La Psicología considera que la conducta del hombre es

(54) Bibliog. Nº 46. Pág. 99.

la actividad del organismo, de la mente y del medio social en que se halla. Asimismo el individuo organiza su conducta en forma rutinaria y cada uno tiene su repertorio de conductas que le son habituales y que constituyen su personalidad.

Es así como en el libro "La Personalidad y sus tipos" (55) se establece que: "Una persona no es incoherente si en situaciones muy distintas se comporta de modo diverso. Dado que las condiciones vitales entrañan tantas actividades disímiles, las variaciones de la conducta son de esperar. No obstante, la personalidad normalmente bien integrada demuestra cierta unidad y coherencia de comportamiento, de acuerdo con su propia expresión, a través de las circunstancias".

Llevando este esquema conceptual a la empresa considerada como un organismo, podemos observar que la dirección real impronta a la empresa fijándole su personalidad.

Desde un punto de vista antropológico, el tipo de cultura influye en el tipo de personalidad a través de los elementos materiales e inmateriales que los seres humanos de una sociedad aprenden de sus mayores y a su vez pasan a la generación siguiente.

Pero la empresa antropológicamente es una subcultura, y por lo tanto obtendrá de la cultura todos los elementos que le

(55) Bibliog. Nº 75. Pág. 20.

corresponderán a un individuo. Junto con los demás integrantes de la cultura determinará el tipo básico de la personalidad de la sociedad, es decir, contribuirá a dar personalidad a la sociedad a la que pertenece. Asimismo la empresa u organización está constituida por individuos que forman parte de la misma cultura, a la que pertenece la organización, es por tanto que los mismos individuos transmitirán a la organización las características básicas de su personalidad.

Si bien la personalidad de los individuos es estudiada por la Psicología y la personalidad de la cultura es estudiada por la Antropología cultural, es dentro de este campo donde debemos ubicar a la personalidad de una empresa.

La conducta de la empresa se hace rutinaria en el sentido de que frente a los mismos problemas, se toman decisiones análogas.

Si la empresa logra un equilibrio interno (Ver punto 2-4-1) a un nivel operativo no aceptable, su mejora requiere provocar modificaciones o cambios que sean persistentes a los efectos de vencer la resistencia que existe.

**5 - EL CAMBIO AUTONOMO**

---

**5 - 1 - LA EMPRESA Y SU MEDIO ECONOMICO-SOCIAL**

**5 - 2 - LA EMPRESA Y SU EQUILIBRIO INTERNO**

-----  
-----  
-----  
-----

5 - EL CAMBIO AUTONOMO  
-----

5-0 - EL CAMBIO AUTONOMO

La empresa como cualquier otra institución que forma parte de la estructura social, tiene que modificar su actuación para poder mantener la posición que ocupa.

Estas modificaciones pueden ser de distinto origen é intensidad; si nos referimos a su intensidad podemos aclarar que sólo nos interesan aquellos cambios que son percibidos por los mismos integrantes de los grupos. En cuanto a su origen, sólo habremos de referirnos en este capítulo a aquellos cambios que no sean provocados deliberadamente por un grupo de individuos ó por individuos individualmente considerados, es decir, que explicaremos el cambio evolutivo o espontáneo, mientras que en el capítulo siguiente distinguiremos el cambio planificado o dirigido en un sentido determinante.

El cambio llega solo y suele provocarse a consecuencia de innovaciones técnicas, económicas, culturales, científicas y/o políticas.

La innovación técnica es la que ha provocado hasta ahora las grandes revoluciones en la forma de hacer los bienes o proveer los servicios, según hemos visto en nuestro Capítulo 1, y es el especialista técnico el que considera su tarea como una forma de difundir sus conocimientos sin interesarle los aspectos sociales que su implantación pueda crear.

Desde el ángulo económico la innovación hace posible la aplicación de determinadas técnicas y les da nuevos enfoques que hagan rentable su implantación. El mundo occidental con las nuevas técnicas de publicidad, por ejemplo, logra hacer consumir bienes que nunca hubieran imaginado, despertándoles necesidades a consecuencia del efecto demostrativo.

El aspecto cultural en la innovación ha sido visto en el punto de vista antropológico y según hemos dicho, el factor principal de los cambios culturales es la asimilación de valores ajenos, en base a los cuales se hace posible implantar nuevas formas de hacer y provocar cambios en el consumo de bienes.

Por otra parte, el descubrimiento de nuevas leyes y hasta nuevas ciencias ha hecho posible la aplicación práctica de esos conocimientos científicos en la solución de problemas que provocan cambios en las condiciones imperantes.

Por último, la política ayuda a formar el habitat en

X  
medio del cual se desarrollan los hechos, pero las modificaciones en el arte de gobernar o las alteraciones en las leyes y decretos que regulan las seguridades públicas, provocan cambios en los enfoques que debe hacer la empresa para adaptarse a las nuevas condiciones.

El gobierno a través de los grandes resortes de la economía puede en gran medida regular la innovación.

#### 5-1 - LA EMPRESA Y SU MEDIO ECONOMICO-SOCIAL

La empresa en relación al conjunto de instituciones crea a consecuencia de sus interacciones un medio ambiente en el cual se desenvuelve y se encuentra como el individuo frente a sus semejantes con ciertas diferencias en lo relativo a sus objetivos, ya que los hombres accionan por razones de tipo emocional en mayor medida que las empresas consideradas como entes.

Las empresas a pesar de tener su personalidad, tienen tras sí un objetivo económico (si nos referimos a otro tipo de instituciones veremos que también tienen objetivos tan definidos como ellas), lo que hace que su comportamiento difiera de la conducta del hombre.

Estas instituciones sociales son poseedoras de un ca-

racter y de propiedades únicas, ya que cada una tiene valores básicos que rigen su comportamiento y ello hace que su personalidad los diferencie con toda claridad a pesar de poder producir el mismo bien con similares medios técnicos y económicos. Ella es parte de la sociedad en que actúa y se hace a su semejanza, pero la administración de la cosa pública a través de sus disposiciones hace encuadrarlas dentro de su comunidad creándole su habitat; cualquiera sea la filosofía del gobierno imperante (intervencionista o dejar hacer) exige un comportamiento determinado de todas las instituciones.

Un ejemplo podría extraerse del curso de "Técnicas Modernas de Dirección de Empresas", donde se hace referencia a lo manifestado por el Presidente de los Estados Unidos Sr. Johnson en 1964: "El rol del gobierno no debería estar limitado a crear la necesaria demanda total de dinero para que la economía funcione a alto nivel. El gobierno debería delinear programas de gastos para mejorar los recursos humanos y materiales y realizar inversiones sociales..... para apoyar la empresa privada".

Ese mismo año el Presidente refiriéndose a la tasa de descuento expresó: "Que estaba seguro que los banqueros se darían cuenta de que sus intereses a largo plazo eran inseparables de la prosperidad de la nación; advirtió que si la economía se estancaba esto lo forzaría a aumentar el gasto público y el volumen del déficit".

Este ejemplo indica que aún en los países en que se trata de intervenir lo menos posible con disposiciones gubernamentales, se suele guiar e influir en las decisiones de los empresarios en cuanto a precios, salarios, inversiones, préstamos, etc.

En nuestro país, la influencia es más notoria, ya que las disposiciones en tal sentido suelen traducirse en leyes de precios máximos, créditos orientados, desgravaciones impositivas, etc.

Desde el ángulo social podemos observar a la empresa como institución ubicada dentro y formando parte de la estructura social.

La estructura social está formada -siguiendo a Berth y Mills (56)- por roles, instituciones y órdenes institucionales. Al analizar el cambio tenemos que estudiar cada uno de los elementos que lo forman.

Si consideramos al "rol" como unidad de cambio pensamos en las personas que desempeñan un rol determinado y se desplazan hacia otro; por ejemplo, el caso de las profesiones liberales que cada vez se hacen más dependientes.

Al tomar como unidad a la "institución" se puede ob-

servar la cantidad de esas instituciones y su evolución (Iglesias, fábricas, etc.).

En el caso del "orden institucional" podemos observar las instituciones que se hacen dominantes o secundarias y si se producen variaciones desproporcionadas de un tipo de institución dentro del orden en que se hallan (el Ejército en caso de guerra).

El contexto institucional (medio ambiente) es el que permite conocer y comprender a las instituciones, ya que la misma institución puede tener distintos significados según la relación con el orden a que pertenece.

Para que una innovación tenga éxito se necesita que ésta pueda introducirse en una estructura social. En otras palabras, se trata de que las innovaciones no contradigan o se opongan a instituciones o roles tradicionales para que las posibilidades de aceptación sean mayores (57). Los antropólogos industriales han sido los que estudiaron este hecho con mayor profundidad según hemos visto en el punto 2-3 de este trabajo.

Por otra parte, al hallarse las empresas en igualdad de condiciones y competir unas con otras, se produce un proceso de ajuste mútuo obligándose a mantenerse al día en las innovacio-

(57) Bibliog. Nº 20. Pág. 155.

nes para no desaparecer.

La mayoría de las innovaciones son tomadas de otras instituciones a consecuencia de una acción orientada en tal sentido (Ej. toma de personal de empresas similares), ya sea mediante un estímulo de tipo general y/o mediante la creación de un área de actividad cuyo criterio de satisfacción dependa de las innovaciones introducidas.

#### 5-2 - LA EMPRESA Y SU EQUILIBRIO INTERNO

Si se efectúa una analogía entre la empresa y el organismo humano, podemos observar que al provocarse un desajuste o anomalía es necesario en ambos casos aplicar una terapia para conseguir el equilibrio necesario, pero ese nuevo equilibrio suele no ser idéntico al anterior a consecuencia de los medicamentos o elementos aplicados. Lo que sucede, es que se pueden producir equilibrios a distintos niveles, cuyas diferencias pueden ser muy sutiles y por lo tanto difícil de ser observadas a primera vista.

En el punto 2-3-4 de este trabajo se han expuesto algunos conceptos que los sociólogos atribuyen al equilibrio. Hemos dicho que una empresa tiene ese estado cuando las personas y

los grupos sociales que se han formado constituyen un grupo integrado, en el cual no existen tensiones o conflictos de mayor importancia.

El autor Scott Greer (58) en su libro "Organización Social" explica y define la estructura de los grupos sociales considerando que "un grupo social es un agregado de individuos que existen en un estado de interdependencia funcional a partir del cual se desarrolla una corriente de comunicación y un ordenamiento consecuente de la conducta".

El grupo para que exista como tal, debe cumplir con las condiciones que se han expresado en la definición y, en nuestro concepto, la interdependencia funcional que incrusta a los individuos en el grupo haciéndolos depender a ellos entre sí y del grupo en sí mismo, juega un papel importante, ya que esta interdependencia también nos lleva al concepto de equilibrio.

Se establece en la definición que se debe desarrollar una corriente de comunicación y un ordenamiento consecuente de la conducta. Este ordenamiento de la conducta individual es el que hace posible que el grupo exista como tal y se exteriorice a través de las sanciones, castigos, elogios, o compensaciones que orientan al individuo reduciéndole los impulsos heterogéneos y variables para hacerlos acordes con la utilidad del grupo.

Desde el punto de vista antropológico, según expresamos con anterioridad en el punto 2-4, deberíamos aquí aplicar los cuatro teoremas que según Chapple (59) la práctica de esa ciencia ha aceptado.

La antropología resulta así de suma utilidad para mantener el equilibrio mediante los estudios de "campo" ó diagnóstico institucional y la aplicación práctica de los teoremas expuestos.

El problema del administrador, según este punto de vista, es el de efectuar los cambios que menos perturben a la organización para poder mantener el equilibrio. A nuestro entender, este principio es aplicable a todos los casos, salvo que nos hallemos frente a una organización que desea modificar totalmente el esquema por considerar inaceptable la situación existente a los efectos de buscar un equilibrio que se halle en otro nivel operativo.

La empresa desde su rango logra un equilibrio cuando vemos ubicada a la autoridad y por lo tanto a la toma de decisiones en niveles que coincidan con la organización formal. Debemos entender por rango en este sentido a la estimación comparativa que los miembros de los distintos sistemas sociales reconocen a los puestos comprendidos en los mismos; el efecto del rango es la

(59) Bibliog. Nº 17. Pág. 9.

estratificación (60). Esta estratificación se forma de tal manera que las personas que se hallan dentro de ella no desean cambiar, dándole cierta rigidez al sistema que en algunos casos, - por ser tan fuerte, hace que no se pueda ajustar al medio ambiente, y resulta la causa de un deterioro muy importante de la organización.

Simon (61) establece que los participantes aceptan la influencia de la organización para comportarse en un sentido determinado, en razón de que los mismos tienen objetivos que están estrechamente relacionados con los objetivos de la organización. Considera participante a los clientes, empresarios y empleados y cuando se refiere a estos últimos establece que los objetivos de los empleados no están directamente relacionados con los de la empresa, pero la existencia del área de aceptación los introduce en el esquema de la organización.

Por otra parte, March y Simon (62), consideran el fenómeno de la identificación estableciendo que las personas al ingresar en una estructura poseen su personalidad, pero que la misma puede ser cambiada para que se ajuste al grupo existente.

En este mismo sentido el Profesor Groba, en una clase dictada en el CADESOI (10/12/63), estableció que lo que era necesario efectuar frente al problema de la identificación era orde-

(60) Bibliog. Nº 55. Pág. 353 y siguientes.

(61) Bibliog. Nº 68. Pág. 17 y siguientes.

(62) Bibliog. Nº 46. Pág. 71.

nar y unir los objetivos de los participantes con el objetivo de la empresa, para poder lograr el equilibrio eliminando los intereses egoístas que puedan tener los participantes.

Simon (63) considera a la organización como un sistema que recibe aportaciones en forma de dinero y esfuerzo y ofrece alicientes. El equilibrio es mantenido por el grupo de control

A nuestro entender, el grupo que posee el poder es el que determina los criterios básicos de valoración y es el que ofrece los incentivos.

Por otra parte, los autores March y Simon (64), establecen que el equilibrio refleja el éxito de la organización al establecer compensaciones para sus participantes, que sean apropiadas para motivarlos. Sus postulados centrales se hallan en la página 92 de la obra indicada y son:

- 1.- Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que llamaremos "participantes" en la organización.
- 2.- Cada participante y cada grupo de participantes recibe "compensaciones" de la organización, a cambio de lo cual realiza "contribuciones" a la organización.

(63) Bibliog. Nº 68. Pág. 105.

(64) Bibliog. Nº 46.

- 3.- Cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores (medidas en términos de su valoración y en términos de las alternativas que se le abren) que las contribuciones que se le piden.
- 4.- Las contribuciones realizadas por los varios grupos de participantes constituyen la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los participantes.
- 5.- Por lo tanto, una organización es "solvente" y continuará existiendo sólo mientras las contribuciones sean suficientes para producir compensaciones en la medida suficiente para seguir obteniendo esas contribuciones.

Nosotros opinamos, que en lo desarrollado por los autores mencionados en último término falta observar el aspecto psíquico de la parte compensación y contribución de cada participante, como asimismo en cuanto al aspecto grupal se debe tener en consideración que la conducta del mismo no es igual a la suma de las utilidades de cada uno de los participantes.

Lo substancial en el equilibrio interno de la empresa, según lo expuesto, es que al lograrlo sólo se mantienen en determinadas circunstancias donde intervienen los hombres y los grupos

humanos. El quehacer diario provoca una situación dinámica creando la posibilidad del desequilibrio. Al producirse los cambios se ven surgir las reacciones que los lleva (en corto o largo plazo) a otra posición de equilibrio y según la alternativa elegida ésta podrá ser de mayor o menor nivel operativo.

El tiempo transcurrido entre las dos posiciones de equilibrio será menor según la flexibilidad que tenga el personal para adaptarse a las nuevas circunstancias y según el grado de poder que tengan los grupos en disputa.

El tiempo de confrontación es sólo aceptable siempre que permita circunscribir los aspectos en discusión, concretándolos, para lograr de esta manera que se vea con claridad la posición asumida por cada uno de sus integrantes y se conozca al terminar la disputa el grado de poder de los grupos existentes. Si no se logra una definición, el equilibrio obtenido sería muy corto pues se interrumpiría rápidamente por algún altercado.-

6 - EL CAMBIO DELIBERADO

---

- 6-1 - QUIEN DEBE INTRODUCIR LOS CAMBIOS
- 6-2 - CONDICIONES NECESARIAS PARA INTRODUCIR LOS CAMBIOS
- 6-3 - EL CAMBIO REAL Y EL CAMBIO SIMBOLICO
- 6-4 - EL CAMBIO EN TERMINOS DE EFICIENCIA Y SATISFACCION
- 6-4-1 - EL CAMBIO Y LA EFICIENCIA
- 6-4-2 - EL CAMBIO Y LA SATISFACCION

-----  
-----  
-----  
-----

6 - EL CAMBIO DELIBERADO  
-----

6-0 - EL CAMBIO DELIBERADO

A pesar de que el cambio llega solo y es como la civilización, imposible de renunciar a ella, las empresas necesitan estar preparadas para provocar innovaciones si pretenden mantenerse en el mercado que es dinámico por naturaleza. Para ello, deben adoptar una filosofía por la cual todas las áreas de actividad estén influenciadas por el concepto de querer perfeccionar el sistema actual, es decir, que la búsqueda de nuevas alternativas no cese a pesar de que el presente curso de acontecimientos sea satisfactorio.

Los autores March y Simon (65) desarrollan dos hipótesis, estableciendo en la primera de ellas que la invención se debe a la necesidad y a la oportunidad en ese orden de prioridad.

La segunda hipótesis dice que la innovación surge más fácilmente cuando la tensión no es ni demasiado alta o baja, con-

(65) Bibliog. Nº 46. Pág. 203.

siderando que la tensión es la discrepancia entre el nivel de aspiración y el nivel de realización. Si la aspiración es mayor a la realización se produce la frustración; en el caso contrario nos hallaríamos frente a la apatía.

A nuestro entender, el ser humano desde el punto de vista individual y grupal debe lograr un equilibrio con un alto poder operativo e imbuido de la filosofía con que se debe actuar en el área de investigación y desarrollo para lograr éxito en el cambio programado.

Los actuales empresarios debido a la competencia buscan la innovación, pero ella no debe ser observada exclusivamente desde el ángulo práctico porque provoca -según hemos visto- otras consecuencias sobre el individuo y los grupos, que son los receptores del cambio. Es por ello muy importante que los profesionales intervinientes en las innovaciones provocadas no se hallen absorbidos en su orientación por el sistema de valores que su subcultura profesional le ha formado (66).

#### 6-1 - QUIEN DEBE INTRODUCIR LOS CAMBIOS

Los cambios en las empresas pueden ser de aplicación en los aspectos tecnológicos, administrativos, comerciales o de

su personal. Las innovaciones administrativas pueden tener por finalidad:

- 1) La modificación de su estructura por hallarse frente a un desequilibrio operativo.
- 2) Lograr nuevos procedimientos administrativos para obtener una más rápida información y/o un menor costo.
- 3) Para lograr nuevos sistemas de registrar la información, obteniendo un mayor detalle o una orientación en un sentido determinado, y por último,
- 4) Obtener nuevas herramientas de dirección como los sistemas de control superior o de control presupuestario que permiten analizar y evaluar las decisiones tomadas que son las bases para las posteriores decisiones.

Como orientación general, creemos que si es importante el cambio, debe intervenir el más alto nivel (cambio de estructura); si es de rutina, debe hacerlo el servicio de organización y métodos, ya sea interno o externo de la compañía, como en el caso de modificar ciertos circuitos informativos. Si es menos importante aún, debe hacerlo el mismo jefe de la sección, como por ejemplo agregando una información a una planilla, previa aprobación del servicio de organización que actúe.

Siempre debe estar apoyado por el equipo ejecutivo en base a la filosofía expuesta en el punto anterior, ya que si toda la organización no se impronta del criterio de querer mejorar lo operativo aunque funcione bien, se crea una resistencia provocada por la no búsqueda de alternativas, facilitando así la continuación del esquema existente.

#### 6-2 - CONDICIONES NECESARIAS PARA INTRODUCIR LOS CAMBIOS

Hemos visto que las empresas tienen su personalidad y como tal difieren unas de otras. Queremos buscar la empresa que tenga las condiciones necesarias y suficientes para que al introducir cambios la resistencia que se le presente sea la adecuada, es decir, que la persistencia no sea tan grande como para hacer fracasar un proyecto que resultaba beneficioso para la institución y tampoco debe ser tan pequeña que indique falta de colaboración o de interés en el cambio. La resistencia al cambio en su versión ideal debe ser equidistante de ambos extremos.

Desde el punto de vista de los grupos sociales que existen en la empresa, es necesario que uno de ellos, el más capacitado, sea el que ejerza la autoridad, y por otra parte exis-

tan grupos que sin llegar a ser antagónicos actúen de control y de acicate en el logro de los objetivos e inclusive en el cambio de los mismos, para obtener la finalidad última de la institución.

Desde otro punto de vista, para lograr introducir cambios tomando a la empresa como una subcultura (67), es necesario que su sistema de valores no se vea sensiblemente afectado; la innovación debe ser tal que al introducirla no se vean afectados - sus ritos o tabúes.

Es necesario observar, que dicho sistema de valores es uno de los aspectos que resulta más estable en la cultura de los pueblos y por lo tanto de las empresas, ya que su cambio se produce muy lentamente.

Desde todos los ángulos en que hemos visto el problema se observa que dentro de la empresa debe existir un ordenado desarrollo de sus ejecutivos que comienza con el ingreso de los mismos en la institución y se extiende a través de toda su carrera administrativa, comercial o técnica.

A nuestro entender, para lograr llevar la resistencia al nivel óptimo resulta necesario que se aplique un plan integral que posea las etapas de selección, capacitación, calificación y promoción del personal. Posteriormente, nos referiremos a cada

(67) Bibliog. Nº 55. Pág. 339.

una de las etapas indicadas, ya que consideramos a las mismas como de fundamental importancia para lograr que los individuos y los grupos sociales se hallen en condiciones para aceptar los cambios.

### 6-3 - EL CAMBIO REAL Y EL CAMBIO SIMBOLICO

El cambio real es el que surge a consecuencia de alguno de los aspectos observados en el punto 6-1 de este trabajo, en donde hemos contemplado las distintas alternativas que se pueden presentar en el campo operativo.

Si reemplazamos a una persona de nivel gerencial, por ejemplo, y dejamos los mismos procedimientos, se ha producido un cambio real, ya que los anteriores enfoques dan distintos resultados, son distintas las preguntas que hará y las decisiones que tomará, es decir, es distinta la conducta que adopta el nuevo ejecutivo, que podrá unirse a cualquiera de los grupos existentes.

Hemos observado en el punto de vista antropológico que la cultura puede ser material o inmaterial, según se trate de aspectos técnicos o de actitudes y sistemas de valores. Si con un cambio simbólico rozamos cualquiera de los elementos inmateriales podemos encontrarnos con un problema de muy difícil solución que

pudo haberse evitado.

El aspecto real afecta lo operativo, mientras que el aspecto simbólico afecta lo emocional. Como en el cambio los destinatarios son los seres humanos, resulta tan importante el aspecto real como el simbólico; puede resultar tan importante quitarle la alfombra a un funcionario como cambiar un circuito de información.

La motivación por el cambio simbólico suele dar resultados más satisfactorios que los esperados a primera vista y normalmente resultan más económicos para la institución.

El cambio de actitud frente al grupo social suele producir cambios en lo operativo. Es por ello que se encuentran ejemplos en los libros de texto donde, frente a un cambio, se reúne a las personas que se hallan sujetas al mismo y se les explica los objetivos haciéndolos participar en la toma de decisiones, suele vencerse la persistencia existente. Este hecho real depende principalmente del acertado diagnóstico de la situación social practicado por las personas que plantean la innovación.

6-4 - EL CAMBIO EN TERMINOS DE EFICIENCIA Y SATISFACCION

6-4-1 - EL CAMBIO Y LA EFICIENCIA

El problema fundamental del criterio de eficiencia es que el mismo ha sido muy controvertido y sólo se aceptó como una de las caras de la moneda en la relación obrero-patrnal.

Esta confusión surgió de la etapa fisiológica donde se observó que la búsqueda de la mayor producción se efectuaba sin ver el aspecto del individuo como ser humano, pues se dejó de lado su mentalidad y su medio social, considerándose sólo desde el ángulo vital de su organismo. Esta posición parcializada la hemos visto al referirnos a la psicología, ya que ella tomó a la conducta humana como centro de su estudio, la cual está compuesta por la actividad del organismo de la mente y del medio social.

El criterio deshumanizado de observar a la eficiencia como el logro de tareas a determinada velocidad y con calidad - también determinada, haciendo reemplazar a los trabajadores hasta lograr los adecuados que cumplan con esos objetivos, se fué cambiando por un criterio más elevado de eficiencia donde el individuo es considerado psicológicamente y el producto elaborado,

o servicio prestado, trate de hacerse siguiendo estas premisas:

A igualdad de costos debemos maximizar el objetivo.

A igualdad de objetivos debemos minimizar los costos.

Este discernimiento es muy importante para la toma de decisiones y el criterio de eficiencia consiste en maximizar la producción y minimizar el costo, o sea, lograr la mayor diferencia positiva entre ambos.

En este esquema los factores que intervienen en la producción y el producto resultante son medidos en dinero, unidad ésta que no resulta totalmente exacta, en países como el nuestro, en razón de los efectos que tiene la inflación, hecho éste que suele provocar errores en la toma de decisiones.

Los que intervienen en el proceso decisional, según hemos expuesto con anterioridad, no son racionales en todo su quehacer, sino que lo emocional juega un papel preponderante, lo que hace que en la elección de alternativas no se pueda confiar en los criterios mecánicos.

Para los encargados de ejecutar la tarea, el resultado a obtener es evaluado desde su punto de vista y la influencia que sobre el resultado ejercen depende de la actitud que han adoptado

en las circunstancias.

La modificación o la innovación o el nuevo cambio a seguir debe ser captado por los trabajadores y apoyado por ellos si se quiere que el criterio de racionalidad sea susceptible de ser aplicado.

El tiempo y el dinero son costos, pero siempre estos factores son escasos. Son tomados los recursos disponibles y por ello su aplicación a una finalidad determinada elimina la posibilidad de aplicarla a otro fin. De allí surge que la elección normalmente se encuentra entre distintas posibilidades de igual costo, pero de valores positivos diferentes.

Por otra parte, si queremos observar el comportamiento de los gastos diferentes en cuanto a su magnitud, para que puedan ser comparados, los debemos expresar en costos de oportunidad, es decir, debemos obtener los resultados alternativos en función a los futuros componentes (68). Esta forma de presentar el trabajo debe medir también el grado de modificaciones que deben efectuarse en cada alternativa y, si las condiciones necesarias para introducir los cambios se cumplen (punto 6-2), podremos extraer una conclusión que sea válida.

Las críticas que se han formulado al criterio de eficiencia y que se basan en considerarlo como una relación mecánica

(68) Bibliog. Nº 68. Pág. 174.

ca de causa a efecto, no deben ser aceptadas si dentro del mismo criterio se hallan contempladas las consecuencias sociales que las decisiones han de provocar.

#### 6-4-2 - EL CAMBIO Y LA SATISFACCION

El trabajo, según hemos expuesto, en la época del cristianismo, se lo consideró como un castigo y por lo tanto en el mismo no se podía obtener satisfacción. La evolución histórica ha hecho que a través de las obras sociales, del incremento de los periodos de descanso, de la legislación laboral en general, se trate de lograr la satisfacción que en el trabajo no existía.

Las soluciones buscadas se hallaban todas fuera de la tarea, hasta que recientemente la aplicación de las ciencias sociales ha hecho que se trate de obtener la satisfacción en el trabajo mismo, por medio de sentirse realizado en la obra ejecutada.

La satisfacción es un estado de ánimo que tanto puede resultar un elemento propulsor de innovación, como crear una resistencia que evite el cambio en cualquiera de sus formas.

La posición asumida frente a una innovación depende del grado de satisfacción en que el individuo se encuentra como asímis

mo, de los objetivos que tiene y de la idea que se forma en cuanto a la nueva posición a lograr, una vez que el cambio se haya implantado.

Si existe una gran satisfacción en el trabajo, los cambios le van a resultar indiferentes si su posición no corre riesgo y su objetivo es el propio y no el colectivo de la entidad en que actúa. Si por el contrario, existe un riesgo, él sólo medirá la alternativa considerando su objetivo individual y no el de la empresa, ya que su satisfacción lo desarraiga de la institución a que pertenece.

A continuación exponemos una tabla en la cual se trata de expresar la actitud frente al cambio según que la insatisfacción sea grande, media o pequeña, mientras los objetivos y la posición futura esperada por el individuo se gradúe según las alternativas expuestas:

T A B L A

<p>Elementos (Insatis- ( facción. (Objeti- ( vos. (Posición ( futura.</p> <p>Frente al cambio es:</p>	<p>Grande</p> <p>Individual</p> <p>Sin riesgo</p> <p>Indiferen- te</p>	<p>Pequeña</p> <p>Individual</p> <p>Sin riesgo</p> <p>Según el grado</p>	<p>Media</p> <p>Individual</p> <p>Sin riesgo</p> <p>Resistente</p>	<p>Grande</p> <p>Colectivo</p> <p>Sin riesgo</p> <p>Permeable</p>	<p>Grande</p> <p>Colectivo</p> <p>Con riesgo</p> <p>Según el grado</p>	<p>Grande</p> <p>Individual</p> <p>Con riesgo</p> <p>Resistente. Busca otro empleo</p>
<p>Elementos (Insatis- ( facción. (Objeti- ( vos. (Posición ( futura.</p> <p>Frente al cambio es:</p>	<p>Pequeña</p> <p>Colectivo</p> <p>Sin riesgo</p> <p>Permeable</p>	<p>Pequeña</p> <p>Colectivo</p> <p>Con riesgo</p> <p>Según el grado</p>	<p>Pequeña</p> <p>Individual</p> <p>Con riesgo</p> <p>Resistente</p>	<p>Media</p> <p>Individual</p> <p>Con riesgo</p> <p>Resistente</p>	<p>Media</p> <p>Colectivo</p> <p>Sin riesgo</p> <p>Permeable</p>	<p>Media</p> <p>Colectivo</p> <p>Con riesgo</p> <p>Según el grado</p>

Esta tabla no ha sido comprobada, y si bien puede ser discutida también en cuanto a la graduación que se ha expuesto, existe a nuestro entender, una tendencia general en la forma de actuar por las personas que se hallen en tales circunstancias.

Asimismo, de lo expuesto se deduce que los elementos considerados son fundamentales para conocer la actitud a asumir por los trabajadores frente al cambio, con prescindencia de lo eficiente que pueda resultar desde el punto de vista operativo el cambio a introducir.-

7 - NORMAS TECNICAS ADECUADAS AL CAMBIO

---

- 7 - 1 -     - SELECCION
- 7 - 1 - 1 - CONCEPTO
- 7 - 1 - 2 - OBJETIVO
- 7 - 1 - 3 - EXTENSION
- 7 - 1 - 4 - SISTEMAS DE SELECCION
  
- 7 - 2 -     - CAPACITACION
- 7 - 2 - 1 - CONCEPTO
- 7 - 2 - 2 - EXTENSION
- 7 - 2 - 3 - OBJETIVO
- 7 - 2 - 4 - PROGRAMAS DE CAPACITACION
- 7 - 2 - 5 - SISTEMAS DE CAPACITACION
- 7 - 2 - 6 - ENTRENAMIENTO DE GRUPOS CAPACITADORES
  
- 7 - 3 -     - CALIFICACION
- 7 - 3 - 1 - CONCEPTO
- 7 - 3 - 2 - EXTENSION
- 7 - 3 - 3 - OBJETIVO
- 7 - 3 - 4 - PROGRAMAS
- 7 - 3 - 5 - SISTEMAS
- 7 - 3 - 6 - METODOS
- 7 - 3 - 7 - ENTRENAMIENTO DEL GRUPO CALIFICADOR
- 7 - 3 - 8 - ANALISIS DE LA CALIFICACION
  
- 7 - 4 -     - PROMOCION
- 7 - 4 - 1 - CONCEPTO
- 7 - 4 - 2 - EXTENSION
- 7 - 4 - 3 - OBJETIVO
- 7 - 4 - 4 - PROGRAMAS
- 7 - 4 - 5 - SISTEMAS

-----  
-----  
-----  
-----

7 - NORMAS TECNICAS ADECUADAS AL CAMBIO

7-C - NORMAS TECNICAS ADECUADAS AL CAMBIO

En este capítulo estudiaremos la selección, la capacitación, la calificación y la promoción como técnicas que permiten un ordenamiento lógico tendiente a llevar la resistencia al cambio a un punto óptimo. En la aplicación de las técnicas citadas, debe existir un perfecto ordenamiento metodológico que se observa si consideramos que ellas responden a una orientación definida en materia de relaciones humanas en cuanto a su utilización como un todo ordenado e integrado en el objetivo de resolver los problemas de los individuos que se hallen trabajando en la misma empresa.

Si relacionamos a la selección con el resto de las etapas vemos que ella es fundamental, ya que los ingresos en cualquier nivel habrán de hacer que el individuo, por su personalidad, trate de adherirse a alguno de los grupos o crearse el suyo propio constituyéndose en líder o no y por lo tanto influ-

ye en el equilibrio interno de la institución.

La selección hace posible el posterior desarrollo de los individuos en cuanto se halle evaluada su aptitud actual y potencial.

La capacitación debe estar coordinada con la promoción, dada la estrecha relación que existe entre ambas. La calificación si se halla bien orientada hace de acto intermedio entre la capacitación y la promoción, ya que al evaluar a los individuos en su trabajo se les puede ubicar en función al mérito que tienen para aspirar a un grado superior.

A continuación pasamos a analizar, por la importancia que le asignamos, cada una de las cuatro etapas que hacen al fin perseguido de establecer normas prácticas que venzan la resistencia al cambio.

## 7-1 - SELECCION

### 7-1-1 - Concepto

Seleccionar significa obtener al individuo que su personalidad sea la más adecuada para ocupar la posición a cubrir - dentro de la organización y tenga la aptitud de capacitarse para

su posterior desarrollo en la empresa.

Desde un ángulo económico podemos observar (aunque la comparación sea burda) que a ningún ejecutivo se le ocurriría adquirir una máquina si previamente no conoce si cumplirá la función para la cual se le adquiere y si en el mercado no existe otra que sea comparativamente más eficiente que la que va a comprar. De la misma manera, a ningún ejecutivo se le debería ocurrir hacer ocupar una posición en la empresa si previamente no se selecciona a los posibles candidatos.

El concepto de selección no resulta restringido a tal aspecto, ya que el nuevo individuo traerá consigo su repertorio de conductas que influirán en los grupos sociales existentes y puede influir en el equilibrio interno de la organización.

La selección no tiene por objeto obtener el individuo que posea los mejores conocimientos, sino que debe desechar aquellos que le falten o que le sobren conocimientos para la posición a ocupar.

Podemos decir que la selección es la primera de las etapas que resultan imprescindibles para lograr la finalidad perseguida en este trabajo frente a la resistencia al cambio.

Para que la selección tenga posibilidades de ser exi-

tosa se requiere conocer con exactitud los siguientes aspectos:

- 1 - Análisis de las tareas que realizará el portulante.
- 2 - Descripción de las tareas.
- 3 - Evolución de las tareas.
- 4 - Descripción de los rasgos de la personalidad y aptitudes del candidato ideal.
- 5 - Descripción del clima cultural de la empresa (condiciones técnicas y sociales).

La finalidad de establecer con claridad las condiciones previas surge de la necesidad de adaptar el sujeto al grupo social y que el mismo lo acepte para evitar los problemas que emergen de una falta de integración.

#### 7-1-2 - OBJETIVO

La finalidad perseguida es obtener a nivel personal el individuo adecuado para la posición; a nivel social se debe lograr el individuo que se integre con el grupo existente; y por último a nivel antropológico se debe seleccionar al individuo - que puede resultar eficiente (en nuestro sentido) con los medios culturales con que cuenta la institución.

Los seleccionadores deberán estar impregnados de la filosofía que sustenten los directivos de la organización, para que los ingresantes coincidan o puedan coincidir con los objetivos generales de la empresa, ya que en su tarea están decidiendo acerca de la futura personalidad de la empresa.

Visto desde un ángulo macroeconómico la selección puede ser una guía de los candidatos, si se les transmite a los mismos el resultado de la selección o las causas de su rechazo, actuando así como factor orientador. Este aspecto se nota más claramente en aquellas personas que recién se inician en la actividad productiva.

### 7-1-3 - EXTENSION

Desde las fuentes de reclutamiento (avisos en los diarios, carteles, solicitudes a escuelas o sindicatos, etc.), hasta la orientación previa del individuo en la tarea a realizar, como su introducción en la empresa, se debe extender el concepto de selección.

Normalmente la solicitud es el primer contacto que el postulante tiene con la empresa, a partir del cual se desarrollan las entrevistas en las cuales se suele eliminar a los no adecua-

dos para luego analizar a los restantes. Posteriormente se suele efectuar una prueba técnica, un análisis psicológico (baterías de test o entrevistas), un análisis médico y un estudio de los antecedentes de realización de los candidatos.

El resultado de las etapas indicadas dejará expedito el camino para decidir entre los postulantes cuyas condiciones más se adapten a las necesidades mediatas e inmediatas de la organización.

Sólo le quedará la función de introducirlo (inducción) en la organización haciéndole conocer su historia, sus realizaciones, sus objetivos, su importancia económica y social, como asimismo el medio en el cual deberá actuar; lo que se espera de él en su función y en relación con el resto del personal.

#### 7-1-4 - SISTEMAS DE SELECCION

La propia Compañía podrá hacerlo a través de un sector que se dedique a tal función o puede realizarlo por intermedio de organizaciones que tienen en la selección su objetivo específico.

El número de personal ocupado y su rotación serán los elementos decisivos de la forma que se utilice, ya que las pequeñas instituciones suelen no justificar económicamente a un sector

que se especialice en las avanzadas técnicas que se utilizan para la selección. Una situación intermedia sería utilizar asesores Part-Time en el cumplimiento de esas funciones.

Cualquiera sea el sistema empleado el mismo debefá llevar las condiciones mínimas expuestas en este apartado y deberá probar su eficiencia mediante la actitud que asuman los seleccionados frente a las cambiantes actividades que surgen de las directivas que se impartan.

## 7-2 - CAPACITACION

### 7-2-1 - CONCEPTO

Capacitar es facultar a alguien para el desarrollo de una determinada actividad.

Enfocada la capacitación desde el punto de vista de una organización, implica promover la eficiencia mediante el mejor desempeño del personal en todos los niveles de la misma.

Asimismo, significa transmitir no sólo el conocimiento de esa actividad sino la inquietud respecto a la posibilidad que siempre existe de hacer las cosas de una forma mejor. Es esencialmente en este sentido que debe promoverse el cambio de la ac-

titud mental que, esquematizada por la rutina, resiste a toda innovación.

X La capacitación es esencial para el futuro de una organización y por ello no debe encararse esporádicamente sino como una programación integral a largo plazo, que permita la realización total del factor más importante de la actividad: el elemento humano.

#### 7-2-2 - EXTENSION

Se debe procurar que cada uno de los agentes que ingresa a una organización y que posea las aptitudes básicas para la labor, tenga el camino abierto para el ascenso a los niveles superiores.

El desarrollo de las aptitudes necesarias para lograr la superación, se conseguirá mediante programas de capacitación preparados para cada uno de los estadios de la actividad a cumplir y desde la categoría inferior en escala ascendente.

El proceso de capacitación no da buenos resultados si se hace en forma general, deben suministrarse los conocimientos gradualmente para que al integrarse con lo anteriormente aprendido se logre la base que permita asimilar los nuevos conceptos.

No debe interpretarse que la capacitación es la panacea para todos los defectos de una organización. Es solamente una de las formas existentes para encarar la solución de problemas específicos y más aún, de prever situaciones críticas en el desarrollo de las tareas, cuando los agentes se enfrentan con un fenómeno nuevo en su actividad habitual.

La necesidad de capacitar en todos los niveles surge al querer resolver los siguientes problemas:

Un obrero debe ser promovido a la escala de supervisor. Debe poseer, por lo tanto, otros conocimientos además de su habilidad específica en el desarrollo de la tarea. En esencia, - debe tener algo más que su especialización, pero, qué más debe poseer y en qué cantidad ?.

Otro caso sería el de un supervisor que debe ser promovido a la función de jefe. Para cumplir esa tarea debe saber algo más que las técnicas de operación y supervisión, pero, qué más ?, cuánto más ?.

En ambos casos, la capacitación aparece como una de las soluciones fundamentales. El desarrollo de las aptitudes potenciales y la transmisión de los conocimientos propios de la - función, mediante la capacitación, posibilitará la elección del hombre adecuado.

La necesidad de capacitación surge en todos los niveles y tiende a promover el desarrollo del personal (motivándolos) para facilitar su adecuación a los diversos estudios de la organización y para lograr una mayor eficiencia en la ejecución de la labor.

### 7-2-3 - OBJETIVOS

Existen dos objetivos básicos en la capacitación de los integrantes de una empresa:

- a) Lograr la máxima eficiencia en el servicio;
- b) Promover al agente en su carrera desarrollando sus aptitudes potenciales.

Podemos decir que la primera es la capacitación para la ejecución de una tarea determinada, procurando superar las dificultades emergentes de los cambios tecnológicos y administrativos.

El segundo objetivo tiende además a transmitir los conocimientos especializados del puesto o nivel superior, a facultar al individuo en aquellos campos en los cuales se requiere una mayor visión de conjunto.

En cuanto a las aptitudes que se deben desarrollar para cada uno de los niveles jerárquicos, se observa que los autores las denominan como habilidades y se las puede clasificar en los grupos siguientes:

- 1) **Habilidades técnicas:** Son aquellas que están relacionadas con la actividad operativa llevada a cabo por el agente dentro de la organización, es decir, la habilidad para realizar una determinada función.
- 2) **Habilidades humanas:** Son aquellas que están relacionadas con la adecuada ubicación del individuo dentro del grupo social en el cual actúa.
- 3) **Habilidad conceptual:** Es aquella por la cual el individuo tiene una visión que le permite abarcar el conjunto de los problemas y encontrarles soluciones que resulten satisfactorias.

A medida que se asciende por la escala jerárquica las habilidades técnicas son menos fundamentales siendo, por el contrario, mucho más necesarias las humanas y conceptuales, ya que el panorama es cada vez más amplio.

Una forma de facilitar las soluciones es prever racionalmente la capacitación constante y programada en función del futuro desarrollo de la organización.

7-2-4 - PROGRAMAS DE CAPACITACION

Los programas de capacitación deben responder a las necesidades de cada organización. En general éstas son:

- 1) Para que la organización mantenga su posición en el mercado y, en su caso, logre mejorarla;
- 2) Para adaptar al personal de la empresa a los nuevos métodos, sistemas y equipos que se consideren necesario incorporar.

Fundados en las enunciadas necesidades deben establecerse principios generales para fijar un programa de capacitación en los cuales se contemplen;

- 1) Fijar claramente los fines que se obtendrán;
- 2) Determinar los medios financieros disponibles para la efectiva capacitación de su personal;
- 3) Establecer un plan orgánico y continuo;
- 4) Considerar las necesidades actuales y las perspectivas futuras de la organización;
- 5) Obtener que cada miembro de la organización asuma la responsabilidad de capacitar a los efectos de una mayor efectividad en la aplicación del programa;

6) Centralizar la responsabilidad de la capacitación general.

Asimismo, es necesario que la organización dé iguales oportunidades de progreso a todos sus agentes, sin discriminación alguna, para que los programas resulten beneficiosos y no frustren a los individuos que han sido capacitados.

7-2-5 - SISTEMAS DE CAPACITACION

De acuerdo al objetivo que se persigue con la capacitación, ésta puede ser a nivel de:

1) Operario

Desarrolla conocimientos y métodos para realizar el trabajo de la mejor forma posible.

2) Supervisor

Es aquella que transmite los conocimientos y métodos necesarios para ejercer la función de control.

3) Directivo

Desarrolla conocimientos y métodos que habilitan para las funciones de planificación, coordinación y control.

En relación a la forma de llevar a cabo la capacita-

ción podemos diferenciar:

1) Individual

Es la típica capacitación lineal. El supervisor se responsabiliza por la capacitación del grupo operativo que tiene bajo su control.

2) Por grupos

Una vez seleccionados los grupos de individuos afines se detectan los líderes y por su intermedio se imparte a todos los demás el conocimiento que se desea transmitir.

3) Masiva

Se imparte la enseñanza a individuos de similar nivel intelectual, utilizándose temas que se dictan en forma simplificada y que sirven como introducción para la realización de estudios más intensivos y especializados.

De acuerdo al método utilizado en la capacitación ésta puede hacerse mediante (69):

1) Demostraciones

Consiste en realizar una tarea con el objeto de enseñar prácticamente su ejecución.

2) Conferencias

Disertación que se efectúa para exponer algún tema determinado.

3) Panel

Debate en el cual interviene un número reducido de personas que poseen un conocimiento especializado en un tópico determinado sobre el cual mantienen una conversación lógica y ordenada.

4) Debate dirigido

Se prepara un plan orgánico de preguntas sobre un tema cuestionable, el cual ha sido expuesto previamente. El que dirige el debate ayuda al grupo en la discusión sin imponerle una solución determinada. Es necesario observar que se debe evitar la excitación emocional; estimular a aquellos que sean remisos en su intervención o que permanezcan como simples espectadores.

Mediante este sistema se habilita a los intervinientes para el trabajo en conjunto.

5) Mesa redonda

Por esta técnica se presenta al panel ante el público con el objeto de instruirlo acerca de un tema determinado, en base a las distintas opiniones vertidas por los especialistas que lo integran.

6) Seminarios

Es la reunión del instructor con sus discípulos para realizar trabajos de investigación y completar su formación, mediante ejercicios prácticos.

7) Desempeño de roles (role playing)

Es un método extraído de la terapia individual (psicodrama). Una situación determinada se la torna real mediante su representación y se le encuentra una solución. Posteriormente son criticados la actuación de los intérpretes así como la solución a que se ha arribado.

Este método resulta altamente instructivo pues ubica a los personajes y al público en la situación social y emocional que rodea al incidente y les hace razonar como si realmente estuvieran afectados por el problema planteado.

8) Casos

Este método enfoca la atención del grupo hacia una situación específica en la cual se describe detalladamente un hecho real. Los asistentes tratan de resolverlo y exponen su opinión ante el instructor, quien los orienta hacia una solución que sea correcta.

9) Internado

Método de larga duración en el cual el capacitado se coloca

bajo la dirección de un experto y desarrolla toda la secuencia de tareas que integra el programa.

10) Sustitución

Es el sistema del segundo. Cada supervisor o jefe capacita al sustituto que aprende por experiencia e imitación. El inconveniente que se observa en este método proviene del hecho de que se perpetúan los errores o deficiencias del funcionario instructor.

11) Rotación en las tareas

Por este método se hace conocer a los capacitados las diversas tareas que se ejecutan en forma experimental.

Cualquiera sea el tipo de capacitación adoptado en lo posible debería culminar en una prueba o examen de suficiencia que representa un estímulo para los capacitados y debe influir en la promoción de su carrera.

7-2-6 - ENTRENAMIENTO DE GRUPOS CAPACITADORES

No todas las personas que saben llevar a cabo una tarea determinada o cumplen una función específica son las más indicadas para transmitir sus conocimientos al grupo que se quiere capacitar.

Es necesario seleccionar a los capacitadores e instruirlos en el arte de transmitir su especialidad.

En los niveles superiores, donde los temas son más complejos, suele ser conveniente recurrir a instructores profesionales.

También puede recurrirse a instruir para la capacitación. Esto requiere la enseñanza de la pedagogía a los funcionarios especializados en el tema a proyectar.

La alternativa será definida en términos de costo de ambos sistemas. En la medida en que sea más económico contratar instructores profesionales no se justifica capacitar en temas pedagógicos a los funcionarios especializados.

Sin embargo, en los programas de capacitación que tienen una larga duración puede ser más conveniente el segundo procedimiento, en razón de que su mayor costo inicial será absorbido en las sucesivas etapas de instrucción.

### 7-3 - CALIFICACION

#### 7-3-1 - CONCEPTO

Calificar es el proceso de evaluar a los individuos.

Debemos aclarar que siendo la calificación un proceso de evaluación de aptitudes y realizaciones resulta dificultoso lograr una medición exacta. Decimos, entonces, que al estimarse características no cuantificables del factor humano, la calificación debe tender, por medio de esquemas de evaluación uniformes, a lograr apreciaciones lo más objetivas posible.

A pesar de ello, se pueden a veces cometer arbitrariedades.

El proceso de calificación de personal implica medirlo en función de una base o serie de patrones especificados en una escala.

Se efectúa una comparación cuantitativa del grado en que se hacen evidentes ciertas aptitudes y realizaciones para el desarrollo de una labor determinada.

La calificación debe tratar de determinar los atributos que tienen los calificados. En otras palabras, podemos decir que la calificación debe estructurarse de forma tal que especifique características y no que generalice apreciaciones.

#### 7-3-2 - EXTENSION

A la dirección de cualquier organización le interesa

conocer de qué clase y en qué medida se dan ciertas aptitudes y realizaciones en los miembros de la misma. De allí surge - claramente que la calificación debe ser realizada en todos los niveles de la escala jerárquica.

Se calificará, entonces, desde el operario ejecutante de la tarea hasta los funcionarios de mayor jerarquía.

La estructuración de los regímenes de calificación debe ser diferencial, es decir, las características y aptitudes a evaluar serán distintas en cada nivel.

#### 7-3-3 - OBJETIVO

El objetivo de la calificación es evaluar la ejecución del trabajo y establecer las aptitudes potenciales para el desarrollo de tareas a un nivel superior.

#### 7-3-4 - PROGRAMAS

Puede expresarse que los programas de calificación para ser confiables deben tener un planeamiento cuidadoso tendiente a lograr un objetivo determinado, habilidad en la elabo-

ración y análisis crítico de sus resultados. Los programas de calificación realizados al azar, sin una base técnica, o cuyos resultados no son utilizados tal como se los programó, pueden causar graves daños a la organización, máxime si el agente calificado ha confiado en su resultado. El mero hecho de haber perdido la confianza en la supervisión o en la dirección por el uso dado a la calificación puede anular toda la obra de captación para la cooperación realizada durante largo tiempo.

#### 7-3-5 - SISTEMAS

Se pueden distinguir tres sistemas de calificación:

- 1) Calificación vertical. Es aquella en la cual los superiores, ya sea en una o dos instancias, califican a sus subordinados.
- 2) Calificación horizontal o mútua. Es aquella en la cual los integrantes de cada uno de los niveles se califican entre sí.
- 3) Calificación vertical inversa. Es aquella en la cual los subordinados califican a sus superiores.

El primer sistema es el más utilizado en la actualidad.

El segundo método se aplicó por primera vez en la primera guerra mundial, solicitándose a un grupo de oficiales que se calificaran a sí mismos y a determinados colegas integrantes del grupo, para establecer así las cualidades físicas, intelectuales, valor, etc. que poseían. Actualmente este sistema sólo es utilizado como entrenamiento para los calificadores, lográndose así conocer la facilidad que tienen para determinar la presencia o ausencia de ciertas características.

Una variante del sistema horizontal es la denominada sociométrica, por la cual se solicita a los integrantes de un grupo de trabajo que identifiquen entre sus compañeros cuáles poseen determinadas aptitudes, con quiénes les gustaría trabajar y con quiénes no, etc. Posteriormente se confecciona un gráfico que permite extraer conclusiones sobre el particular.

El sistema vertical inverso se halla fuera de uso para efectuar calificaciones y sólo se utiliza en aquellos casos en que se desea identificar líderes o dirigentes potenciales.

Otros aspecto a considerar es el de la oportunidad en que debe llevarse a cabo la calificación. Puede hacerse a intervalos regulares o en el momento de la promoción. No existe una norma fija en este sentido.

7-3-6 - METODOS

En este aspecto podemos distinguir:

- 1) Evaluación de cualidades por orden de mérito (70). Por este método se ubica a los calificados dentro de una escala de graduación, sin compararlos con los restantes integrantes del grupo.
- 2) Evaluación de cualidades hombre por hombre. Por esta variante las características de cada uno son evaluadas en comparación con las que poseen los restantes individuos integrantes del grupo en tal forma que para cada cualidad resulta una lista de integrantes en orden decreciente.
- 3) Evaluación de cualidades por rango alterno. Para cada característica a evaluar se determina cuál de los integrantes del grupo la posee en mayor grado e inmediatamente cuál en menor. Del grupo se eliminan esos dos y luego se procede en igual forma hasta concluir con el examen de los individuos a calificar. La finalidad que se busca por este método es la de evitar la tendencia natural que siempre existe en el calificador de incluir en el término medio a la gran mayoría de los calificados.

(70) Bibliog. Nº 80. Pág. 648 y siguientes.

- 4) Evaluación de cualidades en base a un perfil standard. Por este sistema se confecciona un gráfico teniendo en cuenta las cualidades a calificar y dentro de éstas los grados en que se han subdividido. Los resultados se grafican por medio de la reunión de los puntos coincidentes entre cualidades y rango, estableciéndose un determinado perfil para cada persona. Posteriormente se compara el perfil de la persona con el perfil standard que corresponda al puesto que se desea cubrir, surgiendo así el que más se adapte a dicha posición.
  
- 5) Evaluación de cualidades mediante la utilización de frases descriptivas. El autor de este sistema es el señor J. B. Probst y por el mismo pretende evitar la interpretación de los calificadores. Para ello se presenta al calificador una lista de frases preparadas al efecto de que éste seleccione la que más se adecúe a la persona del calificado. La interpretación de tales frases es luego hecha por un especialista.
  
- 6) Evaluación de cualidades mediante la utilización de un incidente crítico. En este método cada una de las calificaciones debe estar avalada por alguna anécdota o incidente del que haya sido parte el calificado y que ratifique la estimación hecha por el calificador.

7-3-7 - ENTRENAMIENTO DEL GRUPO CALIFICADOR

En la práctica no suele darse importancia a quienes van a ser los que manejen la escala y los métodos de calificación. Sin embargo la experiencia indica que un grupo eficiente de calificadores puede desempeñarse correctamente aún cuando la escala o el método seguidos sean deficientes. Por el contrario, las mejores escalas o métodos fracasan si el grupo calificador no está convenientemente capacitado para efectuar su aplicación.

Respecto al entrenamiento de los calificadores, debemos tener en cuenta que es necesario impartir instrucciones escritas que establezcan la forma en que han de emplearse las escalas, el método a seguirse y la correcta definición de los términos que se emplean tales como "malo", "bueno", "regular", etc.

Una prueba efectiva para evaluar a los calificadores suele ser la mútua calificación para luego establecer las diferencias de apreciación así como las dificultades que se puedan presentar en la realización de la tarea.

7-3-8 - ANALISIS DE LA CALIFICACION

La dirección debe analizar los resultados de la cali-

ficación teniendo en cuenta que los mismos solamente son una aproximación de la realidad en cuanto a las aptitudes potenciales de los individuos y a sus realizaciones.

La calificación en el nivel gerencial es más dificultosa en razón de la complejidad de las cualidades necesarias para desempeñar tales cargos.

Las deficiencias más comunes que se presentan en el proceso de calificación son las siguientes (71):

- 1) Tendencia a centralizar. Es muy común en los calificadores tratar de mantenerse en una posición intermedia, dado que existe un natural titubeo a juzgar en los extremos. Se procura la solución de esta dificultad mediante el empleo de la evaluación de las cualidades por ranto alterno.
- 2) Halo. Consiste en la sobrevaloración de una cualidad determinada dejando de lado la evaluación de las restantes que posee el individuo. Debemos aclarar que esta deficiencia se observa tanto al evaluar buenas cualidades como defectuosas.  
  
La capacitación de los calificadores evita la aparición de esta dificultad.
- 3) Errores sistemáticos. Esta es una característica personal

(71) Bibliog. Nº 80. Pág. 668 y siguientes.

del calificador. Este aspecto puede solucionarse designando varios calificadores para que actúen simultáneamente o bien promediando los valores obtenidos en la calificación.

El análisis de la calificación debe tender a la constante revisión de los sistemas que se emplean a los efectos de perfeccionarlos adecuándolos a las nuevas modalidades, sin que ello implique una alteración de uniformidad en cuanto a los resultados obtenidos.

#### 7-4 - PROMOCION

##### 7-4-1 - CONCEPTO

La promoción en su sentido clásico es el "ascenso a una situación de mayor responsabilidad" (72) dentro de la organización.

Este cambio de posición suele ser acompañado por un incremento en sus ingresos y en el uso de algunos símbolos de haber mejorado la jerarquía, como escritorios más grandes, o alfombras, o uniformes, o lámparas, etc.

En las organizaciones depende de la importancia que

(72) Bibliog. Nº 80. Pág. 684.

tenga la promoción dentro de la escala jerárquica para que se efectúe un acto de designación con discursos, diplomas o medallas, comidas, etc., que harán las veces de rito de designación a partir del cual podrá utilizar los símbolos a que se ha hecho referencia.

Por la escala de la estructura institucional se fija el grado de importancia de la promoción y las diferencias en cuanto a los ritos y símbolos pueden ser utilizadas como otro elemento de motivación.

#### 7-4-2 - EXTENSION

La promoción alcanza por igual a todos los miembros de la organización.

Es importante señalar que la extensión de la promoción está vinculada fundamentalmente con la política de promoción que se siga, dado que ésta puede ser desde adentro denominada también promoción para los agentes de la organización o para quienes no pertenezcan a ella, caso en el cual se trataría de cubrir una posición por un ajeno a la empresa.

En la promoción interna los ejecutivos sienten una re-

lativa seguridad de progreso en su carrera, pero la dirección se priva de elementos útiles que son ajenos a la organización y que pueden desempeñar con mayor eficiencia una posición determinada.

Es difícil determinar en forma general cuál de los procedimientos es más conveniente, ya que ello dependerá de la organización vista en sí misma y comparada con el resto de empresas.

#### 7-4-3 - OBJETIVO

El objetivo principal es el de ocupar eficientemente las posiciones previstas en la organización formal de la empresa. Se pueden observar como subobjetivos las motivaciones que la promoción crea entre los empleados, en cuanto los mismos estén convencidos de que el ascenso se ha hecho por merecimiento propio del promovido o se ha recurrido a una persona ajena a la empresa por no existir alguien que pudiera cubrirlo con buenos resultados para ella.

Desde el punto de vista de los grupos sociales que existen, la promoción puede afirmar una tendencia de dirección determinada en cuanto se promueva a la persona que se halla ubicada en

esa línea política.

Por último, como subobjetivo de la promoción puede lograrse un equilibrio entre los grupos para evitar un antagonismo que resulte perjudicial para la empresa.

La promoción tiene por finalidad hacer ascender a los empleados más capaces a los puestos en los cuales su eficiencia sea maximizada y a su vez permita ubicar a las personas en los puestos en que mejor se adapte su personalidad.

#### 7-4-4 - PROGRAMAS

Para realizar un programa de promoción debemos conocer previamente las posiciones a ocupar en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización. Asimismo resultará necesario analizar la posición según el siguiente enfoque:

- 1 - Descripción de la tarea,
- 2 - Evaluación de la tarea,
- 3 - Fijación de las compensaciones,

para posteriormente evaluar el mérito del que ocupa la posición en base al desempeño que el mismo ha efectuado.

El programa de promoción sistemática es aquel que per-

mite una vez establecida con claridad la forma en que se hallan relacionadas todas las posiciones en un proceso ascendente, provocar la promoción como resultado del mérito del individuo en su puesto, considerándolo como un grado capacitador para el escalón inmediato siguiente. En esta forma de promoción se utilizan unos gráficos que visualizan las líneas promocionales y dan la pauta de las posiciones conectadas entre sí. Estos gráficos llamados "cartas promocionales" distinguen como se relacionan las tareas desempeñadas en cada puesto. (73).

Estas cartas promocionales pueden ser utilizadas como elemento motivador para que los integrantes de la organización se esfuercen en desarrollar sus aptitudes y obtener los conocimientos que le resulten necesarios para desempeñar algunos de los cargos inmediatos superiores que podrían ejercer.

Estrechamente conectado con este programa de promoción sistemática encontramos los denominados "cuadros de reemplazo de personal". Generalmente suelen realizarse en los niveles ejecutivos y puede llegar hasta el desempeño de jefaturas seccionales.

El llamado cuadro de reemplazo consiste en una planilla que determina para cada una de las posiciones a ocupar, cuáles son los miembros de la organización que en virtud de la calificación obtenida están en mejores posiciones para ocuparlo. La

calificación indica el rango en que se encontrará dentro de la carta de reemplazo. Es fundamental este aspecto, dado que ante el alejamiento de un miembro de la organización, de una alta posición, inmediatamente se sabe quien es el llamado a ocuparla en forma racional y sin recurrir a análisis realizados bajo presiones temporales.

Cabe aclarar que tanto como la carta promocional debe ser conocido por los miembros de la organización, el cuadro de reemplazo tiene que ser de conocimiento exclusivo de los niveles superiores de dirección. La razón es obvia, dadas las situaciones personales que podría determinar entre los seleccionados para ocupar la posición y el que la desempeña en ese momento.

Otra de las variantes es el denominado "plan de promociones de cadena múltiple". En este tipo, cada uno de los puestos se relaciona con varios en el nivel superior y así sucesivamente. Permite una mayor flexibilidad en el desarrollo promocional que el tipo descrito anteriormente, lográndose así planes de promoción múltiple con caminos de acceso bien delineados y de actividad variada dentro de una misma organización.

Fijado el programa de promoción, una vez calificados los individuos postulantes al ascenso, la decisión se simplificará y las posibilidades de una gestión satisfactoria del mismo aumentarán considerablemente.

7-4-5 - SISTEMAS

La promoción puede efectuarse siguiendo como principio general el hecho de que todos los puestos deben ser cubiertos por personal que se halle dentro de la empresa (promoción desde adentro) o considerando que es posible que en determinadas circunstancias pueda incorporarse personal para ocupar posiciones jerárquicas consideradas como medias o superiores.

Algunas organizaciones tienen como elemento preponderante para la promoción, a la antigüedad que tenga el empleado en la empresa. Este elemento era muy justificado en la etapa de las corporaciones y su influencia llega hasta nuestros días.

Actualmente son pocas las instituciones que hacen de la antigüedad un elemento fundamental, pero sin embargo resulta común que en igualdad de condiciones de dos postulantes para una posición, la antigüedad actúe como elemento decisorio.-

8 - CONCLUSION

-----

- 8 - 1 - EL PROCESO HISTORICO DEL TRABAJO
- 8 - 2 - SOBRE QUIEN SE DEBE ACTUAR PARA INNOVAR
- 8 - 3 - EL MEDIO NECESARIO PARA EL CAMBIO
- 8 - 4 - LA POLITICA EMPRESARIA PARA EL CAMBIO
- 8 - 5 - EL GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

8 - CONCLUSION

-----

8-1 - EL PROCESO HISTORICO DEL TRABAJO

La actitud mental del trabajador a través de la historia nos lleva al actual problema, ya que el trabajo se lo consideró en algunos momentos como degradante y en otros como un castigo de Dios. Por otra parte el trabajador debió defenderse del empresario (patrón en su época) en razón de permitirse su enfrentamiento en base a la filosofía que imperaba durante la revolución industrial y no se tuvo en consideración que ambos luchaban con distintas armas.

Las leyes laborales que fueron surgiendo y la posibilidad de agremiación dieron un mayor equilibrio en esta orientación desigual.

Las consecuencias extraídas de la historia nos indican un camino que desemboca en la situación actual donde el sindicato de trabajadores es un centro de poder que suele lograr influir en la política general de los gobiernos. En cuanto a las

empresas, el sindicato suele actuar con firmeza para mantener sus conquistas y representa en algunos casos una fuerte traba para lograr cambios en las situaciones existentes sin un previo entendimiento con los dirigentes del sindicato.

Según las épocas y las situaciones económicas, sociales y políticas dadas, la acción del sindicato será más o menos fuerte y podrá o no intervenir en las decisiones empresarias.

El aspecto sindical no ha sido estudiado en nuestro trabajo en razón de considerar al sindicato y a sus dirigentes como una forma de organización que debe ser tratada, a los efectos del cambio y su resistencia, en igual situación a la explicada a lo largo de nuestra exposición.

Las luchas obrero-patronales y la evolución observada han creado una actitud negativa hacia el trabajo, pues se lo consideró como desagradable por naturaleza y sólo un sentido de realización individual y de participación hacia los objetivos comunes puede cambiar ese estado de cosas.

El trabajador debe sentir que se lo respeta y se lo comprende para que las motivaciones puedan tener un resultado positivo. En nuestro enfoque nos hemos referido fundamentalmente a las motivaciones no económicas, ya que las otras si bien

pueden producir resultados aceptables son más comunes y su aplicación es más simple.

## 8-2 - SOBRE QUIEN SE DEBE ACTUAR PARA INNOVAR

En todas las empresas existe una estructura social que para su análisis hemos dividido en organización formal y organización informal. (Ver Capítulo 4).

Como organización formal consideramos a la que se halla reflejada en el organigrama de la empresa con su manual de normas y constituye la organización legal de la misma, donde no se reflejan los centros de poder, la capacidad e influencia que ejercen los funcionarios, y todos aquellos aspectos que no se hallen relacionados con las posiciones o cargos, la autoridad (líneaal o staff), el grado de centralización y los canales de comunicación. (74).

Como podemos observar, la organización legal no se ocupa del hombre considerado desde el punto de vista de las ciencias sociales y él es el que realmente provoca los éxitos y fracasos de las empresas.

(74) Bibliog. Nº 22. Pág. 210.

Se suele querer mejorar la situación de la empresa mediante cambios (profundos o no) de la organización formal de la misma, ignorándose los hechos sociales que ocurren a diario y sus implicancias para la organización. Las empresas dependen del hombre, ya que el empresario puede hacer que los individuos estén durante un horario determinado en el trabajo, cumplan con la realización de una tarea especificada, pero sólo utilizando las ciencias sociales podemos obtener del hombre su lealtad, su iniciativa, su entusiasmo y su emoción.

El hombre individual o colectivamente considerado es la "materia prima" con la cual trabajan los ejecutivos y ellos deben motivarlos para lograr los objetivos que se han impuesto.

La motivación puede actuar sobre los individuos, sobre los grupos o sobre los líderes; nosotros queremos arribar a una conclusión en cuanto al efecto que se pueda lograr en cada caso.

Lester Coch y John R.P. French (h) concluyen su trabajo (75) considerando que la dirección puede actuar para modificar la resistencia del grupo y debe hacerlo mediante reuniones en las cuales la dirección comunique la necesidad del cambio y estimule la participación del grupo en la planificación.

(75) Bibliog. Nº 12.

A nuestro entender consideramos necesario actuar sobre el grupo antes que sobre el hombre individualmente considerado, en razón de que el grupo social tiene su vida propia y con su dinamismo fija las normas y valoraciones dentro de las cuales se desenvuelven sus integrantes. (Ver Capítulo 2).

El aspecto que podría hacernos dudar en cuanto a lo afirmado, se relaciona con el líder y su actuación.

Si consideramos al liderazgo como (76) el "intento por parte de un líder (influyente) para afectar (influir) la conducta de un seguidor (influenciado) o seguidores en una situación dada", podemos a primera vista deducir que conquistando el líder o dirigiéndolo podemos actuar sobre el grupo total. Sin embargo, el líder, por perfecto que sea, no resulta el reflejo total del grupo sobre el cual influye y tampoco el líder resulta inamovible a través del tiempo y de los cambios que en el grupo mismo se producen. Por estas razones creemos que la actuación debe ejercerse sobre los grupos sociales, aunque no dejemos de reconocer que la motivación sobre el individuo también resulta beneficiosa.

(76) Bibliog. Nº 73. Pág. 2.

8-3 - EL MEDIO NECESARIO PARA EL CAMBIO

En cuanto al equilibrio interno de una institución se observa que éste puede ser roto por un cambio, situación esta que obliga a estudiar el problema para restablecer el equilibrio al nivel operativo que resulte óptimo según las circunstancias dadas.

El logro del nuevo equilibrio requiere una modificación social que compense la presión ejercida por el cambio.

Así como las personas no son exclusivamente racionales en sus reacciones, los grupos sociales también son emocionales y es hacia ese aspecto que nos debemos dirigir en la búsqueda de soluciones.

Las tradiciones, ritos, tabúes y códigos de comportamiento que se desarrollan en las empresas son los datos culturales y sociales de tipo general que se deben estudiar antes de resolver un problema concreto que se haya planteado.

8-4 - LA POLITICA EMPRESARIA PARA EL CAMBIO

La política a seguir por la dirección de una empresa

frente a la innovación programada o espontánea, no puede ser una expresión de deseos sino una clara forma de actuar a mediano, corto y largo plazo, valiéndose de las ciencias a que hemos hecho referencia en el punto "Métodos de Estudio" y de las técnicas que consideramos en el capítulo anterior. (Ver Capítulo 2).

En cuanto a los puntos de vista estudiados tendremos que, para llevar la resistencia al cambio al nivel que resulte más conveniente para el desarrollo de la empresa, se debe adoptar una política que permita, mediante su aplicación diaria, obtener una subcultura que se adecúe al objetivo de la empresa y a su armónico desarrollo.

Desde un nivel de análisis grupal, el estudio de las interacciones obliga a la dirección a fijar normas de conducción en tal sentido que traten de equilibrar los grupos de poderes existentes y demostrar con claridad cual es el grupo dominante.

Por otra parte, estudiando la conducta individual la dirección debe implantar aquellos estímulos que motiven a los individuos conciliando sus objetivos con los de la empresa.

8-5 - EL GRADO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Cambiar una rutina de trabajo determinada a consecuencia de una innovación hoy resulta muy común. Sin embargo, los resultados obtenidos son muy diversos, ya que el medio en el cual se ejercerá la fuerza del cambio, la forma en que sea presentado el mismo y la participación que se le dé a los ejecutores, serán los que determinarán la resistencia que se le ofrezca.

Es necesario observar que nosotros al hablar de resistencia lo hemos hecho considerándola como un elemento que existe por naturaleza en todos los seres humanos como así también en los grupos sociales. En otras palabras, la resistencia al cambio está siempre presente, tan presente como la autoridad que existe en todas las instituciones. En ambos conceptos se puede estudiar su grado de presencia o de ausencia, pero nunca se podrá verificar su no existencia o su presencia en forma total.

La resistencia al cambio para que se encuentre en su grado ideal debe estar ubicada entre:

- a) La permeabilidad que no le provoque interés al sujeto (ó sujetos) por resultarle indiferente, y

- b) La resistencia por sentirse afectado (ó afectados) sin hacer valer el objetivo de la institución antes que el propio.

Se considera óptimo su mayor acercamiento o alejamiento de cada extremo mencionado si el medio interno en el cual actúa resulta acorde con el medio externo en el cual se halla incrustado.-

A handwritten signature or set of initials, possibly 'UHL', written in black ink. The letters are stylized and connected, with a long vertical stroke on the right side.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

---

- 1.- ALLPORT, G.W.  
Desarrollo y cambio. Buenos Aires, Paidós, 1963.
- 2.- ARGYRIS, Chris  
El líder en acción. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Traducción.
- 3.- ARGYRIS, Chris  
Personality and organization. New York, Harper and brothers, 1957.
- 4.- ASHTON, T.S.  
La revolución industrial. 2ª ed. Traducción de Francisco Cueva Cansino. México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1954. 155p.
- 5.- BIRNIE, Arthur  
Historia de la economía de Europa, 1760-1939. Traducción Ernesto Shop Santos. Barcelona, Ed. Luis Miracle, 1957. 335p.
- 6.- BLEGER, José  
Psicología de la conducta. Buenos Aires, Eudeba, 1963.
- 7.- BRADFORD, Leland P. y FRENCH, John R.P. (h.) y otros.  
Dinámica del grupo de discusión. Buenos Aires, Paidós, 1962. 102p.

- 8.- BROWN, J.A.C.  
Psicología social en la industria. Traducción Alfonso Corona Rentería. México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1958. 377p.
- 9.- BURSK, Edward C.  
El factor humano en la empresa. Un estudio exhaustivo de las más modernas perspectivas acerca de las relaciones humanas. Buenos Aires, Bibliográfica Argentina, 1960, 341p.
- 10.- CABANELLAS, Guillermo  
El derecho del trabajo y sus contratos. Buenos Aires, Ed. Mundo Atlántico, 1945. 605p.
- 11.- CIRIGLIANO, Gustavo F.J.  
Técnicas del grupo en educación. Buenos Aires, 1962.
- 12.- COCH, Lester y FRENCH, John R.P. (h.)  
Superando la resistencia al cambio. Traducción Facultad de Ciencias Económicas.
- 13.- COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONOMICAS  
Curso de dirección de empresas. Buenos Aires, 1963.
- 14.- COSTA PINTO, Luis A.  
Estructuras de clases en el proceso de cambio. (En: Desarrollo Económico. Buenos Aires - Abril-Septiembre 1963. p.249-283).
- 15.- COSTA PINTO, Luis A.  
La sociedad y el cambio social. Buenos Aires, 1962.
- 16.- CHAPPLE, Eliot D.  
Antropología aplicada a la industria. Traducción Marta M. Barbero. (En: GROBA, Eduardo L. comp. Trabajos de investigación y traducciones. Buenos Aires, 1964. v.2.- p.1-24).

- 17.- CHAPPLE, Eliot D.  
Ingeniería antropológica. Nº 17. Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Seminario de Administración y Relaciones industriales. Buenos Aires, C.E.C.E., 1964. 26p.
- 18.- CHINOY, Ely  
Introducción a la sociología. Conceptos básicos y aplicaciones. Buenos Aires, Paidós, 1965. 116p.
- 19.- FIRTH, Raymond  
Tipos humanos. Buenos Aires, Eudeba, 1963.
- 20.- FOSTER, G.M.  
Las culturas tradicionales y los cambios técnicos. Traducción Andrés M. Mateo. México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1964. 261p.
- 21.- FRISCHKNECHT, Federico  
Cómo se hace un organigrama ?. (En: Esquema para Ejecutivos, Nº 13. Buenos Aires, Memphis, 1962. p.29-49).
- 22.- FRISCHKNECHT, Federico  
Administración de empresas y otras organizaciones. Buenos Aires, El Ateneo, 1964.
- 23.- FROMM, Erich  
Psicoanálisis de la sociedad contemporánea. Hacia una sociedad sana. 3a Ed. Traducción Florentino M. Torner. México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1960. 303p.
- 24.- GARDNER, Burleigh y MOORE, David G.  
Relaciones humanas en la empresa. 2a ed. Madrid, Rialp, 1959. 441p.
- 25.- GERTH, Hans y MILLS, C. Wright  
Caracter y estructura social. Traducción Elizabeth Golir y Jorge Balán. Buenos Aires, Paidós, 1963. 444p.

- 26.- GREER, Scott A.  
Organización social. Traducción Eva F.W. de Setario.  
Buenos Aires, Paidós, 1966. 135p.
- 27.- GROBA, Eduardo Luis  
Curso de I.D.O.E.F. 1964.
- 28.- GROBA, Eduardo Luis  
Racionalización y reacciones del personal. Universidad  
de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Semi-  
nario de Administración de personal y Relaciones indus-  
triales, Nº 3. Buenos Aires, 1963. p.27-45.
- 29.- GROBA, Eduardo Luis  
Relaciones humanas en la industria. (En: Trabajos de in-  
vestigaciones y traducciones. La Plata, 1963. v.1. -  
p.101-128).
- 30.- GUERREIRO RAMOS, Alberto  
Relaciones humanas del trabajo.
- 31.- HERSKOVITS, Melville J.  
Antropología económica. Estudio de economía comparada.  
Traducción Carlos Silva. México-Buenos Aires, Fondo de  
Cultura Económica, 1954. 522p.
- 32.- HODNET, Edward  
El arte de trabajar con la gente.
- 33.- HOLDEN, Paul E., FISH, Lounsbury S. y SMITH, Hubert L.  
Dirección de empresas. Prácticas de organización y con-  
trol. Buenos Aires, Selección Contable, 1957. XIX-297p.
- 34.- HORNEY, Karen  
La personalidad neurótica de nuestro tiempo. Buenos Aires  
Paidós, 1963.

- 35.- KERR, Clark  
Estructuras sociales en el cambio. Facultad de Filosofía y Letras - Servicio de Documentación y Sociología. Buenos Aires, 1963.
- 36.- KLIKSBURG, Bernardo  
Administración de empresas. Buenos Aires, C.E.C.E., 1964
- 37.- KNOWLES, W.H.  
Principios de dirección de personal. Traducción Helena Estellez. Madrid, Rialp S.A., 1960. 516p.
- 38.- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril  
Principio de dirección de empresas. Un análisis de las funciones directivas. 2a. ed. Nw.York etc., McGraw-Hill Book Company, 1961. XII-741p.
- 39.- KORNHAUSER, Arthur  
Problemas y opiniones. Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Seminario de Administración de personal y Relaciones Industriales. Buenos Aires, 1964. 37p.
- 40.- KRAUSE, Luis R.  
Fenómenos sociológicos en el trabajo.
- 41.- LINTON, Ralph  
Cultura y personalidad. Traducción Javier Romero. 3a.ed. México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1962. 155p.
- 42.- LINTON, Ralph  
Estudio del hombre. 6a. ed. Traducción Daniel F. Rubin de la Barbolla. México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1963. 486p.
- 43.- MAC IVER, R.M. y PAGE, Charles V.  
Sociología. Traducción José Cazorla Pérez. Madrid-Buenos Aires, Tecnos S.A., 1961. XII - 717p.

- 44.- MAIER, Norman R.F.  
Psicología industrial. 2a. ed. Traducción Fernando Ontiveros. Madrid, Rialp S.A., 1964. 634p.
- 45.- MAISONNEUVE, Jean  
Psicología social. 2a. ed. Traducción Silvia Naisberg. Buenos Aires, Paidós, 1964. 151p.
- 46.- MARCH, James G. y SIMON, Herbert  
Teoría de la organización. Barcelona, Ariel, 1961. XXIII. 285p.
- 47.- MORENO, J.L.  
Fundamentos de la sociometría. Buenos Aires, Paidós, 1962
- 48.- NAHOUM, Charles  
La entrevista psicológica. Buenos Aires, Kapelusz, 1961. VI - 169p.
- 49.- NEWMAN, William H.  
Programación, organización y control. 2a. ed. Traducción Pedro Almandoz. Bilbao, Deusto, 1962. XII - 543p.
- 50.- OLMSTED, M.S.  
El pequeño grupo. Buenos Aires, Paidós, 1963.
- 51.- PEREL, Vicente L.  
La estructuración de la empresa en base a "áreas de interés dominante". (En: Revista de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Julio/Diciembre 1962. p.165-168).
- 52.- PEREL, Vicente L.  
Manual de administración y racionalización de empresas. Buenos Aires, Disa, 1961. 288p.
- 53.- PEREL, Vicente L., KRASUK, J.L. y LOPEZ CASCANTE, J.D.  
Organización y control de empresas. Buenos Aires, Macchi 1964. XII - 320p.

- 54.- PERRY, John  
Las relaciones humanas en la industria. 2a. ed. Buenos Aires, Selección Contable, 1961. XVIII - 354p.
- 55.- PFIFFNER, John M. y SHERWOOD, Frank P.  
Organización administrativa. Traducción Ramón Palazón. México, Herrero Hnos. Suc. S.A., 1960. 602p.
- 56.- POLANYI, Michael  
El desarrollo del hombre. Buenos Aires, Paidós, 1966.
- 57.- PROBST, J.B.  
Service ratings. Departamento de Administración de Personal Público. Chicago, Lord Baltimore Press, 1931.
- 58.- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA  
Diccionario manual e ilustrado de la lengua española. Madrid, Espasa-Calpe, 1950.
- 59.- RECASENS SICHES, Luis  
Tratado general de sociología. México, Porrúa S.A., 1960
- 60.- ROETHLISBERGER, G.  
Cómo se hace un empleado. Buenos Aires, Kraft, 1954. 254
- 61.- ROSS, A.  
La historia natural de la huelga. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 1964.
- 62.- ROSS, Stagner  
Psychology of industrial conflict. New York-London, John Wiley and Sons, 1956. 550p.
- 63.- ROWTHLISBERGER, F.J. y DICKSON, William J.  
La dirección y el trabajador. Traducción del capítulo XXIV, Facultad de Ciencias Económicas. Cambridge, Harvard University Press, 1956. XXIV - 615p.

- 64.- RUESCH, Jurgen  
Estudio sistemático de la comunicación. Buenos Aires,  
Facultad de Filosofía y Letras. Ficha Nº 14.
- 65.- SCHLEH, Edward C.  
Dirección ejecutiva del personal. México, Herrero Hnos.  
Sucs. S.A., 1960. 232p.
- 66.- SEE, Henry  
Origen y evolución del capitalismo moderno. Traducción  
Macedonio Garza. México, Fondo de Cultura Económica,  
1961. 151p.
- 67.- SEYLES, Leonardo  
El proceso de cambio en las organizaciones. Un análisis  
de antropología aplicada. Traducción libre de Cándido O.  
Pietragalla.
- 68.- SIMON, Herbert A.  
El comportamiento administrativo. Madrid, Aguilar, 1962.  
XLIV - 248p.
- 69.- SMITH, Karl V. y SMITH, William M.  
La conducta del hombre. Buenos Aires, Eudeba, 1963.
- 70.- SOMBART, Werner  
El apogeo del capitalismo. México, Fondo de Cultura Eco-  
nómica, 1946. 2 volúmenes.
- 71.- STRAUS, George y SAYLES, Leonard B.  
Los problemas humanos de la dirección. México, Herrero  
Hnos. Sucs. S.A., 1961. XVI - 847p.
- 72.- SZEKELY, Béla  
Los test. Manual de pruebas psicométricas de intelligen-  
cia y de aptitudes. 2a. ed. Buenos Aires, Kapelusz,  
1950. 2 volúmenes.

- 73.- TANNENBAUN, Robert  
Liderazgo. Nº 2. Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Seminario de Administración del personal y Relaciones Industriales. Buenos Aires, 1963. 18p.
- 74.- TAYLOR, Frederick Winslow  
Principio de administración científica. 3a. ed. México, Herrero Hnos. Suc. S.A., 1964. 278p.
- 75.- THORPE, L.P. y otros  
La personalidad y su tipo. Buenos Aires, Paidós, 1966.
- 76.- WALTER, León  
La psicología del trabajo, Su historia. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 1962.
- 77.- WALLACE, Anthony F.C.  
Cultura y personalidad. Buenos Aires, Paidós, 1963.
- 78.- WHITE, William Foote  
Sociología industrial. Nº 18. Traducción Marta M. Barbero. Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Seminario de Administración de personal y Relaciones Industriales. Buenos Aires, 1964. 49p.
- 79.- WOLF, Francisco S.  
Antropología aplicada a la empresa industrial. Trabajo de investigación.
- 80.- YODER, Dale  
Manejo del personal y relaciones industriales. México, Compañía Editorial Continental S.A., 1960. 1024p.
- 81.- YUEG, K.  
Cuadro antropológico comparativo. Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.

## I N D I C E

---

	Pág.
1-           RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR.	1
1- 1 -       Introducción.	1
1- 2 -       En los orígenes de nuestra civilización.	2
1- 3 -       El Cristianismo.	5
1- 4 -       La servidumbre y las corporaciones.	6
1- 5 -       La difusión de los asalariados.	9
1- 6 -       El Protestantismo.	12
1- 7 -       La revolución industrial.	14
1- 8 -       La libertad de trabajo.	17
1- 9 -       El desarrollo del capitalismo.	18
1-10 -       La administración científica.	20
1-11 -       La producción en serie.	22
1-12 -       Resumen.	24
2-           METODOS PARA SU ESTUDIO.	28
2- 1 -       Introducción.	28
2- 2 -       Punto de vista psicológico.	30
2- 2 - 1-   Objeto de estudio.	30
2- 2 - 2-   Finalidad de la conducta.	31

	Pág.
2- 2- 3 - Motivación de la conducta.	32
2- 2- 4 - Sentido de la conducta.	36
2- 2- 5 - Frustración y conflicto.	37
2- 2- 6 - Estructura de la conducta (Personalidad).	39
2- 2- 7 - Utilización de la conducta.	40
2- 2- 8 - Aporte de la Psicología.	42
2- 3-       Punto de vista sociológico.	45
2- 3- 1 - Objeto de estudio.	45
2- 3- 2 - El hombre y la sociedad.	48
2- 3- 3 - Estructura de la sociedad.	50
2- 3- 4 - Equilibrio y cambio social.	59
2- 3- 5 - Aporte a la Sociología.	62
2- 4-       Punto de vista antropológico.	67
2- 4- 1 - Objeto de estudio.	67
2- 4- 2 - El cambio en la antropología industrial.	74
2- 4- 3 - Aporte de la antropología industrial.	76
2- 5-       Conjunción de métodos.	78
3-           LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y EL CAMBIO.	82
3- 1-       Etapa fisiológica.	82
3- 2-       Etapa de la organización formal.	83
3- 3-       Etapa de las ciencias sociales.	86
3- 4-       Etapa integradora y revisionista.	88

	Pág.
4- LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA.	95
4- 1- La organización formal.	98
4- 2- La organización informal.	99
4- 3- La organización real.	103
4- 4- Comunicaciones y autoridad.	104
4- 5- Personalidad de la empresa.	109
5- EL CAMBIO AUTONOMO.	112
5- 1- La empresa y su medio económico-social.	114
5- 2- La empresa y su equilibrio interno.	118
6- EL CAMBIO DELIBERADO.	125
6- 1- Quién debe introducir los cambios.	126
6- 2- Condiciones necesarias para introducir los cambios.	128
6- 3- El cambio real y el cambio simbólico.	130
6- 4- El cambio en términos de eficiencia y satisfacción.	132
6- 4- 1- El cambio y la eficiencia.	132
6- 4- 2- El cambio y la satisfacción.	135
7- NORMAS TECNICAS ADECUADAS AL CAMBIO.	139
7- 1- Selección.	140
7- 1- 1- Concepto.	140
7- 1- 2- Objetivo.	142

	Pág.
7- 1- 3- Extensión.	143
7- 1- 4- Sistemas de selección.	144
7- 2- Capacitación.	145
7- 2- 1- Concepto.	145
7- 2- 2- Extensión.	146
7- 2- 3- Objetivo.	148
7- 2- 4- Programas de capacitación.	150
7- 2- 5- Sistemas de capacitación.	151
7- 2- 6- Entrenamiento de grupos capacitadores.	155
7- 3- Calificación.	156
7- 3- 1- Concepto.	156
7- 3- 2- Extensión.	157
7- 3- 3- Objetivo.	158
7- 3- 4- Programas.	158
7- 3- 5- Sistemas.	159
7- 3- 6- Métodos.	161
7- 3- 7- Entrenamiento del grupo calificador.	163
7- 3- 8- Análisis de la calificación.	163
7- 4- Promoción.	165
7- 4- 1- Concepto.	165
7- 4- 2- Extensión.	166
7- 4- 3- Objetivo.	167
7- 4- 4- Programas.	168
7- 4- 5- Sistemas.	171

	Pág.
8- CONCLUSION.	172
8- 1- El proceso histórico del trabajo.	172
8- 2- Sobre quién se debe actuar para innovar.	174
8- 3- El medio necesario para el cambio.	177
8- 4- La política empresaria para el cambio.	177
8- 5- El grado de resistencia al cambio.	179
- CITAS BIBLIOGRAFICAS.	181

