



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



# La estructura organizativa: su relación con la satisfacción en el trabajo

Gilli, Juan José

1988

Cita APA:

Gilli, J. (1988). La estructura organizativa, su relación con la satisfacción en el trabajo. 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

**ORIGINAL**

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

T E S I S   D O C T O R A L

C. 2.150A / 1109

. Título: LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: SU RELACION CON LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

. Autor: Lic. en Administración JUAN JOSE GILLI

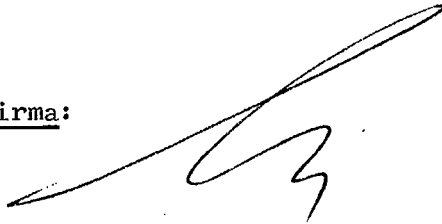
- Domicilio: Pacheco de Melo 1837 - 10° "B"  
- Capital -

- Registro N°: 44.113

. Profesor Consejero: Dr. CARLOS LUIS GARCIA CASELLA

. Fecha de Presentación: 8-10-88

. Firma:



CATALOGADO

9.11.88  
1109  
63

I. INTRODUCCION

1. OBJETIVO DEL TRABAJO	
.1 Focalización del problema	1
.2 Panorama teórico sobre el tema	7
.3 Contribución a realizar	12
.4 Estructura del trabajo	15
2. PERSPECTIVA METODOLOGICA	
.1 Naturaleza del conocimiento administrativo	16
.2 Metodología y Administración	20
.3 Pautas a seguir	23
.4 Desarrollo de la tarea	27

II. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

3. ORGANIZACION	
.1 Significado del término	31
.2 Evolución del concepto	33
.3 La organización como sistema	38
.4 Proceso morfogenético	43
.5 Conclusiones	49
4. ESTRUCTURA	
.1 Concepto	50
.2 Distintas perspectivas	52
.3 Formalización	59
.4 Disfunciones del modelo formal	63
.5 Conclusiones	66
5. PARAMETROS TECNICOS	
.1 Especialización y División del trabajo	67
.2 Departamentalización	70
.3 Ambito de Control	74
.4 Relaciones Jerárquicas y Funcionales	76
.5 Relaciones Laterales	78
.6 Descentralización	83
.7 Conclusiones	87
6. DISEÑO ESTRUCTURAL	
.1 Carácter de la tarea	89
.2 Factores externos	92
.3 Factores internos	96
.4 Los modelos disponibles	102
.5 El diseño efectivo	108
.6 Conclusiones	111

III. E L F A C T O R H U M A N O

7. EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES	
.1 Significado del trabajo humano	113
.2 Dimensiones del trabajo	116
.3 Las nuevas realidades	124
.4 Conclusiones	131
8. COMPORTAMIENTO HUMANO	
.1 Individuo y organización	133
.2 El pensamiento tradicional	135
.3 Los observadores sociales	136
.4 El aporte psicológico	139
.5 Hacia el hombre complejo	148
.6 Conclusiones	152
9. MOTIVACION Y SATISFACCION	
.1 Conceptos básicos	154
.2 Percepción	158
.3 Necesidades	161
.4 Satisfacción	169
.5 Teorías sobre el proceso motivacional	172
.6 Conclusiones	179
10. CLIMA ORGANIZACIONAL	
.1 Qué es el clima organizacional	180
.2 Los factores determinantes	181
.3 Distintos modelos	185
.4 Conclusiones	194
IV. <u>C O N C L U S I O N E S</u>	
11. INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA SOBRE LA SATISFACCION	
.1 Especialización y División del trabajo	196
.2 Departamentalización	200
.3 Ambito de Control	203
.4 Relaciones Jerárquicas y Funcionales	205
.5 Relaciones Laterales	207
.6 Descentralización	208
.7 Cuadro de interrelación	213
12. APTITUD DE LA PROPUESTA	
.1 El nuevo paradigma	218
.2 Realidad y desafíos	224
* CONCLUSION GENERAL	231
* APENDICES (A/F)	232
* BIBLIOGRAFIA	
. Referencias Bibliográficas	244
. Bibliografía General	249

PRIMERA PARTE

---

I N T R O D U C C I O N

"El cerebro humano es una máquina de capacidad bastante limitada para crear y adaptar nuevas ideas. La prueba de ésto es que la mayoría de la gente persevera en sus ideas aunque exista abundante evidencia que las demuestre que están equivocados."

LUIS FEDERICO LELOIR

## Capítulo 1. O B J E T I V O   D E L   T R A B A J O

Nos proponemos aquí, fundamentar los motivos que determinaron la selección del tema de tesis, trazando un sintético panorama de lo que en la teoría se ha escrito sobre el tema. La evaluación crítica de la situación vigente nos permitirá precisar cuál es la contribución que se espera realizar, mediante la definición de las proposiciones básicas y de la hipótesis a desarrollar.

### 1.1. FOCALIZACION DEL PROBLEMA

Con el fin de la edad media, el hombre liberado del peso del pensamiento tradicional y de las limitaciones geográficas de un mundo a medio descubrir, inicia un desarrollo científico y técnico que le permitió nuevas fuerzas productivas y la transformación completa del mundo material. Nuevos sistemas políticos parecieron asegurar el desarrollo libre del individuo, se redujo el tiempo de trabajo y se transformaron notablemente las condiciones del mismo pero, aún en el caso de los países desarrollados, la condición del hombre actual dista mucho de satisfacer las expectativas de los siglos anteriores.

El hombre ha sido moldeado por las exigencias del mundo que él mismo creó, se ha convertido al decir Erich FROMM en un consumidor eterno "eternamente expectante y eternamente frustrado" (1980, p. 8). Nuestro sistema económico se centra en la función del mercado, y en éste, el trabajo humano se ha convertido también en un bien de consumo y el hombre siente que su "valor" reside en el precio que puede obtener por sus servicios, es decir que depende de factores externos: del juicio de los otros.

Otra importante condicionante del carácter del hombre moderno la constituye el modo de producción y de actividad dentro de las organizaciones. Estas se agrandan cada vez más; en la misma medida crece el

número de personas que trabajan en ellas, sean obreros o empleados; la dirección se separa de la propiedad y queda en manos de una burocracia profesional interesada principalmente en la eficiencia y la expansión de los negocios. Este tipo de organización necesita hombres dispuestos a cooperar en grupos numerosos, a hacer lo previsto y a encajar sin roces en la máquina social.

Para FROMM (p. 10) las fuerzas vitales del hombre "se han trans formado en cosas e instituciones; y estas cosas e instituciones han lle gado a ser ídolos... El hombre enajenado se arrodilla ante la obra de sus propias manos." Para este autor el hombre moderno (obrero, empleado o dirigente) está enajenado de su trabajo; el obrero es una parte de un sistema automatizado, no tiene participación en el planeamiento de su trabajo y rara vez está en contacto con el producto completo y el di rigente, por su parte, también está enajenado del producto completo, ya que no le interesa como entidad concreta, sino como la encarnación del capital invertido; se ha convertido en un burócrata que maneja números como abstracciones de la realidad.

La falta de significado y la enajenación del trabajo se complementa con la enajenación que supone el consumismo; el hombre no parece tener conciencia de si mismo, no tiene tiempo para ello, es un sistema de deseos y satisfacciones: debe trabajar para poder satisfacer deseos constantemente estimulados y dirigidos por la maquinaria económica. A pesar del progreso material y el confort creciente, el hombre pierde cada vez más el sentido de ser él mismo.

En efecto, los treinta años que siguieron a la segunda guerra mundial fueron años de crecimiento y reconstrucción durante los cuales la prioridad de atender urgentes necesidades materiales no dejaba tiempo para la atención de contradicciones cada vez más profundas en las ac tividades y estructuras de las organizaciones. A partir de la crisis del petróleo, el costo de la energía, las oscilaciones de precios de las materias primas, la irrupción de productos de extremo oriente -entre otros factores- han puesto en evidencia esas contradicciones, no se trata, como decía Raúl PREBISCH (p. 14) "de la decadencia del capitalis

mo como sistema global. Se trata, más bien, de un anacronismo de las ideas sobre las cuales se sustenta y que van a la zaga de los grandes cambios que se han operado en la estructura de la sociedad..."

En el marco de las organizaciones, empresas, organismos públicos o instituciones sin fines de lucro, analizaremos algunas de las principales contradicciones que mencionan ARCHIER y SERIEYX en su libro "La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa".

- Contradicción entre las expectativas de los empleados y las características del puesto de trabajo

El recurso humano disponible, con diferencias según el grado de desarrollo de la sociedad de que se trate, ha incrementado su educación escolar y técnica y tiende a un proceso de formación permanente. Este factor junto con la presión de los medios de comunicación y del consumo, ha hecho que las expectativas tanto respecto del modo de vida en general como del puesto de trabajo varíen fundamentalmente.

Los análisis sociológicos indican que, "los asalariados actuales, cada vez en mayor número, quieren evolucionar en el seno de una organización llena de vida, quieren realizar un trabajo útil..., buscan un entorno de convivencia grata y, por encima de todo, experimentan la necesidad de utilizar sus conocimientos y su imaginación para poder mejorar al propio tiempo el marco de su vida y los resultados de sus actividades." (ARCHIER y SERIEYX, p. 18).

Las organizaciones no han dado respuesta a estas profundas transformaciones de sus participantes y han insistido atomizando las tareas, multiplicando las funciones especializadas, organizando sistemas de trabajo en cadena, redactando procedimientos con la menor responsabilidad operativa para los ejecutantes, en fin solidificando en sus estructuras comportamientos estancos y relaciones verticales entre funciones, restringiendo el campo de acción y el desarrollo de los individuos.

El apego a un sistema que ha perdido actualidad y la resistencia al cambio provocan por parte del empleado un comportamiento signado



por un hondo desinterés por el trabajo rutinario, un rechazo de especializaciones y categorías y un apego a la retribución como único estímulo, ante la ausencia de otras formas de motivación.

- Contradicción entre lo social y lo económico

Existe todavía la creencia de que el aspecto económico de la actividad de una organización es independiente de su aspecto social, lo que lleva a concentrar el esfuerzo en lo económico y considerar a lo social como una restricción que debe ser atendida en la medida estrictamente necesaria para mantener el equilibrio del clima organizacional. Esta concepción supone que las responsabilidades sociales no forman parte del objetivo y las actividades, sino más bien constituyen una carga que deben asumir: el costo de los beneficios y ventajas sociales.

Sobre este particular precisa Peter DRUCKER (1970, p. 872) "Dado que nuestra sociedad se está transformando rápidamente en una sociedad de organizaciones, todas estas (incluso las empresas) deben considerarse responsables de la forma de vida, y por lo tanto deben considerar que los valores sociales fundamentales son el principal objetivo de su actividad habitual, y no una responsabilidad social que impone restricciones, y que se sitúa por encima de su papel normal."

El hombre encuentra en las organizaciones, especialmente en aquellas que posibilitan su subsistencia y le permiten acceder a una función y a un nivel, un medio social importantísimo; por lo tanto éstas, más que "beneficios sociales" deberán proveer un medio adecuado a las necesidades, a las aspiraciones y al potencial de los individuos.

- Contradicción entre productividad y pleno empleo

Hoy, el tema de la productividad excede el marco de la empresa privada, incluye también a la empresa pública y a otras instituciones y por lo tanto deja de estar asociada exclusivamente con objetivos de competitividad y rentabilidad para incluir aspectos como el mejoramiento de productos y servicios y la eficiencia en un sentido amplio. Cada

vez más la productividad aparece asociada en todos los ámbitos, con la modernización tecnológica y organizativa.

Pero la introducción de nueva tecnología y especial la automatización de funciones se enfrenta con la exigencia social del pleno empleo; esta aparente contradicción ha adquirido carácter internacional y alimentado diversas controversias políticas. Las soluciones encaradas, basadas básicamente en legislaciones restrictivas y en la acción de un estado "benefactor" creador de puestos, distan mucho de haber alcanzado los resultados previstos.

La adaptación a los requerimientos de una nueva era tecnológica y social exigen también soluciones nuevas. Alvin TOFFLER en un artículo publicado en "La Nación" del 24 de setiembre de 1986 propone un nuevo "contrato social" según el cual los sindicatos promoverían la eliminación de reglamentaciones laborales restrictivas, la automatización drástica y la transferencia de funciones del estado al sector privado; estas modificaciones "se efectuarían a cambio de una nueva definición de qué se entiende por jornada laboral, lo cual constituiría, un cambio tan traumático como lo fue, hace un siglo, la jornada de ocho horas."

Se podrá coincidir o no con la factibilidad de la propuesta de TOFFLER, pero no cabe duda que la reducción de la jornada constituye ya una solución al problema en algunos países desarrollados. Asimismo el proceso de desmasificación de las organizaciones ha comenzado y mientras la gran organización caracterizada por el trabajo repetitivo y estandarizado se automatiza y se reduce, aparecen otras -pequeñas y medianas- más aptas para encarar nuevas tecnologías y servicios, y que contribuyen a la creación de nuevos empleos.

#### - Contradicción entre flexibilidad y rigidez

Para caracterizar al tiempo actual se lo suelo describir como una turbulencia de realidades cambiantes, de nuevas amenazas, pero también de nuevas oportunidades. Problemas como la fragmentación de la comunidad mundial, desajustes políticos y sociales, endeudamiento e infla

ción, cambios tecnológicos radicales y súbitos, constituyen el entorno en el cual las empresas y otras instituciones deben subsistir y evolucionar.

DRUCKER, GALBRAITH, TOFFLER y la mayoría de los estudiosos actuales coinciden en que la flexibilidad es la clave para enfrentar la realidad. El requerimiento de organizaciones flexibles necesariamente se enfrentará con rigideces internas representadas principalmente por estructuras piramidales, calificaciones profesionales obsoletas y procedimientos rutinarios; este modelo altamente formalizado es incapaz de dar una respuesta rápida y coherente a los requerimientos del medio.

Al decir de KLIKBERG, el nuevo paradigma consiste en constituir organizaciones flexibles, con estructuras menos definidas, que dejen sin cerrar líneas de conexión para dar mayor plasticidad, con menos énfasis en la especialización y mayor aptitud para adaptarse a proyectos concretos, reasignando los recursos humanos disponibles. Entre las ventajas de este nuevo modelo pueden mencionarse una mayor capacidad para la innovación, para enfrentar la incertidumbre del medio y para el trabajo en equipo. Aquí el principal recurso es el humano.

#### - Contradicción entre enseñanza y requerimientos organizativos

En general parece advertirse, sobre todo en los países de tradición latina, una escuela de formación muy tradicional y muy diversificado que no siempre satisface las nuevas necesidades organizativas. Se imparten conocimientos referidos al manejo de un instrumental técnico básico y se forman individualidades en lugar de capacitar a hombres que sepan trabajar en equipo.

En el caso particular de Latinoamérica el panorama se ve agravado por la falta de recursos aplicables a la investigación de problemas específicos del medio y se utilizan los pocos disponibles en una formación destinada a poner en práctica las técnicas "verticales" del sistema tradicional que subestiman la importancia del contexto. En general, las tecnologías que aparecen en los curriculums no fueron seleccionadas

a partir de necesidades locales sino transferidas en forma mecánica y acrítica.

Estas contradicciones que hemos advertido dentro de las organizaciones, constituyen los aspectos relevantes de su problemática y consecuentemente de la problemática de las sociedades modernas, ya que todas las funciones sociales importantes -económicas, educativas, de protección social, de investigación, etc.- se realizan en el ámbito de las organizaciones. Cada vez más el desempeño del hombre, su supervivencia y realización dependen de las organizaciones; por eso, éstos deben encontrar nuevas respuestas frente a las contradicciones del momento, procurando que el hombre vuelva a adquirir sentido de ser él mismo. Su trabajo debe ser una actividad concreta y significativa; esto no significa desechar los progresos tecnológicos de la producción en serie y de la automatización, sino redefinir el trabajo y el sistema de relaciones, a fin de darles proporciones más humanas y que permitan a la par de la satisfacción de las necesidades materiales, la realización personal.

## 1.2 PANORAMA TEORICO SOBRE EL TEMA

Desde hace largo tiempo la humanidad ha contado con organizaciones y consecuentemente con conocimientos y experiencias prácticas sobre la manera de estructurarlas y de dirigir el esfuerzo de sus participantes; pero el estudio teórico de ellas, a diferencia de la sabiduría empírica, es casi totalmente producto de nuestro siglo y en especial de la segunda mitad del siglo. Desde la aparición de la teoría administrativa como materia independiente de estudio, los temas centrales que tratan de relacionarse en esta tesis han pasado a través de distintas etapas de indagación.

Por cierto que primero surgió la preocupación por descubrir elementos comunes a todas las organizaciones, independientemente de sus funciones particulares, industriales o gubernamentales; según SIMON "La especialización y la división del trabajo, y las jerarquías de autori-

dad en que descansaban fundamentalmente todas las organizaciones, vinieron a ser el fenómeno central que estudiaban y describían los teóricos de la materia. Se hicieron muchos esfuerzos por sentar 'principios' generales para organizar y administrar, principios basados en esas características comunes de la estructura organizacional." (en el prefacio de DESSLER, p. XIX).

Desde que los primeros escritos de la escuela de las Relaciones Humanas comenzaron a llamar la atención acerca de los problemas humanos del trabajo, se ha iniciado una prolífera corriente de estudiosos sobre temas como grupos humanos, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, satisfacción en el trabajo, etc. Con el aporte posterior de la sociología y la psicología, la literatura sobre estos temas ha superado, al menos en cantidad, la producción en cualquier otro campo de la administración.

Trazaremos aquí un panorama sintético de las distintas perspectivas teóricas desde las cuales se ha estudiado la estructura y el trabajo en la organización y volveremos a analizarlas con más detalle en la 2da. y 3ra. parte del trabajo. Este panorama comprende tres grandes agrupamientos: el tradicional, el humanista y el actual.

#### - El enfoque tradicional

Dentro de esta perspectiva se incluyen aquellos autores que la literatura administrativa ha dado en llamar clásicos o escuela de la Administración Científica y entre cuyos iniciadores podemos citar a Frederick W. TAYLOR en los Estados Unidos, Charles BABBAGE en Inglaterra y Henri FAYOL en Francia. Sin duda deben agregarse a la nómina otros ilustres autores de esta corriente como MOONEY, REILEY, GULICK, URWICK y otros tantos.

Estos autores partían de una concepción mecanicista de la organización según la cual el estudio sistemático del trabajo en las organizaciones permite determinar regularidades y principios necesarios para lograr la eficiencia económica. FAYOL establece un modelo de estructu-

ra funcional y regido por una serie de principios como la división del trabajo, la unidad de mando, el alcance del control, etc.; en la misma línea de pensamiento otros autores (neoclásicos) desarrollan la mayor parte de las técnicas de diseño de estructuras. Esta perspectiva desconoce las influencias ambientales y los aspectos informales de la organización.

En materia de personal el esfuerzo de TAYLOR se centra en la eficiencia mediante una definición ingenieril del cargo, basada en la especialización de habilidades y en el aprovechamiento de la capacidad fisiológica, omitiendo las necesidades del trabajador y los aspectos sociales de su comportamiento. El aporte de FAYOL se refiere a la asignación y ordenamiento de las funciones y relaciones personales sobre la base de un sistema de autoridad formal estructurado como una pirámide respetuosa de la unidad de mando.

Si bien desde un enfoque estructuralista, el modelo burocrático de WEBER también puede ubicarse dentro de la perspectiva tradicional; en efecto su propuesta se basa en una concepción formalista de la autoridad, las funciones y los procedimientos. Introduce la variable poder como base para lograr el control de la organización, desconociendo al individuo. Los estudios posteriores de ZELZNICK, GOULDNER y MERTON comprueban dicha omisión y reconocen disfunciones respecto del modelo como consecuencia del comportamiento humano.

Puede concluirse entonces que para el enfoque tradicional el comportamiento humano es algo ajeno a su esquema racional de búsqueda de eficiencia y tal vez, desde un enfoque más reciente, un factor que afecta al modelo racional o burocrático. Se dejan de lado aspectos motivacionales ya que según esta línea de pensamiento, el dinero era el motor de toda actividad humana.

#### - El aporte humanista

Hacia finales de los años 30 surgen nuevos imperativos para los estudiosos de las organizaciones, como reacción frente a los aspectos

impersonales de la administración clásica, y así aparecen Elton MAYO y sus colaboradores en Hawthorne, como indicadores del movimiento de las Relaciones Humanas.

La escuela de MAYO hace hincapié en la importancia del individuo dentro de la empresa y pone el acento en las relaciones interpersonales y las normas y líderes grupales como aspectos a tener en cuenta para mejorar la productividad. Si bien no tratan temas referentes a la estructura, son los primeros que al destacar las relaciones grupales y los líderes informales; ponen de manifiesto la existencia de la organización informal, tal vez más real y vigente que la formal prevista en el organigrama.

Lo mencionado hasta aquí, es sólo un antecedente de lo que PEREL (1977, p. 33) identifica como el aporte de las ciencias del hombre. Durante la década del 50, las investigaciones de SIMON sobre el funcionamiento de las organizaciones, así como los precusores trabajos de ARGYRIS acerca del impacto de la organización sobre el individuo y los estudios de LIKERT referentes al clima organizacional, constituyen el centro del nuevo enfoque, junto con otros autores de formación psicológica como MASLOW, MC GREGOR, HERZBERG, BLAKE, etc.

Este nuevo enfoque hace hincapié en el empleado como individuo y en su desarrollo dentro de la organización; así aparecen análisis e investigaciones de campo referidas al desempeño, a la motivación, a los estilos de liderazgo, a la satisfacción en el trabajo, etc. Como podemos apreciar estos autores realizan un gran aporte sobre el tema de desempeño del empleado, considerando factores como la motivación, las habilidades del individuo y la definición del rol, pero si bien reconocen influencias ambientales, poco nos dicen acerca de la influencia de la estructura formal sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

#### - La perspectiva actual

La teoría de sistemas puede considerarse como la culminación de un amplio desarrollo de la perspectiva científica aplicada al estudio

de las organizaciones y nos ha provisto de una eficaz herramienta para entenderla como sistema complejo y abierto a las influencias del contexto. Por lo tanto, en materia de estructuras, no puede limitarse el problema a la distribución y especialización de funciones, sino que también deben considerarse las demandas del medio sobre cada una de las partes del sistema.

La aplicación del enfoque del sistema abierto resulta de especial interés para comprender la forma en que se estructuran las partes de la organización, las funciones que desempeña cada una de ellas y sus interrelaciones, todo ello dentro de un proceso dinámico de acuerdo a los requerimientos del medio y a la complejidad del sistema. Hacia mediados de la década del 60 este enfoque renovador se hace más ostensible en las publicaciones de T. BURNS y P. R. LAWRENCE, que se identifican de la corriente llamada situacional o contingente.

Según esta nueva corriente, no hay principios universales para determinar la estructura, realizar el planeamiento o conducir el personal; es preciso evaluar y aplicar cada principio según la circunstancia de una situación determinada. Por ejemplo una estructura funcional apropiada para una industria de producción estandar en línea, puede ser inadecuada para una empresa dedicada a investigación y desarrollo. El enfoque situacional o contingente, ha traído como consecuencia un creciente énfasis en la investigación aplicada y ha constituido un claro aporte para la comprensión de problemas de estructura según lo demuestran las investigaciones de BURNS y STALKER (1961); Alfred CHANDLER (1962) y LAWRENCE y LORSCH (1967).

En materia de personal, también se ha apreciado la importancia de determinar en que circunstancias un programa o propuesta podría tener éxito antes de decidir su adopción, con la consiguiente necesidad de investigación empírica a cargo de especialistas y el uso de metodologías rigurosas. En tal sentido, resultan de especial interés para el tema de la tesis las investigaciones más recientes sobre el clima organizacional, entre ellas las de HALPIN y CROFT; LITWIN y STRINGER; L. K. WATERS y especialmente la de John J. MORSE.



### 1.3 CONTRIBUCION A REALIZAR

La selección del tema a investigar ha tenido en consideración aspectos tales como aptitudes, conocimientos y preferencias personales; en tal sentido, la búsqueda se orientó hacia la estructura organizativa. El posterior análisis de la actualidad de los distintos subtemas y de la disponibilidad de fuentes informativas, permitió encontrar en la relación entre la estructura y el componente humano una nueva perspectiva de investigación, donde confluyen a la vez aspectos técnicos y humanísticos.

Lograda la integración tema-autor, una primera indagación bibliográfica nos muestra como las modificaciones del medio han influido sobre las organizaciones, planteando las contradicciones que señalábamos en el punto 1.1. También la administración ha debido asimilar ese cambio, pasando -gracias al aporte de las ciencias del hombre representadas principalmente por la sociología y la psicología- del interés centrado en la forma de realizar la tarea a la preocupación por quienes la realizan.

El análisis de distintas perspectivas teóricas, según el breve panorama del punto anterior, permite apreciar que la teoría y práctica del diseño estructural ha tenido como propósito limitar el comportamiento de los miembros de la organización a fin de proporcionar condiciones que faciliten el alcance óptimo de los objetivos. La ruptura epistemológica producida por autores como BOWLDING, KATZ y KAHN y más recientemente MINTZBERG, ha modificado por cierto el concepto mecanista de la estructura, el mito de la delegación, la creencia de que la efectividad se logra mediante la división del trabajo y el control centrado en la supervisión directa.

El nuevo paradigma considera a la organización como un sistema abierto que interactúa con el contexto y en consecuencia su estructura visible o manifiesta es algo cambiante y flexible, adaptable a los requerimientos de su entorno; sin embargo, este enfoque contingente poco nos

dice sobre la relación entre la contextura de la organización y la forma en que trabajan, deciden y se comunican los participantes, y de la satisfacción que obtienen de dichas actividades.

Por lo hasta aquí expuesto, entendemos que la relectura crítica de los estudios realizados en materia de estructura y comportamiento humano, nos permitirá sistematizar ideas para una mejor comprensión de la relación entre la estructura y la satisfacción en el trabajo, confirmando la siguiente hipótesis de trabajo:

LOS DISTINTOS PARAMETROS TECNICOS QUE CARACTERIZAN LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION (ESPECIALIZACION - DIVISION DEL TRABAJO - CRITERIO DE DEPARTAMENTALIZACION - AMBITO DE CONTROL - SISTEMA DE RELACIONES Y GRADO DE DESCENTRALIZACION) INCIDEN SOBRE LA SATISFACCION QUE LOS PARTICIPANTES (\*) OBTIENEN DE SU TRABAJO.

Para la demostración de la hipótesis propuesta se parte de dos proposiciones básicas que se desarrollan respectivamente, en la 2da. y 3ra. parte del trabajo. Dichas proposiciones son:

- 1) LA TEORIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SU DISEÑO, NO HA PRESTADO SUFICIENTE ATENCION A LA INFLUENCIA DE ESTA SOBRE LA SATISFACCION DE LOS PARTICIPANTES.
- 2) EL ANALISIS DE LOS DISTINTOS ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y ESPECIALMENTE LOS REFERIDOS A MOTIVACION Y CLIMA ORGANIZATIVO APORTAN ELEMENTOS PARA LA MEJOR COMPRESION DE LA RELACION ENTRE LOS ASPECTOS ESTRUCTURALES Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

---

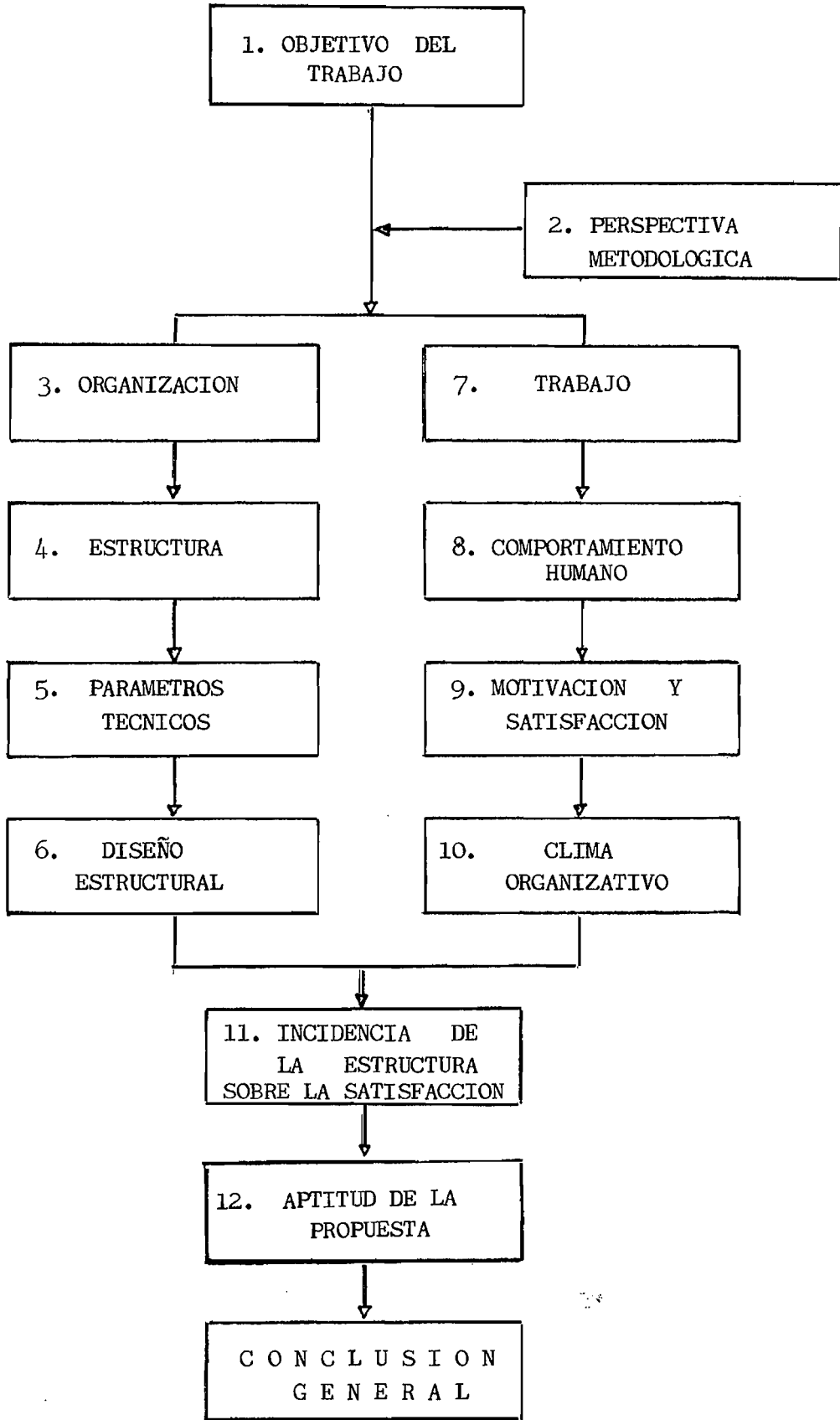
(\*) En el desarrollo de la tesis, utilizaremos indistintamente las denominaciones de satisfacción del empleado, del trabajador o simplemente satisfacción en el trabajo, de acuerdo con el sentido amplio en que dichos términos se utilizan en la bibliografía consultada. Es decir, sin diferenciación de niveles (directivos, ejecutivos o subordinados) ni de subclases por sexo, edad o profesión.

Asimismo, pretendemos que el análisis teórico a realizar sea de utilidad para reflexionar sobre la realidad de nuestras organizaciones y estimule el diseño de estructuras participativas y adaptables a los cambiantes requerimientos del hombre y su medio. El administrador debe atender las necesidades de su comunidad y de su cultura, desechando la adaptación o copia mecánica de lo que hacen los países desarrollados; en "Latinoamérica las empresas medianas, los agronegocios y las empresas del estado deben funcionar bien, y a tal fin deberán contar con sólida fuerza interna, eficiencia organizacional, capacidad de crecimiento, capacidad de desarrollo (crecer por dentro) y coordinación." (PEREL, 1984, p. 885).

Somos concientes de la dificultad que representa descubrir algo novedoso sobre temas sobre los cuales tanto se ha escrito, pero entendemos como Umberto ECO que cuando se habla de descubrimiento en materias humanísticas "no se trata de inventos revolucionarios como el descubrimiento de la escisión del átomo, de la teoría de la relatividad, o un medicamento que cure el cáncer: también puede haber descubrimientos modestos y se considera 'científico' incluso un nuevo modo de leer y comprender un texto clásico,... un reorganización y relectura de estudios precedentes que lleva a madurar y sistematizar ideas que vagan dispersas en textos variados." (p. 20).

#### 1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

En el esquema de la página siguiente se muestra la estructura lógica que interrelaciona los distintos capítulos del trabajo.



## Capítulo 2. PERSPECTIVA METODOLOGICA

Las nuevas direcciones del pensamiento administrativo, no surgen en abstracto, sino devienen de demandas histórico-sociales, en tal sentido se están produciendo rupturas epistemológicas que implican cambios cualitativos importantes y que no pueden desconocerse para la investigación y la selección de métodos teóricos. Trataremos clarificar aquí la naturaleza del conocimiento administrativo y determinar la aptitud de los distintos enfoques metodológicos para el tema que nos proponemos desarrollar.

### 2.1 NATURALEZA DEL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO

Para MARCH y SIMON (1969, p. 5-6) cualquier intento de recopilar en un conjunto coherente todo lo escrito sobre organización debe resolver -entre otros- el problema de la falta de un lenguaje común en las obras especializadas. En efecto, si hacemos un relevamiento de las definiciones de Administración dadas por diversos autores, observamos que existe una marcada confusión en cuanto a su categorización. Sucesivamente la Administración fue considerada ciencia (TAYLOR); arte (FAYOL); sistematización de prácticas (THOMPSON); teoría (SIMON); etc.

Dilucidar si la administración es una ciencia, una técnica o un arte, no es cuestión trivial ya que nos permitirá ubicarla dentro del campo general del conocimiento humano y establecer sus requisitos desde el punto de vista metodológico. Para nuestro análisis, partiremos de dos posiciones que corresponden a autores con suficiente predicamento entre los estudiosos de la administración: Herbert SIMON y Mario BUNGE.

En el "Comportamiento Administrativo" SIMON propone la construcción de una ciencia de la administración, siguiendo fundamentalmente las pautas neopositivistas, eliminado el elemento ético de las proposiciones es decir que las proposiciones referentes a los procesos administrativos serán científicas en tanto se puedan aplicar los términos de

"verdad" y de "falsedad" en el sentido fáctico.

Si bien en el "Comportamiento Administrativo" y en "Modelos de Hombre - parte IV" el autor busca formular una teoría demostrando el contenido empírico de los fenómenos, en "Ciencias de lo Artificial" la tesis central se afirma en que hay ciertos fenómenos que son artificiales en un sentido específico: sistemas que por sus objetivos se adaptan al medio en que viven.

SIMON, desde este enfoque más actual, afirma que el mundo en que vivimos es más un mundo creado por el hombre -un mundo artificial- que un mundo natural. Mientras los sistemas naturales tienen en sí un factor de "necesidad", los artificiales poseen un factor de "contingencia"; la ingeniería, la medicina y la administración (da como ejemplo) no se ocupan de lo "necesario", sino de lo "contingente"; no de como son las cosas, sino de cómo podrían ser; en otras palabras del diseño, y crear una ciencia del diseño equivale a crear una ciencia de lo artificial.

Esta clasificación de la administración como ciencia de lo artificial se vincula con el logro de objetivos que no son meramente cognoscitivos; los objetivos son estados del mundo a obtener, no existentes en el momento de su planteo. "La artificialidad interesa principalmente a sistemas complejos que viven en medios complejos" (SIMON H., 1979, p. 11).

También en el papel de los objetivos se funda la argumentación de BUNGE que considera a la administración como una técnica en su artículo sobre "Status Epistemológico de la Administración". En efecto, afirma que el quehacer científico, sea básico o aplicado, se propone averiguar cómo son las cosas, mientras que el técnico inventa cosas nuevas o bien busca la manera de controlar (manejar, administrar, mejorar, etc.) cosas ya conocidas.

BUNGE (1981, p. 1149) define a lo que llama "administratotécnica" como la técnica científica que:

- 1) "estudia las actividades y relaciones administrativas que tienen lugar dentro y entre los sociosistemas."
- 2) "emplea el método científico así como resultados de investigaciones en psicología y ciencias sociales básicas y aplicadas."
- 3) "se propone optimizar en algún respecto el funcionamiento de los sociosistemas".

Asimismo agrega que, el hecho de que la administración sea una técnica, no impide que se formulen modelos matemáticos y se diseñen experimentos para poner a prueba su verdad o falsedad. Dichos modelos serán específicos o parciales antes que generales.

Las dos opiniones planteadas presentan categorías distintas para el conocimiento administrativo (\*); la disyuntiva no es fácil de resolver. Aportaremos ahora, una tercera opinión a la discusión: según FRICHKNECHT "teoría de la organización, como ciencia acerca de la administración no debe interesarse tanto en las propiedades declarativas de los sistemas administrativos tales como consistencia y decidibilidad, sino más bien en los aspectos procesales que conducen a instrucciones efectivas: los sistemas administrativos deben ser interpretables como para prescribir tareas" (1979, p. 19).

Precisa, más adelante, que la tarea de administrar consiste en diseñar organizaciones que permitan a las instituciones alcanzar sus propuestas y resolver los obstáculos que plantea el ambiente y en ese sentido "una ciencia de la administración debe suministrar las teorías necesarias para ayudar a gobernantes y administradores a encarar la inmensa responsabilidad de organizar el esfuerzo humano" (1979, p. 26/27).

Para FRICHKNECHT el objetivo de la disciplina es diseñar la organización de las instituciones para que éstas alcancen sus objetivos; la idea de diseño propia del enfoque de sistemas se relaciona con la

---

(\*) Respecto de la alternativa de la administración como arte, que también aparece profusamente en la literatura específica, nos remitimos a la opinión de KLISKBERG B. (1971, p. 48) que dice:

"Las características del conocimiento artístico no guardan relación con el contenido de la administración. La administración no entraña una actitud de carácter espiritual, desarrollada por métodos intuitivo-vivenciales, ni su objeto es desde ya la creación artística."

propuesta de SIMON en "Ciencias de lo Artificial" pero se aleja del objetivo de la ciencia administrativa que este autor da en el "Comportamiento Administrativo" (estudio del comportamiento humano en grupos organizados). En efecto, si bien FRICHKNECHT categoriza a la administración como ciencia, al precisar el objeto de estudio se asemeja mucho al concepto de conocimiento técnico dado por BUNGE cuando dice que "se propone controlar cosas concretas de cierto tipo" (1981, p. 1148).

Del análisis de las corrientes epistemológicas actuales queda claro que no tenemos, ni podemos buscar una única definición de ciencia; además si comparamos la administración con otras disciplinas como por ejemplo la física podremos observar la distancia abismal que separa ambos cuerpos de conocimiento ya que la administración es una actividad penetrada por gran incertidumbre. "Esta dificultad surge siempre que se mide con precisión un fenómeno administrativo, quizás con un cronómetro, y se hace la tentativa de expresarlo en términos matemáticos. Es entonces cuando la administración comienza, en una forma limitada, a asemejarse a la física, y la gente cae en la tentación de considerar que en un sentido amplio puede llegar a ser igual a ella." (MORRIS W., 1974, p. 4-5).

Desde una perspectiva actual, el concepto de ciencia es más amplio y omnicomprensivo: "el hombre trata de entender el mundo sobre la base de la inteligencia imperfecta pero perfectible del mundo, el hombre intenta señorarse de él para hacerlo más confortable. En este proceso, constituye un mundo artificial, ese creciente cuerpo de ideas llamado "ciencia", que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible" (BUNGE M., 1983, p. 9).

En el sentido expuesto, debe admitirse la posibilidad de una ciencia de la administración, como conocimiento racional, sistemático y verificable de la realidad organización y que proveerá a las técnicas respectivas de un adecuado marco de referencia. Asimismo, por su carácter comparativamente incipiente requerirá apoyar sus hipótesis y metodologías en otras disciplinas que explican aspectos históricos, económicos, sociales y psicológicos del fenómeno organizacional, sin olvidar



el aporte más reciente del enfoque de sistemas.

## 2.2 METODOLOGIA Y ADMINISTRACION

Aún desde la perspectiva de quienes consideran a la administración como una técnica, deberá reconocerse que su desarrollo depende de la aplicación de conocimiento y método científico. Con referencia a la metodología, precisa SCARANO que "alguna concepción contemporánea .... aplicada a la administración nos dará resultados elocuentes y nos señalará claramente direcciones para fortalecer y mejorar esta disciplina." (1979, p. 58).

Para la escuela tradicional el objeto principal de la administración consistía en describir "principios"; KLIKSBURG (1971, p. 284/5) da innumerables ejemplos de autores de esta corriente que proponen distintas nóminas de principios (FAYOL, URWICK, MOONEY, KOONTZ y O'DONNELL, etc.). Pero cuál es el método para obtener esos principios?, en general, los autores señalan como fuente indudable a la experiencia y son producto de un camino no riguroso desde el punto de vista científico; según SIMON (1971, p. 36) "antes que una ciencia pueda desarrollar principios, debe poseer conceptos". Todo análisis metodológico en sentido estricto resulta supérfluo, ya que se soslaya el camino de la investigación científica por la forma más rápida del conocimiento empírico: se trata de una mera descripción de la realidad.

El aporte de la sociología a la administración -si bien existen diversas corrientes- se caracteriza por la utilización de pautas metodológicas usuales en las ciencias sociales. La experiencia personal se reemplaza por la recopilación sistemática de datos; MAYO y sus colaboradores acumularon un enorme material experimental durante doce años de investigación social en Hawthorne. Los sostenedores de las Relaciones Humanas creyeron que algún día toda la información acumulada tendría utilidad científica, pero ello no ocurrió así por falta de una teoría integradora. Los autores de la sociología industrial, por su parte, orga

nizaron el relevamiento de datos sobre la base de encuestas, resolviendo complicados problemas de medición propios de la investigación social. También adoptaron de ésta última el método hipotético-deductivo.

La escuela conductista o de la teoría de la organización, percibió la necesidad de esclarecimiento semántico para permitir un desarrollo científico de la administración. SIMON en el "Comportamiento Administrativo" realiza un intento de construir una teoría de la organización según las pautas neopositivistas, es decir un sistema axiomático más una interpretación mediante reglas semánticas convenientes; para garantizar el contenido empírico de la teoría se dan reglas de correspondencia que vinculan los términos teóricos con los observables.

Esta formulación del conocimiento científico como un sistema axiomático interpretado ha sido criticada; según KLIKSBERG (1971, p. 502) se presentan hipótesis que por su generalidad pueden confirmarse por la prueba empírica pero no falsearse. Es interesante observar que el propio SIMON, posteriormente (1976, p. 129) parece haber abandonado su enfoque neopositivista y concebir a la corriente de pensamiento por él creada, como un complejo programa de investigación.

La teoría de sistemas trae un nuevo aporte que complementa al de las escuelas anteriores, buscando unir el punto de vista conductista con el tradicional, al considerar a la organización como un todo integrado y con el objetivo de lograr la eficiencia del sistema total. Según VAN GIGH (p. 44) la teoría general de sistemas propone el desarrollo de un nuevo método científico aplicable tanto a los dominios de lo biológico como de lo conductual, éste será complemento del método científico tradicional, pero agregará nuevos enfoques a la medición, explicación, validación y prueba; para este autor el proceso de razonamiento se centrará en "inducción y síntesis" (p. 22).

Otro autor de la misma corriente, MORRIS (p. 10) dice que la teoría de la ciencia, al igual que la de la administración supone: crear hipótesis, diseñar experimentos de prueba y asimilar los resultados como camino para nuevas hipótesis y experimentos; ese proceso que tiene

como fin "tanto la explicación como la predicción es el método hipotético-deductivo" (p. 12). KLIKSBERG (1971, p. 581/582) bajo el título "Nuevos caminos metodológicos" dice que el método hipotético-deductivo se adapta al tipo de objeto estudiado por la administración, aún cuando señala la existencia de críticas y de otras metodologías que ofrecen nuevas opciones.

El método deductivo de contrastación consiste ante todo, en una o varias hipótesis acerca del dominio que se quiere explicar y para confrontarlas con la realidad recurrimos a enunciados básicos (que son también hipótesis aceptadas como base empírica de la ciencia) y que pueden someterse a críticas e incluso demostrar su falsedad. Para la concepción popperiana, la ciencia consiste en auténticas conjeturas de cuya verdad no podemos estar nunca seguros, sólo podemos saber cuando son falsas.

Las nuevas direcciones del pensamiento administrativo son presentadas por KLIKSBERG (1986, p. 14/17) bajo la forma de "paradigmas" resultantes de rupturas epistemológicas y que implican significativos cambios metodológicos. Sobre este tema (aunque con referencia a los economistas) dice Mark BLAUG (p. 11) que durante las décadas del 50 y 60 se utilizó la metodología de POPPER, pero la nueva moda no es la "falsabilidad" sino los "paradigmas" de KUHN, aún cuando existen algunas dudas sobre aplicabilidad de la metodología kuniana si intentamos evaluar una teoría concreta sin considerar la estructura metafísica en que está inscripta.

En POPPER es dable pensar que la ciencia está siempre en un estado de revolución permanente y que la historia de la ciencia es la historia de continuas conjeturas y refutaciones, en KUHN, en cambio, la historia de la ciencia se caracteriza por presentar períodos de refinamiento uniformemente constante, interrumpidos en ocasiones por el salto de un paradigma predominante a otro, sin ninguna relación de precedente. Por ciencia normal se entiende la actividad de resolver problemas de acuerdo con las reglas de un paradigma; para que exista revolución científica deben modificarse ciertos paradigmas aceptados por la comunidad científica.

Estas consideraciones nos llevan a mencionar el pensamiento de LAKATOS, quien preocupado por los deslices de KUHN y por la posición ahistórica de POPPER, propone un nuevo enfoque según el cual las teorías no surgen aisladamente sino interrelacionadas en una estructura de ideas más o menos integrada. "El resultado es un compromiso entre la metodología agresiva de POPPER y la metodología defensiva de KUHN, lo que no obsta para que LAKATOS permanezca todavía dentro del campo popperiano" (BLAUG, p. 18).

La metodología de "programas de investigación" de LAKATOS, amplía la filosofía de la ciencia de POPPER. Un programa de investigación se compone de: 1) una problemática de estudio, 2) cierta concepción básica sobre la cuestión, 3) un enfoque para el abordaje de los problemas y 4) ciertas soluciones propuestas (en constante evolución). Según BLAUG (p. 23) queda por verse si puede concebirse de forma más fructífera la historia de las ciencias sociales "considerándola más como una sucesión de programas de investigación superados entre sí por teorías de contenido empírico siempre creciente, que como un progreso estable quebrado cada cierto tiempo por una revolución científica".

### 2.3 PAUTAS A SEGUIR

En el marco que brindan las distintas corrientes epistemológicas hemos apreciado la evolución del pensamiento administrativo y la importancia del método como base del conocimiento; la administración debe superar falencias heredadas como el empirismo; la inducción basada en datos limitados; el manejo discrecional de hipótesis no testeables, etc. Queda en claro que la diferencia esencial entre la investigación y la práctica de la administración recide en la metodología.

Si retomamos el pensamiento de KUHN, apreciaremos que la modificación de una teoría científica no se produce simplemente por acumulación de conocimiento, sino que significa una reconstrucción a partir de nuevos fundamentos. La noción de paradigma es clave dentro de esta con

cepción ya que es la característica que distingue a la ciencia de la no ciencia. El paradigma establece las normas necesarias para legitimar el trabajo dentro de la ciencia que rige: coordina y dirige la resolución de problemas en una determinada comunidad científica.

Desde esta perspectiva podemos apreciar que en la teoría administrativa, el enfoque clásico con su concepción mecanicista de la organización, constituye el antiguo paradigma, se ocupa de principios comunes a todas las organizaciones, pero sin embargo se refiere sólo a grandes partes y a procesos generales de la organización formal; según su idea de sistema cerrado, mediante el control se podían manipular las partes del sistema -hombres, máquinas o métodos de trabajo- para la obtención de resultados previsibles.

A medida que las organizaciones crecieron y se hicieron más complejas, aparecieron anomalías que no podían explicarse con el antiguo paradigma; se estructura entonces un nuevo paradigma, no como una simple extensión del anterior, sino como una reconstrucción basada en una nueva concepción de la organización: el enfoque de sistemas. El nuevo paradigma no es una receta para la aplicación de los sistemas a las organizaciones sino una nueva propuesta para la comprensión y explicación de las organizaciones complejas.

El enfoque de sistemas representa la era de la síntesis. "Tal sistematización implica la codificación de las experiencias y los conocimientos personales de la humanidad, así como la organización del conocimiento y la experiencia en una forma transmisible a otros. Este cuerpo organizado..., transmisible culturalmente, sirve como prototipo con el cual se pueden comparar nuevas ideas y al cual se las puede incorporar." (SCHODERBEK y otros, p. 259).

Si bien para algunos autores el nuevo paradigma no se ha estructurado por completo, ya que "no existe una nueva teoría general que ocupe el lugar de la antigua teoría clásica." (SCOTT y MITCHELL, p. 51), no se puede desconocer que estamos comenzando a comprender que las entradas, salidas, los procesos y los ciclos de información y retroacción

constituyen en realidad la materia prima de la cual están hechas las organizaciones. Del aporte del enfoque de sistemas a la investigación administrativa pueden destacarse -según SCHODERBEK y otros (p. 286)- los siguientes aspectos:

- Considera a las organizaciones como sistemas complejos y abiertos, constituidos por subentidades o partes interrelacionadas entre sí y, lo que es más importante, con su ambiente.
- Investiga el fenómeno organización desde un punto de vista integrador según el postulado básico de requerir un conocimiento adecuado del sistema total antes de buscar el conocimiento preciso del funcionamiento de las partes.
- Facilita la tarea aparentemente insuperable del enfoque totalista de la organización como sistema abierto y en continuo cambio, mediante la modelización. Esta tarea comienza con una formulación conceptual, basada en ciertos atributos relevantes del sistema, que tendrá carácter provisorio e irá perfeccionándose y aumentando en complejidad.
- Por último, el resultado probable del ambicioso esfuerzo de investigación que propone, implicará comprender la situación focal en relación con el resto de la organización y de su ambiente.

De lo hasta aquí expuesto queda claro que el nuevo paradigma, constituye un marco adecuado para la presente investigación acerca de la relación entre la estructura y la satisfacción en el trabajo y en tal sentido:

- Se ha procurado la visión total del problema, sistetizando distintos enfoques teóricos y sus conclusiones de forma de ordenarlos y hacerlos transmisibles. Esta es la tarea de las dos partes siguientes del trabajo, donde se analizan temas como organización, estructura, trabajo humano, motivación, satisfacción y clima organizativo, partiendo de los más generales para luego encarar los específicos.
- Del análisis mencionado, fueron extrayéndose conclusiones parciales -por cada capítulo- a fin de encontrar puntos de contacto entre la estructura y la satisfacción en el trabajo y a partir de ellos, establecer la relación entre ambos conceptos en la parte final del trabajo.

- Específicamente en el tema de estructura, frente al modelo tradicional que trata de optimizar una función o departamento, sin considerar el comportamiento de la organización total, se flexibiliza el concepto de modo que el grado de organización refleje tanto el grado de autorregulación y control (retroacción negativa) como el de evolución o crecimiento (retroacción positiva). De esta forma la definición de la estructura considera tanto aspectos de comportamiento interno de la organización como su relación con el ambiente: una organización buena en un contexto determinado puede ser mala en otro.
- En materia de comportamiento humano, también se cuestiona el enfoque de sistema cerrado según el cual la comprensión de la dinámica de los pequeños grupos (es decir el comportamiento de los empleados de un determinado sector o departamento) bastará para comprender el comportamiento de la organización en su conjunto. Las complejas redes de interrelaciones organizativas, así como exceden el modelo formal-piramidal superan también las pautas del comportamiento grupal y exigen una adecuada consideración que incluya también las influencias del medio.

Corresponde mencionar que los recursos metodológicos utilizados en el presente trabajo, estuvieron acotados por el alcance y propósitos del mismo, es decir: compilar y sistematizar ideas y material disperso sobre el tema a investigar; analizar y reflexionar sobre dicho material de investigación y dar forma orgánica a las conclusiones obtenidas, de forma que representen una contribución para la disciplina. En la cuarta parte del trabajo se trata de apreciar la consistencia de las conclusiones obtenidas respecto del nuevo paradigma administrativo y asimismo, su aptitud en nuestro medio; para este fin se recurrirá a fuentes bibliográficas locales y a entrevistas a personalidades relevantes, según se da cuenta en los apéndices respectivos.

Finalmente, y aún cuando nuestro método de trabajo no conduzca a la formulación de hipótesis de investigación acabadas, confiamos que :

sirva de base al análisis y crítica de otros estudios como así a investigaciones de campo que aporten nuevas referencias sobre la realidad del trabajo humano y la satisfacción dentro de nuestras organizaciones. Creemos como PEREL que la administración que el país necesita, debe ser previamente investigada.

#### 2.4 DESARROLLO DE LA TAREA

Las valiosas indicaciones del Prof. Eduardo R. SCARANO previas a la concreción del tema a investigar, fueron completadas con la lectura de bibliografía especializada sobre técnicas de investigación y de estudio, de la que pueden mencionarse -entre otros- los siguientes títulos:

- . DAVIS y SCOTT "Estrategia para la Creatividad", Bs. As. 1975. PAIDOS.
- . ECO Umberto "Cómo se hace una Tesis", Barcelona 1983, GEDISA.
- . KAUFMAN y otros, "La Inventica", Bilbao 1973, DEUSTO.

Seleccionado el tema -según se refirió en el capítulo anterior- y formalizado el Plan de Tesis con la enunciación y justificación del tema a investigar y el temario tentativo, se inicia la parte más compleja y sin duda menos estructurable de la tarea y que, de acuerdo a sus distintas etapas, se describe brevemente a continuación:

##### - Investigación bibliográfica

El relevamiento realizado comprendió -tomando en consideración las sugerencias del profesor consejero- las siguientes bibliotecas dependientes de la Universidad de Buenos Aires:

- . Facultad de Ciencias Económicas.
- . Facultad de Psicología.
- . Facultad de Sociología.
- . Especializada en bibliotecología, Informática y Enseñanza Superior.

Asimismo fueron consultadas las Bibliotecas Lincoln y del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, ambas de importante acervo sobre el tema. En ésta última institución, al igual que en la Biblioteca de Ciencias Económicas, se contó con la inestima-



ble ayuda de compilaciones bibliográficas preparadas por los respectivos bibliotecarios.

Cabe mencionar que fueron importante fuente de material de referencia las distintas colecciones de revistas especializadas consultadas, entre ellas: "Administración de Empresas"; "Administrative Science Quarterly"; "Harvard Business Review"; "Personal Management" e "Industrial Relations".

#### - Lecturas y anotaciones

La investigación de los distintos ficheros bibliográficos, facilitada en algunos casos por la disposición de repertorios sobre el tema o de accesos mediante el uso de "palabras claves", se concretó en fichas bibliográficas sobre las obras de interés, que constituyeron la base de la tarea posterior y de la redacción de la bibliografía final.

La lectura del material seleccionado tuvo como objetivo localizar fuentes primarias a utilizar en las distintas partes del trabajo y las fuentes secundarias o literatura crítica sobre el tema. En el caso de las fuentes primarias se encaró la lectura completa siguiendo las pautas metodológicas que se describen en el Apéndice A; como ejemplos pueden mencionarse las siguientes obras: "La Investigación Científica" de Mario BUNGE (metodología); "La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas" de Walter BUCKLEY (organizaciones); "La Estructuración de las Organizaciones" de Henry MINTZBERG y "Sistemas y Estructuras de Organización" de Jorge ETKIN (estructuras); "El Factor Humano en la Empresa" de Rensis LIKERT y "Teoría de la Motivación Humana" de Joseph NUTTIN (factor humano).

En el caso de las fuentes primarias se trató de disponer de ejemplares propios o de fotocopias para posibilitar el subrayado durante la lectura y también anotaciones y referencias. En los casos en que esto no fue posible y especialmente con las fuentes secundarias u obras críticas se utilizaron fichas de lectura donde además de los datos del autor, se incluían un breve resumen del libro o artículo, citas que podrían utilizarse en el texto y comentarios personales.

- Redacción

Evidentemente, es muy difícil separar claramente el proceso de obtención de datos del proceso de creación y redacción ya que a medida que se va escribiendo sobre algún tema, surgen nuevas ideas, dudas y aún la apreciación de errores que no se hacían evidentes antes de la escritura y ello desencadena en una nueva etapa de investigación.

La primera redacción no respetó el orden ni los items del temario tentativo, pero se centró en los puntos fundamentales del mismo, es decir los temas de organización, estructura y comportamiento humano (especialmente los aspectos de motivación y satisfacción). De esta forma se fue elaborando un primer borrador que, presentado al profesor consejero a medida que se completaban los temas -aproximadamente cada mes-, dio lugar a observaciones y comentarios que constituyeron parte importante del proceso de realimentación comentado más arriba.

Completada una primera formulación del análisis y las propuestas, se entendió conveniente enriquecer lo hasta allí realizado con entrevistas a personalidades de la Facultad de Ciencias Económicas (U.B.A.) relacionadas con el tema de investigación. A tal fin se concretaron inicialmente entrevistas con el Dr. Vicente L. PEREL, profesor consulto y coordinador de la Cátedra de Estructuras y Procesos Administrativos y con el Dr. Eduardo Luis GROBA profesor titular de la Cátedra de Administración de Personal y reconocido estudioso sobre el tema. Del desarrollo y contenido de ellas se da cuenta en los Apéndices B y C y cabe destacar que de las mismas surgieron importantes aportes para reflexionar sobre lo ya hecho y para la elaboración de las conclusiones finales.

Para la redacción final de la tesis se partió de la premisa de que el trabajo, si bien está dirigido en primera instancia al profesor consejero y demás miembros del Tribunal, también sería leído y consultado por otros profesionales, estudiantes e incluso por personas no directamente versadas en la disciplina. A tal fin se consideró la definición de los principales términos técnicos utilizados, la elaboración de cuadros y sinopsis que dicen mayor comprensión al texto y la inserción junto a las citas directas o indirectas de las referencias de autor y página.

De acuerdo a los lineamientos enunciados, la redacción final pretendió subsanar los interrogantes planteados e integrar las nuevas ideas y los aportes recibidos. Si bien dicho proceso debió ser acotado a los límites de la investigación, resultó una tarea constante de reflexión y autocrítica.

\* \* \*

## SEGUNDA PARTE

---

### LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

"La lección que en el fondo nos deja la actual crisis es bien clara: la tradicional búsqueda de una respuesta universalmente correcta...es perseguir un espejismo. Es concebir a la organización como un fin en sí mismo, y no como un medio para alcanzar ciertos fines."

PETER F. DRUCKER  
(1976)

### Capítulo 3. O R G A N I Z A C I O N

Uno de los rasgos característicos de la historia contemporánea es lo que K. BOULDING ha definido como "revolución de las organizaciones". Una nutrida serie de razones de orden demográfico, económico, político, tecnológico, etc. han impulsado la vida social en torno a las organizaciones, en las cuales y por las cuales, el hombre trata de proporcionar alguna apariencia de orden a su universo. "De hecho, la sociedad moderna tiene tantas organizaciones, que necesita todo un sistema de organizaciones de segundo orden para organizar y supervisar aquellas" (ETZIONI, p. 2).

Las organizaciones constituyen el marco de nuestra investigación; por eso, el presente capítulo se propone precisar el significado y alcance del término y mostrar su evolución teórica hasta la actual concepción de sistemas. Desde esta última perspectiva se definirán las principales características de la organización y su proceso morfogénético.

#### 3.1 SIGNIFICADO DEL TERMINO

En la discusión sobre las organizaciones, el primer problema es triba en una cuestión semántica ya que, con frecuencia, se utilizan distintos términos como sinónimos de organización, por ejemplo organización social; organización formal; institución; burocracia; etc.

La "organización social", representa el conjunto más amplio de relaciones y procesos; las "organizaciones", en la forma que las entendemos en administración, son una parte de la organización social más general, por la cual se ven afectadas y a la que, recíprocamente, afectan. Por "organización formal" se entiende un conjunto de pautas que caracterizan a la organización, el término no se refiere a la organización como entidad, sino a ciertos aspectos de ella.

Si bien para FRISCHKNECHT (p. 26) "la reciente literatura sociológica ha reemplazado erróneamente el término preciso de institución por el más vendedor de organización", para ETZIONI (p. 5-6) "Institución se dice a veces refiriéndose a ciertos tipos de organizaciones" y otras veces "se refiere a un fenómeno del todo diferente -en concreto, a un principio normativo que define culturalmente una conducta, como el matrimonio o la propiedad-" y a causa de estos usos contrarios, propone que se lo evite. Por último, el término "burocracia" también tiene diverso significado; en su sentido técnico se refiere a un modelo particular de organización definido por Max WEBER y en su acepción profana el término tiene la desventaja de una connotación negativa.

Establecidas las diferencias de significación de los términos alternativos, optamos por el término "organización" que utilizaremos en lo sucesivo; a continuación veremos algunas definiciones que nos permitan precisar el concepto del fenómeno estudiado.

- Max WEBER, que define a la organización como una "relación social cerrada o que limita por medios de normas, la admisión de extraños ... siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o 'cabeza' y, por lo general, también con un personal administrativo" (p. 145/146) o en términos más generales como "sistema de autoridad continua encaminada a un propósito de tipo particular". (p. 151). En esta definición podemos destacar los siguientes elementos: en primer lugar las organizaciones conllevan relaciones sociales dentro de límites cerrados; otro componente importante es la idea de orden de acuerdo a pautas impuestas por la misma organización; también existe una jerarquía de autoridad; cierta diferenciación del trabajo y actividades continuas encaminadas a un propósito específico.
- Chester BARNARD, si bien su enfoque está de acuerdo en algunos aspectos con el de WEBER, propone una base distinta para las organizaciones, a las que define como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" (p. 93). Este autor enfatiza el papel del individuo quien realiza una actividad coordinada con otros individuos, en forma deliberada y plena de propósitos.

- MARCH y SIMON en un sentido similar al de la definición anterior dicen que "las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central" (p. 4). El énfasis está puesto en los miembros del sistema y especialmente en su acción coordinada en contraste con las relaciones difusas y variables entre los individuos no organizados.
  
- Amitai ETZIONI concreta el concepto; afirma que las organizaciones son agrupaciones humanas deliberadamente construídas para lograr metas y que se caracterizan por "1) división del trabajo, del poder y responsabilidades de la comunicación, divisiones que...han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos; 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados por la organización y los derivan hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia; 3) sustitución de personal; es decir: que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras". (p. 4-5). Se destacan aquí la planificación consciente; la existencia de centros de poder y la sustitución de los miembros.

Cabe observar, que ninguna de las definiciones comentadas hace referencia a la relación de la organización con el medio externo; esta omisión es difícil de justificar ya que la naturaleza de los objetivos de la organización, su desenvolvimiento y la conducta de sus participantes están estrechamente vinculados con los factores del contexto. Esta relación constituye una cuestión central en el conocimiento de las organizaciones y, como podremos apreciar en el siguiente título, su reconocimiento constituye el principal aporte del enfoque de sistemas.

### 3.2 EVOLUCION DEL CONCEPTO

Es frecuente el uso de la novísima terminología de sistemas, pe

ro la concepción subyacente en muchos discursos parece no haber superado el modelo de equilibrio mecánico construido siglos atrás o a lo sumo se ha avanzado al de analogías orgánicas. Es comprensible que dichos modelos hayan servido de base -en su momento- a la especulación teórica, pero actualmente la teoría de sistemas nos ofrece nuevos principios y perspectivas para construir un modelo de organización más ajustado a la realidad, según trataremos de demostrar en el siguiente análisis comparativo.

#### - El modelo mecánico

Los rápidos progresos que la física, la matemática y la mecánica experimentaron a partir del siglo XVII tentaron a su aplicación al estudio del hombre y sus organizaciones. A mediados del siglo XIX se produce una revitalización del mecanicismo con nombres como CAREY, BENTLEY y PARETO; estos autores elaboran sus teorías con conceptos tales como "campos de fuerza", "transformación de energía", "eutopía social", etc. Con la mecánica racional de PARETO aparece la noción de sistema como conjunto de elementos interrelacionados en equilibrio; posteriormente, sociólogos como SOROKIN y LEWIN, adoptan esta concepción casi sin revisarla.

En el campo administrativo son varios los autores que utilizan modelos mecanicistas. TAYLOR y FAYOL desarrollan una perspectiva eminentemente formal de la organización, sin considerar las variables de la conducta humana: el primero apoya su propuesta en el estudio científico de trabajo, para lograr la eficiencia económica como criterio básico y busca optimizar programando procesos según una lógica técnica; el segundo amplía y complementa el enfoque con principios que determinan la especialización, la departamentalización y el control. La inconsistencia y contradicción de los "principios" queda demostrada posteriormente por SIMON.

La propuesta estructuralista de WEBER también participa de este enfoque; su modelo burocrático se basa en la asignación del trabajo, el ejercicio de la autoridad y la coordinación como medios para lograr regularidades. Los estudios posteriores de ZELZNICK, GOULDNER y MERTON



"han llegado a la conclusión justificada de que la aplicación del modelo burocrático puro a organizaciones reales conduce a una serie de antifuncionalidades" (HALL, p. 28) ya que no toma en cuenta al individuo y sus motivaciones.

Resulta claro que en el enfoque mecanicista se transplantan los supuestos básicos de la física y la mecánica sin tener en cuenta las diferencias del objeto de estudio y se trata de aplicar una hipótesis de equilibrio según la cual la organización opera siempre de un modo compatible con su propia conservación es decir como un sistema cerrado. Los autores administrativos que utilizaron este enfoque fueron, ante todo, especialistas en rendimiento y eficiencia, y sólo accidentalmente en organizaciones.

#### - El modelo orgánico

"La utilización de metáfora orgánica es de antigua data; pero el uso científico de ella, con propósitos serios, no suele remontarse más allá de Herbert SPENCER y sus epígonos... Así como el auge del modelo mecánico correspondió a una época de adelantos en la ciencia física, el modelo orgánico de la sociedad se inspiró en los progresos de la biología" (BUCLEY, p. 26). Varios de los que siguieron a SPENCER llevaron la analogía al extremo buscando equivalentes en las organizaciones sociales del corazón, del cerebro o del sistema circulatorio.

Frecuentemente se ha utilizado esta analogía entre las funciones y estructuras sociales y las del cuerpo humano y si bien puede resultar apta para explicar la interdependencia de los distintos componentes de la organización, cabe recordar que ésta es discreta antes que concreta, asimétrica en vez de simétrica y que sus partes son capaces de percepciones propias sin depender de un centro sensitivo común. En la teoría administrativa hay dos autores, Talcott PARSONS y George C. HOMANS, que han tenido notable influencia en los estudios sobre el comportamiento organizativo; ambos autores proponen modelos de equilibrio diferentes, pero relacionados con supuestos organicistas.

El modelo de PARSONS integra junto con hipótesis de equilibrio-

función de origen biológico ciertos supuestos de equilibrio mecánico. La cualidad más general del sistema es la interdependencia de las partes que lo integran y que el autor define como la coexistencia pacífica en condiciones de escasez y es uno de los primeros imperativos de los sistemas sociales. Una cualidad suplementaria es la tendencia del sistema social a mantener el equilibrio dentro de ciertos límites, semejante al concepto biológico de homeóstasis; el mantenimiento del estado de un sistema -primera ley del proceso social afin a la ley mecánica de la inercia- se logra mediante mecanismos de socialización y de control social.

Entre los problemas que advierte BUCKLEY (p. 52-3) en el modelo parsoniano, pueden mencionarse que las únicas relaciones previstas son aquellas de la estructura institucionalizada, por ello cualquier desviación no forma parte del sistema y debe ser tratada como disfunción; así mismo la ley de "inercia" es ciertamente contraria a gran parte del sentido común de las ciencias sociales. Por su parte HERMIDA (p. 69) dice que el modelo no es aplicable en administración ya "que contiene mecanismos de regulación para mantener estable a una determinada estructura fija, cuando por sus características las organizaciones necesitan permanentemente adecuar sus estructuras a cambios endógenos y exógenos y en ello estriba fundamentalmente sus posibilidades de eficiencia y sobrevivencia".

HOMANS, aunque también basa su modelo en el concepto de equilibrio, introduce el concepto de sistemas al referirse a "las interrelaciones determinadas y recíprocas de todas sus partes, sea cual fuere la estructura particular en que se manifiesten estas interrelaciones". (p. 85). Sostiene que la naturaleza de los sistemas sociales no sólo excede con holgura el modelo del equilibrio-función de PARSONS sino también la propuesta del modelo de equilibrio mecánico; las estructuras del sistema no resultan de imperativos funcionales, sino de la naturaleza de los elementos del sistema y de sus mutuas interrelaciones: no existe una estructura de carácter fijo y las desviaciones del comportamiento son parte del sistema de interrelaciones.

El sistema social para este autor es una configuración de fuerzas dinámicas que a veces está en equilibrio y mantiene estado constante y otras veces carece de equilibrio y enfrenta cambios permanentes. La argumentación de HOMANS se acerca al enfoque moderno de sistemas y aún llega a utilizar el vocabulario básico de éste último, pero a pesar de que el grado de evolución de su modelo excede las ideas del equilibrio mecánico y biológico, sostiene que las organizaciones deben estar en un cierto nivel de equilibrio práctico y esto resulta difícil de explicar simultáneamente con la necesidad de cambio.

"De estos modelos de equilibrio-función, claramente biológico (PARSONS) y de equilibrio práctico (HOMANS) se nutrieron parcialmente los sociólogos funcionalistas, los autores de la Teoría de la Organización y algunos autores de la Teoría de los Sistemas" (HERMIDA, p. 71). La teoría del equilibrio de la organización de BARNARD-SIMON, con su especificación de las condiciones bajo las cuales una organización puede inducir la continuidad de sus participantes y así asegurar su supervivencia, constituye un claro ejemplo de la influencia de los modelos comentados sobre la teoría administrativa.

#### - El modelo de sistemas

Las críticas formuladas a los modelos anteriores puede resumirse fundamentalmente en que fueron concebidas para analizar y comprender a fenómenos de distinta naturaleza que las organizaciones. Esto queda claro si tenemos en cuenta la jerarquía de sistemas propuesta por Kenneth BOULDING, quien propone nueve niveles en función de su complejidad. Según la escala de referencia, nuestro objeto de estudio se ubica en el nivel complejidad 8) correspondiente a las "organizaciones sociales", diferenciado del nivel 7) o "nivel humano" donde sería aplicable el modelo orgánico y de los niveles 2) y 3) de "sistemas simples de movimientos predeterminados o autorregulados", donde sería pertinente el modelo mecánico.

Al delinear el desarrollo histórico de la perspectiva de sistemas BUCKLEY (p. 65-67) menciona los esfuerzos de Claude BARNARD encaminados a fusionar la concepción mecanicista y vitalista al explicar los

principios que sirven de base a los termostatos y los servomecanismos y afirma que dicha fusión culmina en la teoría general de sistemas de VON BERTALANFFY. También señala a WHITEHEAD entre quienes apreciaron la necesidad de nuevos métodos para el estudio de lo que llamó "complejidad organizada".

La moderna teoría de sistemas puede ser considerada como la culminación de un amplio desplazamiento de la perspectiva científica. "Esta concepción científica del mundo, producto de una dialéctica constante entre las concepciones de la ciencia física y las de la ciencia biológica, nos ha apartado de la preocupación por la sustancia inherente, las cualidades y las propiedades, para concentrar nuestra atención en los principios de organización 'per se' al margen de la sustancia de lo que se organiza" (BUCKLEY, p. 63).

Este nuevo enfoque reemplaza la anterior técnica analítica, atómica, por una orientación totalista de los problemas de la organización; para este tipo de sistema ya no puede sostenerse que su estado actual es simplemente función de sus condiciones iniciales, ya que por ser complejo y abierto cambia de manera tal que su estado actual, se caracteriza más por las experiencias posteriores que por el estado inicial. Surge así un modelo más apto para explicar las organizaciones: BUCKLEY (p. 68) lo denomina "modelo del sistema complejo adaptativo" y dice que "se aplica a los sistemas caracterizados por la elaboración o la evolución de su organización; como veremos se benefician con las perturbaciones y la variedad del medio y de hecho dependen de éstas".

### 3.3 LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

VAN GIGCH (p. 53-54) sintetiza el enfoque de sistemas diciendo que "la organización implica conducta orientada a objetivos, motivos y características conductuales ausentes de los sistemas encontrados en el mundo físico" y asimismo que "son sistemas que muestran órdenes más elevadas que los de sus sistemas vivientes, siendo interpretado el orden en términos de elevada complejidad y determinación consciente para mo-

verse hacia objetivos autoestablecidos". En el desarrollo siguiente, trataremos de precisar las principales características de la organización según esta nueva perspectiva.

#### - Contenido

Las organizaciones no existen en un vacío físico, pues están relacionadas con un conjunto concreto de seres humanos, recursos materiales e informativos, etc. -sistema hombre máquina según ACKOFF-. El hombre visto por separado constituye ya una unidad compleja, si lo analizamos en el contexto de sus propias organizaciones, fácil será advertir el grado de complejidad resultante de su interacción; por lo tanto se requiere un enfoque más amplio -holístico según VAN GIGCH- que considere esas interacciones.

Mientras que en un sistema mecánico los componentes poseen una naturaleza simple y estable no alterada en modo apreciable por su condición de parte del sistema, en la medida que ascendemos a los niveles orgánicos y sociales, los componentes exhiben una condición más compleja e inestable, cuyos rasgos fundamentales son más afectables por las modificaciones del sistema que integran.

#### - Artificialidad

Los elementos componentes de una organización no se encuentran en interacción natural entre sí, son sistemas inventados por el hombre y en consecuencia son imperfectos si los comparamos con los orgánicos. El nexo que los mantiene unidos no es biológico, sino esencialmente psicológico; las pautas de relación son las que proporcionan consistencia, más que los elementos en sí.

Esta conceptualización coincide con la tesis de SIMON sobre la administración como ciencia de lo artificial que se ocupa de sistemas complejos que viven en medios complejos; lo artificial se centra precisamente en la "conexión, que colocada entre los medios interno y externo, se ocupa de conseguir objetivos adaptando el primero al último" (1979, p. 90).

Los sistemas artificiales poseen un factor de contingencia, según KATZ y KAHN (p. 43) "son a la vez más vulnerables, y de vida más larga" que sus componentes. Si bien es notable la cantidad de organizaciones que no logran subsistir aun en épocas prósperas, tienen sin embargo, la ventaja de poder reemplazar sus elementos o partes de modo de seguir funcionando ilimitadamente.

- Apertura

Antes del modelo de sistemas, los enfoques para estudiar la organización -como ya hemos visto- tendían a considerarlas sistemas cerrados a los que se aplicaban las leyes de la física o se les atribuía organicidad; en el primer caso ignoraban las fuerzas ambientales y en el otro, si bien se considera la apertura del sistema, la analogía elegida no es la adecuada a la complejidad del fenómeno estudiado. La adaptación y evolución de los sistemas complejos se basan en el intercambio del sistema y su ambiente.

Que la organización sea un sistema abierto significa que entra en intercambio con el ambiente, pero además ese intercambio constituye un factor esencial para su viabilidad, para su transformación y en definitiva para su continuidad. La apertura de un sistema es el grado en que acepta insumos y puede absorberlos; una propiedad del sistema es el procedimiento por el cual selecciona el ingreso de información y energía para luego transformarlo de acuerdo a la entidad.

Esa condición limitativa entre organización y ambiente define el grado de apertura y los límites del sistema; la organización tiene demarcaciones para definir adecuadamente su actividad, la admisión de nuevos miembros y los tipos de interacción entre sus miembros y el contexto. "En la teoría de los sistemas es común definir límite como el área donde ocurre un intercambio de energía o información, más bajo que en el sistema propiamente dicho; en los sistemas sociales ésto es también cuestión de rupturas cualitativas entre la actividad ocurrida dentro del sistema y la actividad ocurrida fuera de él" (KATZ y KAHN, p. 73).

### - Intercambio cíclico de energía

La característica de la organización como sistema abierto, tratada en el título anterior, resulta fundamentalmente del intercambio con el medio ambiente, en efecto ninguna organización es autosuficiente ya que requiere alguna forma de energía de la naturaleza, de la gente o de otras organizaciones. KATZ y KAHN (p. 25) piensan que las "organizaciones son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transformaciones entre la organización y su ambiente". Este enfoque de sistema energético insumo-producto proviene directamente de la teoría de VON BERTALANFFY.

James MILLER considera a su vez que las organizaciones son esencialmente sistemas metabolizadores de elementos diversos del entorno. Absorben algún tipo de energía que procesan internamente (se elabora un producto; se presta un servicio; se entrena gente; etc.), para luego aportarlo nuevamente al ambiente (desasimilación en la terminología de MILLER).

Es fundamental en este intercambio de energía el carácter cíclico de la actividad; el producto exportado al ambiente proporciona nuevas fuentes de energía para que se repita el ciclo de insumo -proceso-producto. La repetición del ciclo no implica necesariamente el mismo conjunto de sucesos, quizás se amplíe o cambie y la organización alcance mayor evolución y complejidad.

### - Relaciones informativas

Las relaciones entre los componentes tienen variaciones importantes según el tipo de sistema de que se trate: en los mecánicos las relaciones son muy restringidas y con escaso margen de libertad; lo contrario sucede cuando ascendemos en el grado de complejidad de los sistemas, las relaciones cobran mayor flexibilidad. Asimismo, mientras en los sistemas cerrados las relaciones dependen de consideraciones temporales y especiales y de la transmisión de energía de un componente a otro, las interrelaciones que caracterizan a los sistemas abiertos se apoyan cada vez más en la transmisión de información -principio funda-

mental del análisis moderno de las organizaciones como sistemas complejos-.

Si bien la información se apoya sobre cierta base física o flujo de energía, a diferencia del componente de energía que está totalmente subordinado a la forma de dicho flujo, la información no es una entidad o sustancia concreta, sino más bien una relación o vínculo entre conjuntos o agrupamientos de variedad estructurada. "Podemos... definir a la información como el factor que realiza el trabajo lógico sobre la orientación del organismo" (BUCKLEY, p. 81).

El flujo de información como base de las interrelaciones entre los componentes en los sistemas complejos, tiene una importancia fundamental para comprender su naturaleza y su comportamiento. En estos sistemas una pequeña cantidad de información puede desencadenar selectivamente una gran cantidad de actividad entre los componentes, superando limitaciones temporales y espaciales y de disponibilidad de energía.

Por lo tanto, en el caso de sistema organización, los individuos se vuelven más autónomos en ciertos aspectos, a la par que mantienen una interrelación íntima e intrincada. El proceso de comunicación hace más "fluida" la estructura del sistema ya que los componentes no necesitan establecer contacto físico sino sólo informativo.

#### - Retroalimentación e intencionalidad

La organización como sistema complejo, abierto y procesador de información implica conducta orientada a objetivos, y dada esa característica se hace necesario precisar los mecanismos por los cuales estos sistemas llegan a comportarse de un modo característico, tan diverso del de los sistemas físicos y que ha sido denominado "intencionalidad". Los teóricos de sistemas coinciden en que un principio subyacente en los mecanismos intencionales de objetivos es el concepto de "retroalimentación", con lo cual se elimina el antiguo mito de la "teleología".

El principio de retroalimentación, como principio de la conducta dirigida a objetivos, supone que el sistema satisface los siguientes



requisitos (BUCKLEY, p. 87):

- . Parámetros o variables de criterio que mantienen sus rasgos característicos dentro de ciertos límites.
- . Elemento sensorial que detecta desvíos en los estados internos y/o en la conducta explícita del sistema con referencia a las variables de criterio.
- . La retroalimentación de información inarmónica hacia los centros orientadores de la conducta permite reducir la desviación del sistema respecto de la meta o límites de criterio.

En los sistemas controlados por realimentación, la conducta está dirigida por las desviaciones respecto de la meta y no por un mecanismo interno predeterminado que apunta a ciegas; por eso para DEUTSCH la retroalimentación es un mecanismo más refinado que la simple idea de equilibrio u homeóstasis, ya que ésta última se basa en el campo limitado de la "dinámica del estado constante". La retroalimentación permite, mediante el uso de la información abordar en forma efectiva la evaluación y corrección del sistema con distintos propósitos: 1) búsqueda de satisfacción inmediata; 2) autopreservación; 3) preservación del grupo y 4) preservación de metas más allá de un grupo dado.

#### 3.4 PROCESO MORFOGENETICO

BUCKLEY (p. 235) denomina de este modo al proceso por el cual las organizaciones, consideradas como sistemas adaptativos complejos, se definen, desarrollan, mantienen y cambian. Esta perspectiva supone componentes interactuantes con una fuente de tensión interna y una permanente transacción con un ambiente cambiante.

Según ETKIN (1985, p. 96) "Las relaciones interpersonales intencionales orientadas por el deseo de alcanzar ciertos resultados o estados futuros por medio del sistema organización, generan reglas, creencias y pautas de conducta..." y estas constituyen en "un marco de relativa estabilidad frente a las presiones desintegradoras del medio ambiente y a las dosis individuales de incertidumbre de sus participantes". Analizaremos a continuación el acto social como paso previo en la com-

prensión de la matriz de interacción y asimismo, los mecanismos por los cuales se reduce la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.

- Actos e interacciones

Los componentes del sistema organización no se encuentran relacionados naturalmente entre sí y las influencias mutuas no son constantes ya que dependen fundamentalmente de acontecimientos o sucesos que determina el funcionamiento del sistema. La organización se integra mediante el aporte de actividades de un conjunto de personas y esas actividades son complementarias e interdependientes en función de algún producto o resultado común; de su recurrencia y perdurabilidad depende la organización.

De acuerdo con el enfoque del "interaccionismo social" de Georges H. MEAD, la relación entre la organización y el medio no es mecánica del tipo estímulo respuesta sino un acto complejo en desenvolvimiento, donde el individuo es un elemento activo con selectividad e innovación que median entre la influencia externa y la conducta explícita. En esta propuesta el acto social es un proceso orgánico complejo implicado por cada estímulo individual y la respuesta consiguiente; es decir que requiere la cooperación de más de un individuo y está dirigido a un objetivo común.

La interdependencia de los componentes y de sus acciones se basa en la intercomunicación de información más que en la energía o la substancia como sucede en el caso de los sistemas físicos o biológicos. BUCKLEY (p. 148) al referirse al enfoque de MEAD dice que "observamos en particular la naturaleza cabalmente cibernética de su análisis de la acción humana como un sistema de comunicación y control por realimentación. El núcleo central de su interpretación es lo que él denomina la reflexibilidad de la conducta mediada simbólicamente."

La reflexibilidad o aprendizaje del individuo sobre su propia experiencia, es posible gracias al uso del símbolo que le permite evocar en sí mismo la misma respuesta que evoca en el otro a quien está di

rigido: el símbolo constituye la base de un conjunto de significados y respuestas comunes a un grupo de individuos y por lo tanto una base para la acción y la interacción conjuntas. No podemos alcanzar lo social mediante un simple agregado de lo individual, sino analizando un campo interaccional: de esta manera surge claramente la prioridad lógica de la interacción sobre la acción.

Otros autores han abordado el análisis de la interacción social:

- . Theodore M. NEWCOMB (1953) presenta en su modelo a la interacción específicamente como un proceso de comunicación, que permite a los individuos mantener la orientación simultánea del uno hacia el otro y hacia los objetivos. Por lo tanto la comunicación debe representar un papel fundamental en la interacción, más que cualquier consideración acerca de recompensas y castigos que asocien con el proceso.
- . George C. HOMANS (1961) propone su "teoría del intercambio" según la cual en la interacción cada individuo realiza las actividades que deparan las mayores recompensas y los menores costos. Las recompensas no son siempre materiales, sino que pueden ser psíquicas como la aprobación social, estima, status, etc.
- . Walter BUCKLEY (1967) sintetiza los rasgos fundamentales del proceso de interacción como un modelo que incluye: individuos con impulsos inherentes a la acción; objetos ambientales de relevancia o interés potencial e intercambios de información entre individuos, así como con la situación ambiental. Para este autor los intercambios de información son la base del sistema adaptativo complejo que constituye la organización.

Sea cual fuere la conceptualización utilizada (orientación simultánea interdependiente; intercambio compensatorio; intercambio de información; etc.), es destacable que el comportamiento de los componentes organizativos sólo puede ser entendido con referencia a la matriz de interacción entre los mismos.

#### - Roles

La estabilidad en las relaciones que mantienen los participantes de una organización y el grado de estructuración de sus actividades según ETKIN (1985, p. 124) es adjudicable a que "ellos comparten las expectativas acerca de las cuales son las acciones que pueden esperarse

de los demás miembros bajo condiciones normales. Esto implica conocer o imaginar por anticipado las respuestas cooperativas de los miembros frente a las demandas derivadas de las tareas internas que cumplen..."

Tal función corresponde a los roles ya que describen formas específicas de conducta asociadas con el desempeño de una tarea o función determinada; son pautas estables de conducta interrelacionada, creadas en virtud de la posición que la persona desempeña dentro de tales nexos. En el pasado la especificación del rol aparecía confundida con las fuentes de sanción como por ejemplo el monopolio de la fuerza en la relación amo-esclavo o con la naturaleza semidivina de los reyes; recién en la estructura burocrática aparece la utilización cabal del rol, basado en las normas que establecen su creación, cambio o supresión.

El grado de formalización varía según el tipo de organización de que se trate, pero en general el individuo dentro de una organización tiene menor libertad que en otros ambientes sociales para adaptar el rol a su personalidad. Los roles separan los requerimientos conductuales de las satisfacciones que el individuo puede obtener en el desempeño de la tarea y "se hallan en su forma más pura cuando están divorciados de la personalidad de quienes los desempeñan" (KATZ y KAHN, p. 60).

A diferencia de la inclusión de un órgano dentro de un sistema biológico, el sistema organización no requiere la inclusión total de la persona de sus participantes; estos pertenecen simultáneamente a varias organizaciones y ninguna de ellas abarca en general el total de su personalidad. Este fenómeno de "inclusión parcial" explicado por ALLPORT resulta realmente esclarecedor para entender muchos de los problemas de las organizaciones ya que estas no reclutan "fragmentos psicológicos"; quieranlo o no las organizaciones aceptan a una persona íntegra dentro de sus límites.

Cuando una organización "exige al individuo que separe algunas partes de sí mismo en provecho de la ejecución del papel, le está pidiendo que despersonalice; en este sentido el individuo que se une a

otros para crear una 'organización (informal) dentro de la organización' está luchando por conservar la identidad de su persona" (KATZ y KAHN, p. 61). En otras palabras las demandas y límites impuestos a la conducta deben ser adecuados al individuo, ya que si éste confunde los límites o no se conduce de acuerdo a las pautas afectará la subsistencia de la organización.

Reafirmando este concepto puede decirse que las organizaciones "pueden proporcionar un marco normativo que prescribe los roles que deben ser desempeñados,...sin embargo, las transacciones reales de roles que ocurren generan un compromiso práctico más o menos coherente y estable entre las prescripciones ideales y un proceso flexible de hechura de roles entre demandas estructurales de otros y los requerimientos de los propósitos y sentimientos propios" (BUCKLEY, p. 220).

#### - Normas y valores

Al referirnos a la conformación de la organización, los términos rol, norma y valor representan distintos niveles de abstracción. El rol como hemos visto, especifica la tarea y en general no presenta dificultades de comprensión, en cambio las normas, como expectativas generales de carácter obligatorio, pueden dar lugar a interpretaciones disímiles y el problema se complica en el caso de los valores ya que representan demandas morales de mayor grado de generalidad.

La norma específica los requerimientos legítimos de todo sistema organizativo, es decir que delimita el ámbito en el cual se desarrollan las actividades y las relaciones. Este concepto de "escenario organizacional" según ETKIN (1985, p. 118) implica reglas y criterios de legalidad establecidos "a través de estatutos, reglamentos, planes de cuenta, manuales de procedimiento y cuadros de organización".

Las normas del sistema vuelven explícitos los modos de conducta adecuada, se refieren a la conducta esperada del individuo y como tales son la antítesis del comportamiento "ad-hoc" ya que constituyen estándares de referencia que refuerzan los requerimientos del rol y permiten juzgar como aceptable o no toda conducta de importancia para el sistema.

Según KATZ y KAHN (p. 63) tres elementos son necesarios para la definición de normas: a) existencia de creencias sobre cuál es la conducta adecuada y exigida a los miembros; b) consenso objetivo sobre tales creencias (debe haber acuerdo de la mayoría de miembros activos) y c) conciencia en los individuos de que existe dicho consenso.

Al tener las normas carácter obligatorio para todos los participantes, las acciones no resultan como función de los fines individuales sino de las metas explícitas de la organización. "En esta medida, la organización sería algo externo a sus componentes, a quienes obligaría a través de reglas impersonales y pautas sancionadas socialmente" (ETKIN, 1985, p. 123) y llevada esta situación al extremo, los participantes reaccionarían automáticamente, representando su rol de acuerdo con las pautas establecidas.

Cuando los requerimientos normativos se utilizan, remitiendo el concepto de obediencia -por ejemplo- a expresiones como "ley natural", "soberanía", "seguridad nacional" se estará recurriendo a valores, es decir avanzando más allá de la norma e introduciendonos en el terreno de una ideología.

Los valores e ideología del sistema constituyen la base más general de la conducta adecuada, aportando la justificación última de los requerimientos normativos. Dicha justificación se apoya en dos tipos de valores: a) trascendentes, morales o sagrados, o b) pragmáticos asociados a la consecución de resultados específicos; ambos tipos pueden estar presentes, pero su preminencia dependerá del tipo de organización considerada.

Los valores del primer tipo, trascienden la realidad, tienen una connotación simbólica como por ejemplo la lealtad organizativa; a menudo carecen de referencia objetiva y cuando se abusa de ellos la conducta organizacional se vuelve rígida y dogmática. Este tipo de valores es más fácil de invocar en organizaciones religiosas o políticas como protección de los medios específicos para el logro de los objetivos.

En organizaciones que tienen un intercambio de energía más directo con el entorno en términos de insumo-producto, se requiere una ideología pragmática que permita satisfacer las cambiantes demandas del medio (clientes, tecnología, etc.). Las creencias absolutistas y la lealtad incondicional son difíciles de asimilar en estas organizaciones donde la clave tecnológica orienta hacia la tarea y los resultados.

Pero cualquiera sea la orientación de los valores considerados, es necesario destacar su relevancia desde el punto de vista de los bienes sociales involucrados en las organizaciones. KLIKSBERG (1986, p. 17) dice que "el papel del gerente moderno es percibido no como el del autócrata ajeno a valores y basado tan solo en la jerarquía, sino como un rol activamente dirigido a la búsqueda de valores genuinos, su proyección y la constitución de identificaciones organizacionales en torno a ellos".

### 3.5 CONCLUSIONES

- 1) Aptitud del modelo de sistemas para explicar la conformación y funcionamiento de las organizaciones, reconociendo que por su naturaleza y complejidad constituyen un orden superior en la jerarquía de sistemas y por lo tanto no pueden ser estudiadas mediante modelos mecánicos u orgánicos.
- 2) Desde esta perspectiva se han destacado como propias de la organización las características de apertura, flujo de energía e información, autorregulación, dirección hacia metas, etc.; ésto permite apreciar que la conducta organizativa no es función simple y directa de la incidencia externa, sino un complejo proceso de adaptación que actúa como mediador frente a dicha incidencia.
- 3) Los componentes organizativos integran una compleja matriz de interacción cuyo nexo es básicamente psicológico ya que depende de actitudes, hábitos, motivaciones y expectativas. Para proporcionar cierta estabilidad al sistema existen factores como la interrelación de roles; los requerimientos normativos que enmarcan el desempeño y los valores de común aceptación.

## Capítulo 4. E S T R U C T U R A

Hemos visto como en las organizaciones los actos e interacciones de los participantes adquieren cierta estabilidad mediante el establecimiento de roles, normas y valores. Dicho fenómeno subyace en la idea de formalización y estructura como medio de lograr predictibilidad y racionalidad en el comportamiento organizativo.

Analizaremos aquí, el concepto de estructura, muchas veces asociado exclusivamente con la organización formal, y veremos distintas perspectivas de estudio, desde la clásica preocupación por las reglas técnicas de diseño hasta la investigación contemporánea que centra su atención en los factores de contingencia. También exploraremos el proceso de formalización y la confrontación entre la estructura que resulta del mismo y la realidad.

### 4.1 CONCEPTO

La etimología del término estructura nos permite una primera aproximación a su conceptualización; deriva del verbo latino "struere" que significa construir y en su uso actual se refiere tanto a construcción como soporte o basamento de sistemas constituidos por elementos físicos, como a sistemas abstractos donde se interrelacionan conceptos, ideas o símbolos. Esta extensión de su significado es consecuencia de su uso en diferentes disciplinas.

En el caso particular de la administración, el significado de soporte o sostén esta presente en el enfoque formal-mecanicista y muy especialmente en el organicista en el cual, por analogía, se asimila la estructura de la organización al esqueleto en el organismo humano; con la perspectiva de sistemas en el término adquiere mayor abstracción y también mayor riqueza al identificarse como el conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema, imbrincadas por el intercambio con el medio.



Toda actividad humana organizada plantea dos dificultades básicas y a la vez opuestas entre sí: por un lado la asignación de las actividades que debe realizar cada uno de los participantes y por el otro la forma en que se logra la coordinación de las mismas. Para MINTZBERG (p. 26) "La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas".

Pero, una perspectiva más amplia nos remite a la compleja trama de relaciones entre los participantes como determinante del comportamiento. Por eso para ETKIN (1978, p. 115) "existe estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad" y "en el análisis estructural de un fenómeno, se otorga prioridad lógica a la interacción antes que al estudio de las acciones particulares".

La intencionalidad de la conducta organizativa supone la búsqueda de objetivos y el logro de dichos propósitos puede llevar a la preservación de una determinada forma o estado interno del sistema, pero los objetivos no constituyen una referencia inmutable, sino que resultan de la interacción del sistema con el medio y por lo tanto se modifican en el tiempo. Por lo tanto la estructura interna del sistema, sólo es estable en un momento determinado y bajo ciertas circunstancias; cuando varía la relación del sistema con su medio la estructura debe adaptarse, es decir que ésta representa los estados y condiciones del sistema en un momento dado.

Cuando la coherencia interna de las relaciones entre las partes se ve afectada por el medio externo o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la estructura existente pierde representatividad respecto de la situación real y sólo representa un esquema abstracto de un estado deseable. Por ello, la expresión de Alfred CHANDLER "la estructura sigue a la estrategia", basada en la investigación de cien de las más grandes empresas norteamericanas, representa la conclu-

sión de que frente al ambiente medio externo las empresas desarrollaban nuevas estrategias y ésto a su vez les exigía nuevas estructuras.

Tradicionalmente se ha descripto a la estructura como un diagrama que muestra las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de autoridad entre las mismas, pero en realidad, "las instituciones no presentan una estructura, ya que su funcionamiento demuestra la existencia de un conjunto de estructuras superpuestas con un variable grado de complejidad" esta afirmación de ETKIN (1978, p. 116) coincide con la tesis de MINTZBERG (p. 61) según la cual "las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión".

Bajo esta perspectiva se ha desarrollado un marco de análisis más amplio que excede la representación formal de la estructura organizativa e incluye el estudio de aquellos aspectos dinámicos de las relaciones entre los componentes de la estructura, tales como los flujos de trabajo operativo, de información y de decisión. Es decir que se distingue entre: "a) las variables de estructura que se refieren a las descripciones formalizadas de las acciones proyectadas, ...las relaciones deseadas entre las partes del conjunto, y b) las variables de intervención o funcionamiento, es decir, los procesos a través de las cuales dicho marco estructural se transforma en acciones y resultados, siendo sus características principales la interacción y el cambio a través del tiempo" (ETKIN, 1978, p. 119).

#### 4.2 DISTINTAS PERSPECTIVAS

THOMPSON (cap. I) reconoce dos estrategias para el estudio de las organizaciones: la del sistema cerrado que trata de alcanzar certeza considerando sólo variables asociadas al logro de fines y sometidas a un rígido control, y la del sistema abierto que incorpora la incertidumbre al reconocer la influencia del entorno y que centra la atención

en la supervivencia. Estas dos estrategias coinciden con lo que HERMI-DA (1977, p. 442) denomina modelos sincrónicos y diacrónicos de estructura, y nos permiten una adecuada clasificación de lo escrito sobre el tema.

- La estrategia de sistema cerrado

La perspectiva tradicional pone énfasis ante todo en el carácter formal de las estructuras, enfocando los problemas de la organización en términos netos de un sistema cerrado. Su historia es fecunda e incluye autores del prestigio de FAYOL, WEBER, MOONEY, REILEY, GULICK y URWICK; todos ellos consideran la necesidad de construir un mecanismo organizativo, con especificaciones fijas respecto del cumplimiento de la tarea y para lograr un propósito dado. En todos los casos la estructura se asocia con la idea de mecanismo o soporte que mantiene el sistema ordenado y estable.

FAYOL estableció los basamentos de esta concepción al definir una estructura de operaciones funcionalistas, con comunicaciones exclusivamente verticales, en términos de órdenes y reportes y regida por una serie de "principios". El modelo burocrático de WEBER introduce algunos cambios al incorporar un concepto de autoridad legal absolutamente despersonalizada; se interesa por los procesos de formalización que permiten elaborar un sistema de roles y reglas para lograr un funcionamiento altamente efectivo.

MOONEY y REILEY por su parte, destacan la importancia de la coordinación para lograr la disposición ordenada del esfuerzo común y asientan la organización sobre condiciones esenciales como autoridad y disciplina. En la misma línea de pensamiento otros autores "neoclásicos" asumen la tarea de desarrollar la mayor parte del instrumental técnico para el análisis y diseño de estructuras; dicho aporte tecnológico se sustenta en ciertas recomendaciones o "principios" entre los cuales se destacan:

- . DIVISION DEL TRABAJO: se busca la especialización y por lo tanto la eficiencia subdividiendo la operación en tareas parciales fáciles para aprender, lograr pericia y también para asignar responsabilidades de ejecución.

en la supervivencia. Estas dos estrategias coinciden con lo que HERMI-DA (1977, p. 442) denomina modelos sincrónicos y diacrónicos de estructura, y nos permiten una adecuada clasificación de lo escrito sobre el tema.

- La estrategia de sistema cerrado

La perspectiva tradicional pone énfasis ante todo en el carácter formal de las estructuras, enfocando los problemas de la organización en términos netos de un sistema cerrado. Su historia es fecunda e incluye autores del prestigio de FAYOL, WEBER, MOONEY, REILEY, GULICK y URWICK; todos ellos consideran la necesidad de construir un mecanismo organizativo, con especificaciones fijas respecto del cumplimiento de la tarea y para lograr un propósito dado. En todos los casos la estructura se asocia con la idea de mecanismo o soporte que mantiene el sistema ordenado y estable.

FAYOL estableció los basamentos de esta concepción al definir una estructura de operaciones funcionalistas, con comunicaciones exclusivamente verticales, en términos de órdenes y reportes y regida por una serie de "principios". El modelo burocrático de WEBER introduce algunos cambios al incorporar un concepto de autoridad legal absolutamente despersonalizada; se interesa por los procesos de formalización que permiten elaborar un sistema de roles y reglas para lograr un funcionamiento altamente efectivo.

MOONEY y REILEY por su parte, destacan la importancia de la coordinación para lograr la disposición ordenada del esfuerzo común y asientan la organización sobre condiciones esenciales como autoridad y disciplina. En la misma línea de pensamiento otros autores "neoclásicos" asumen la tarea de desarrollar la mayor parte del instrumental técnico para el análisis y diseño de estructuras; dicho aporte tecnológico se sustenta en ciertas recomendaciones o "principios" entre los cuales se destacan:

- . DIVISION DEL TRABAJO: se busca la especialización y por lo tanto la eficiencia subdividiendo la operación en tareas parciales fáciles para aprender, lograr pericia y también para asignar responsabilidades de ejecución.

- . UNIDAD DE MANDO: para lograr que la coordinación sea perfecta a lo largo de la línea, la responsabilidad debe ser de hombre a hombre; cada subordinado tiene sólo un jefe.
- . ALCANCE DEL CONTROL: para asegurar de la mejor manera la unidad de mando, debe existir un tramo limitado de control, para que ninguna persona -sea cual fuere su nivel jerárquico- pueda tener más subordinados de aquellos que pueda controlar efectivamente.
- . CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES: siempre con la finalidad de la adecuada coordinación, las decisiones han de quedar centralizadas bajo un solo mando.
- . ESTANDARIZACION DE ROLES Y PRACTICAS: para protegerse de errores o discrecionalidades, los niveles superiores de la organización no sólo prescriben las funciones del puesto, sino también la forma de ejecutarlas.

La técnica estructural tradicional es de neto corte empirista y ha quedado circunscripta a un repertorio de principios y modelos que pretenden ser de aplicación indiscriminada en cualquier organización y contexto. Un ejemplo claro lo constituye el relevamiento de funciones elaborado a partir de los años 40 por la "Association of Consulting Management Engineers" (conocido como ACME) y que ha sido considerado por muchos como un modelo de estructura; según HERMIDA (1977, p. 442) "En el mejor de los casos el ACME sólo podría llegar a ser interpretado como un modelo sincrónico; y ésto es razón suficiente para que resulte inaplicable a la estructura de las empresas".

Se observa claramente el error conceptual de aplicar modelos es táticos a un fenómeno esencialmente dinámico como las organizaciones y a ésto se le suma además la falta de adecuación temporal y espacial; no obstante ello, estas recomendaciones se han infiltrado en casi todo tipo de organizaciones. Según KATZ y KAHN (p. 85) la teoría clásica "ca si siempre resulta inadecuada para enfrentar los complejos aspectos de la estructura y el funcionamiento de ésta" ya que:

- . Desconoce las influencias ambientales.
- . Pasa por alto los valores y necesidades que la gente trae consigo a la organización.
- . Presta poca atención a los subsistemas de la organización, a su diferente dinámica y al intercambio que realizan entre sí.
- . Las estructuras informales que a menudo nacen como reacción a la institucionalización, tampoco fueron consideradas.

- La estrategia de sistema abierto

Otro modo de ver la organización consiste en abandonar el enfoque de sistema cerrado tradicional y examinar más directamente los subsistemas de la estructura, sus interrelaciones y las del sistema total con el ambiente. Este nuevo enfoque ha sido identificado por algunos autores como modelo orgánico (\*) pero, según lo visto en el capítulo anterior, sólo un enfoque de sistema abierto resulta adecuado para explicar totalmente la complejidad de una organización social.

Las transacciones de insumo-producto del sistema abierto se complementan con la red de interacciones internas entre quienes desempeñan distintos roles e integran los distintos subsistemas. La forma de dicha red depende de las características de la organización, de su etapa de desarrollo, del grado de control que tiene sobre sus recursos y además, de las exigencias externas, ya que "la explicación de las formas que adoptan las estructuras no puede limitarse al problema de distribución de recursos y la especialización de funciones, sino que también debe considerarse la influencia que ejerce el medio sobre las conductas de cada parte del sistema" (ETKIN, 1978, p. 196).

La perspectiva del sistema abierto ha permitido explicar los procesos de conformación interna y de diferenciación en subsistemas o componentes de la estructura organizativa. Así, la clásica propuesta de PARSONS diferencia tres subsistemas con ámbitos específicos de decisión y de control, caracterizados por el tipo de interacción externa que realizan; dichos subsistemas son el institucional, el gerencial y el técnico.

---

(\*) FLIPPO y MUNSINGER (p. 187) y SCHODERBEK y otros (p. 168).

Si seguimos la secuencia natural del crecimiento y conformación de las organizaciones, encontraremos en primer lugar al subsistema técnico donde se realizan las distintas actividades necesarias para obtener el producto final de la organización, es decir el núcleo operativo que dio razón de ser a la organización en su comienzo; aquí las decisiones se refieren a la aplicación de recursos y metodologías productivas de forma eficiente y enfrentan ciertas condiciones de certeza lo cual permite mantener estructuras de acuerdo a la lógica del sistema cerrado.

Cuando la coordinación de las actividades técnicas requiere una mayor diferenciación vertical, aparecen los componentes del subsistema gerencial quien tomará a su cargo las decisiones del planeamiento y control de las operaciones y las actividades necesarias para obtener los medios requeridos por el subsistema técnico; de tal forma este nivel se relaciona con el medio, aunque con sistemas específicos, periféricos a la organización. Por último el subsistema institucional, también llamado por algunos autores de sistemas órgano sensorial, desarrolla las relaciones con el resto de la comunidad, lo que le permite definir los objetivos y estrategias de la organización y determinar su reajuste de acuerdo con los cambios del medio ambiente.

El esquema clasificatorio de PARSONS que hemos analizado, resulta de limitada capacidad explicativa para el caso de estructuras complejas donde aparecen otros grupos de actividades especializadas encargadas de la mediación entre las exigencias de la tarea, las necesidades humanas y exigencias externas, como por ejemplo: relaciones industriales, capacitación, desarrollo, planeamiento, etc. Otros autores completan la propuesta agregando nuevos subsistemas; KATZ y KAHN mencionan subsistemas especializados de "mantenimiento" y de "adaptación" y MINTZBERG por su parte propone los de "tecnestructura" y de "staff de apoyo".

La introducción del modelo de sistema abierto, deja en claro diferencias sustanciales derivadas de la dinámica de las relaciones entre los subsistemas internos y de las transacciones con el contexto. En años recientes, distintos autores han venido analizando más detenidamente

te dichas diferencias desarrollando una nueva teoría denominada situacional o de contingencia de la organización; según la misma la estructura, el planeamiento, la dotación y conducción del personal, etc. dependen de la naturaleza de la tarea de la organización y de su ambiente.

Investigadores y gerentes reconocen hoy que la estructura apropiada para una empresa de producción en línea estandarizada, puede no serlo para un instituto de investigación; las diferencias pueden apreciarse en el siguiente ejemplo tomado de DESSLER (p. 3):

	Organización de una línea de montaje de automóviles	Organización de un laboratorio de investigación
Estructura Organizacional	Cargos altamente especializados y definidos con precisión; líneas claras de autoridad; comunicaciones de arriba a abajo; mayoría de las decisiones centralizadas.	Cargos de muy amplio alcance y que varían día a día; menor apego a la "conducta regular"; mucha comunicación lateral, hacia arriba y hacia abajo; toma de decisiones descentralizadas.

El enfoque situacional ha traído como consecuencia un creciente énfasis en la investigación aplicada y, sin entrar a considerar las limitaciones metodológicas que pueden tener estas investigaciones, queda claro que ofrecen un aporte útil a teóricos y gerentes para la comprensión de los problemas de estructura más allá de las prescripciones de los típicos "manuales de administración", por lo tanto haremos una breve referencia a algunas de las más difundidas:

- . BURNS y STALKER (1961) seleccionaron una muestra de 20 industrias del Reino Unido y analizaron su comportamiento teniendo en cuenta el tipo de ambiente que enfrentaban. Encontraron que, aquellas empresas que operaban en condiciones relativamente estables tenían entre otras características: tareas altamente fraccionadas y especializadas, definidas formalmente; estructura jerárquica de autoridad y control; comunicación vertical entre superior y subordinado. En cambio, en aquellas que operaban en condiciones cambiantes, las tareas eran más independientes, ajustadas y redefinidas mediante la interacción; definición



más general de papeles; estructura en red de autoridad; control; comunicación a la vez vertical y horizontal, etc. Los autores identifican cada grupo de características con lo que llaman, respectivamente, modelo mecánico y modelo orgánico y concluyen que no existe un "mejor diseño" y que las organizaciones eficientes que operan en sectores relativamente estables del ambiente estaban más estructuradas que aquellas que logran eficiencia en sectores más dinámicos.

- . Alfred CHANDLER (1962) por su parte analizó la historia administrativa de más de cien empresas industriales norteamericanas y encontró que la evaluación del cambio administrativo, exigía una comprensión del proceso de crecimiento de las empresas y de la medida en que dicho proceso reflejaba los cambios del contexto económico. El estudio confirmó que el cambiante ambiente económico de los Estados Unidos, llevaba a las empresas a desarrollar nuevas estrategias lo que a su vez exigía nuevas estructuras y concluye que el crecimiento sin reajuste estructural -en términos de modificación de funciones, áreas, diversificación de líneas de productos, integración vertical, etc.- sólo puede conducir a la ineficiencia.
- . LAWRENCE y LORSCH (1967) también realizan un estudio comparativo entre diez organizaciones con diferentes niveles de rendimiento y de distintos ramos industriales. Enfocaron dos características estructurales, la diferenciación y la integración y encontraron que aquellas organizaciones que tienen un alto desempeño tendían a satisfacer las demandas del ambiente en mayor medida que las menos eficaces y que las organizaciones de mayor éxito tendían a mantener grados de diferenciación e integración compatibles con la interdependencia de sus partes y con la naturaleza del ambiente; también comprobaron que diferenciación e integración están en relación inversa: a mayor diferenciación, más dificultad de lograr integración, no obstante lo cual la organización eficiente encontrará los mecanismos de integración compatibles con la diversidad del ambiente.

Las investigaciones reseñadas anteriormente indican que no existe una forma única de estructura que satisfaga todas las situaciones y

supere la dicotomía modelo cerrado versus modelo abierto. Sugieren un diseño de estructura capaz de satisfacer los grandes factores situacionales, es decir que organizaciones caracterizadas por ambientes estables tenderán a desarrollar estructuras más cerradas orientadas hacia la eficiencia, mientras que aquellas que enfrentan un ambiente muy cambiante tenderán a estructuras más flexibles y abiertas; frente a grados intermedios de incertidumbre la estructura atenderá simultáneamente a la adaptación y a la repetición, por ejemplo será abierta en el sector de investigación y desarrollo y cerrada en el sector productivo.

#### 4.3 FORMALIZACION

Hemos visto que las organizaciones son esencialmente invenciones humanas y como tales imperfectas, pueden disolverse de un día para el otro o trascender a sus miembros fundadores. Dicen KATZ y KAHN, (p. 23) que el científico social desea comprenderlas, "descubrir aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones; ... quizás también desee probar y aplicar tales conocimientos, al introducir cambios planeados dentro de esas organizaciones; por ejemplo haciendo que éstas se vuelvan más benignas o que respondan mejor a las necesidades humanas".

Para entender como se estructuran las organizaciones debemos conocer sus partes constitutivas, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí. La aplicación del enfoque del sistema abierto resulta de especial interés para comprender la dinámica del proceso que, según KATZ y KAHN (p. 90/95), presenta las siguientes etapas:

- 1) SISTEMA PRIMITIVO: existe para la gente un problema ambiental y necesidades comunes. Dichos requerimientos se satisfacen mediante "sub-sistemas de producción o técnicos" adecuados para la acción cooperativa.
- 2) ORGANIZACION ESTABLE: como la estructura primitiva de producción no es suficiente para asegurar la de la conducta individual, se crean

medios para formular y aplicar reglas es decir una estructura de autoridad que es la base del sistema gerencial. El funcionamiento de las estructuras técnicas o de producción requiere un considerable es fuerzo para mantener a la gente dentro del sistema y asegurar que realicen sus funciones; aparece entonces un subsistema de manteni- miento cuya función será el establecimiento y funcionamiento de las reglas y la socialización de los nuevos miembros dentro del sistema.

- 3) ESTRUCTURA COMPLEJA: la organización necesita e interactúa constante mente con su ambiente para obtener materias primas, conseguir personal o entregarle sus productos y servicios; por lo tanto, se desarro llan dentro de la organización subsistemas limítrofes de abasteci miento, de venta y distribución y de relaciones institucionales. Asi mismo las cambiantes presiones ambientales exigirán -como condición para la supervivencia- que la organización cuente con subsistemas de adaptación para resolver los conflictos presentes y las demandas fu turas del ambiente.

Según esta propuesta, el proceso de conformación de la estructu ra deriva de los intereses comunes de los participantes quienes encausa rán sus actividades según ciertas normas y valores; posteriormente la dinámica del proceso requerirá el aporte de nuevos subsistemas para en frentar el intercambio con el medio y la complejidad. Así surgen suce sivamente los subsistemas productivo o técnico, gerencial, de manteni miento, limítrofes y adaptativos.

Con similar propósito el análisis de MINTZBERG (p. 43/46) esta blece que a medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, surge la necesidad de la supervisión directa lo que produce la primera división administrativa del trabajo y al ad quirir complejidad determinará una jerarquía de autoridad; posteriormen te aparecerán analistas que atenderán la normalización y en la medida que la normalización asegure cada vez más la coordinación, disminuirá la importancia de la supervisión directa. Como resultado de este proce so el autor distingue cinco partes fundamentales en una organización de sarrollada: el núcleo operativo, la cadena de mando formada por el apex

estratégico y la línea media y por último los grupos de analistas y asesores que constituyen la tecnoestructura y el staff de apoyo.

Al analizar el proceso morfogenético vimos que la estabilización del comportamiento organizativo se asentaba en los siguientes factores:

- 1) Interdependencia de los participantes determinada por los roles que desempeñan; la interrelación de los requerimientos de los distintos puestos proporciona a la organización cierto grado de integración.
- 2) Los requerimientos normativos que enmarcan el desempeño de los distintos roles, agregan un elemento cohesivo adicional. Especifican en qué consiste y cómo se realiza un trabajo satisfactorio.
- 3) Los valores -por último- constituyen un importante integrador al resaltar aquellas aspiraciones más generales a los objetivos del sistema.

Aunque los aspectos mencionados pueden separarse a los fines de su análisis, en la organización real se presentan conjuntamente y su preponderancia relativa dependerá del subsistema que estemos considerando: en los niveles operativos tendrán mayor importancia los requerimientos del puesto, mientras que, por ejemplo, en un sector de investigación, será relevante la observancia de las normas. La preponderancia de un factor sobre otro también varía según la institución que estemos considerando: las agrupaciones voluntarias utilizan principalmente el tercero, mientras que las organizaciones más complejas emplean los tres conjuntamente; la diferencia fundamental entre estas últimas y los sistemas sociales menos estructurados reside en la importancia que conceden a las reglas y a su aplicación.

En efecto, para ETKIN "la formalización en un sentido estricto, significa la representación explícita (reglas escritas) de las normas para el ordenamiento de las posiciones, funciones y de los medios que permitan el cumplimiento de las mismas" y en un sentido más amplio "se refiere a la búsqueda de conductas regulares" (1978, p. 48).

La naturaleza de la formalización ha sido en gran parte discutida a partir del modelo weberiano de burocracia, pero éste constituye un

ejemplo de máxima en el continuo de la formalización, ya que debemos diferenciar grados según el tipo de organización considerada; las reglas pueden variar desde altamente exigentes hasta extremadamente laxas. En general los análisis clásicos se han concentrado en los principios de funcionamiento interno, buscando asegurar la estabilidad de la organización mediante una integración y coordinación rígidas; la coordinación y el control se ven como fines en sí mismos y no como mecanismos de ajuste del sistema a su ambiente y en consecuencia las variaciones producidas por influencias ambientales son consideradas como irregularidades o desviaciones.

Al formalizarse la estructura el hombre queda incorporado a una red de conductas definidas según roles y pautas estandarizadas y debe adaptarse a un medio donde las relaciones tienden a ser cada vez más explicitas y más concientes. En sentido estricto puede decirse que la organización formal exige de individuos y grupos actividades e interacciones específicas y establecidas oficialmente.

Tradicionalmente la estructura formal se ha especificado mediante un diagrama de las relaciones de autoridad formal complementado, en algunos casos, por una descripción de los principales cargos; nos referimos al organigrama y al manual de organización. El organigrama es una forma de representación considerada indispensable en muchas organizaciones y a la vez tema de polémica para muchos teóricos que lo han calificado como una descripción incompleta; evidentemente toda organización cuenta con centros de poder y canales de comunicación que no figuran en esta representación; no obstante ello es una herramienta útil para visualizar rápidamente las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de jerarquía.

Las herramientas utilizadas para formalizar la estructura, pueden resultar de utilidad en muchas instituciones como explicitación del proceso de conformación interna; pero debensometerse a una constante revisión a fin de adecuarlas a la dinámica de la organización y de su contexto. Por otra parte debe recordarse que el grado de formalización influye sobre el individuo "ya que si es dirigido de manera inadecuada

por demasiada o poca especificación, su comportamiento puede tener consecuencias negativas" y, "para determinarlo es crítica la congruencia entre las exigencias de la organización ... y las pautas individuales" (GILLI, 1983, p. 1).

#### 4.4 DISFUNCIONES DEL MODELO FORMAL

La estructura formal delimita un ámbito dentro del cual se realizan las actividades y las relaciones entre los participantes; dichos límites no están referidos al espacio de plantas, edificios u oficinas sino al alcance efectivo de la influencia de las normas del sistema. Los aspectos manifiestos definidos según roles, normas y valores proporcionan un marco prescriptivo donde han sido proyectadas las acciones y relaciones que se espera cumplan los agentes; pero estas regularidades de la conducta esperada se refieren a individuos "típicos" y a situaciones previamente codificadas.

Este enfoque es de carácter estático y su énfasis en lo formal, lo hace insuficiente para comprender los comportamientos reales del sistema y sus necesidades de adaptación y cambio en el tiempo ya que en la práctica es difícil de verificar la existencia de un conjunto estable de expectativas y valores compartidos, como así también las hipótesis según las cuales la acción e integración de los individuos depende exclusivamente de roles y normas formales. La realidad supera el modelo formal y deja al descubierto una compleja red de roles, de interacciones y de grupos latentes que ha sido denominada organización informal.

La organización real presenta tensiones internas derivadas de sus problemas de ajuste frente al medio y de la diversidad de intereses y valores de los participantes. Siempre son posibles conflictos de roles y disociaciones en las pautas normativas y en consecuencia cualquier modelo descriptivo que intente mostrar una estructura única e integrada será una imagen fragmentada del sistema.

El término disfunción acuñado por los autores estructuralistas continuadores de WEBER para referir las incongruencias entre el comportamiento real y el previsto según el modelo burocrático, es suficientemente gráfico para referirse a las consecuencias no previstas ni deseadas en el modelo formal. Esquemmatizando el pensamiento de dichos autores puede decirse que:

- . Según MERTON (1940) el modelo al procurar reducción de las relaciones personales y aumento de la internalización de reglas produce rigidez en el comportamiento de los participantes y consecuentemente aumenta en los mismos la propensión a defenderse entre ellos contra dichas presiones externas.
- . SELZNICK (1949) desea mostrar como el uso de una técnica organizativa (la delegación, en su caso) produce una serie de consecuencias imprevistas ya que a partir de la especialización lograda por dicha aplicación técnica, puede producirse una bifurcación de intereses particulares o grupales en perjuicio de los objetivos prescriptos.
- . Para GOULDNER (1954), que estudia las consecuencias de las reglas burocráticas de mantenimiento de la estructura organizacional, el uso de normas impersonales y genéricas deriva en exigencias de comportamiento mínimo aceptable, aumentando la disparidad entre los objetivos de la organización y su realización y, consecuentemente, también aumenta la intensidad de la supervisión.

Lo expuesto pone de manifiesto que la inclusión de seres humanos dentro de las organizaciones necesariamente acrecienta el nivel de impredecibilidad de su conducta, más allá de las pautas prescriptas. Veremos desde una perspectiva más actual, qué otros problemas se generen a la sombra del modelo formal:

- . Para SCOTT y MITCHELL (1973) el rol formal no constituye una explicación integral del comportamiento humano ya que sobre éste también influyen las exigencias de los grupos informales a los cuales se integra el individuo en la situación de trabajo. En tal sentido las ex-

pectativas del rol resultan bidireccionales; esta situación puede derivar en conflicto cuando se afrontan dos roles incompatibles y la gravedad de la situación dependerá del grado de incompatibilidad y de la capacidad de adaptación del individuo.

- . Según FLIPPO y MUSINGER (1978) existen una serie de factores que limitan el diseño de la organización formal y que tienen que ver principalmente con hipótesis acerca del comportamiento humano; frente a dicho diseño surgen una serie de relaciones creadas, no oficialmente, sino por todos y cada uno de los participantes. Esa organización no formal puede alinearse de acuerdo a los resultados previstos del sistema, pero también puede derivar hacia salidas no esperadas (restricciones a la producción, frustración y apatía general). Reconocen que las "demandas del rol" pueden generar problemas de ambigüedad y conflicto por la insuficiencia de las normas y organigramas para comunicar dichas demandas.
- . En opinión ETKIN (1985) un modelo explicativo estático de la organización es insuficiente para comprender su comportamiento ya que las relaciones en la misma tienen una dosis de contingencia. Identifica tensiones en la trama de roles prevista como consecuencia de la excesiva división del trabajo, de la complejidad de la tarea, de la presión del contexto, de las expectativas de terceros y de las propias necesidades del actor; asimismo destaca el fenómeno de inclusión parcial ya que los papeles formales refieren sólo una parte de las acciones posibles por desconocimiento de los aspectos emocionales y los enlaces intergrupales.

A veces se supone que el diseño de la estructura es un proceso relativamente sencillo y se lo confunde con el trazado del organigrama, pero en realidad constituye una compleja tarea profesional. Se trata de lograr relaciones predecibles que permitan la distribución racional de recursos en función de objetivos, teniendo en cuenta las respuestas requeridas por el medio externo y la superación de disfunciones internas.



#### 4.5 CONCLUSIONES

- 1) La tecnología administrativa tradicional, manifiesta a través de división del trabajo, líneas de autoridad, asignación de responsabilidades y descripción de puestos, constituye un enfoque estático y esquemático de la estructura; la perspectiva de sistema abierto y el enfoque situacional incorporan la incidencia de variables externas e internas al análisis estructural.
- 2) Todo modelo formal de estructura al definir actividades e interrelaciones específicas entre personas y grupos, deja de lado que -en realidad- los participantes constituyen personalidades variables y nunca totalmente homogeneizadas culturalmente y por lo tanto poseen valores e intereses propios y participan de actividades y relaciones no previstas oficialmente.
- 3) Una concepción realista de la organización debe mostrar las tensiones internas derivadas de su ajuste al medio y asimismo los aspectos latentes del comportamiento individual y grupal. Consecuentemente, la estructura formal resultará una construcción temporaria que represente los estados y condiciones del sistema en un momento dado y requerirá un nuevo enfoque de diseño, según veremos en los capítulos siguientes.

## Capítulo 5. PARAMETROS TECNICOS

La técnica tradicional de estructura se ha circunscripto a un repertorio de procedimientos, apoyandose en el supuesto de que existe un modelo óptimo de organizar y que su aplicación es poco menos que universal. Este enfoque pone énfasis en la división del trabajo altamente especializada, en una jerarquía escalar de autoridad y en la centralización de decisiones; más recientemente ha incorporado conceptos como autoridad funcional, staff o descentralización, pero no modificó su caracter normativo.

Desde una perspectiva actual cada organización cuenta con una serie de parámetros de diseño que utilizará en la medida de sus necesidades y de su realidad. En el presente capítulo analizaremos dichos parámetros como variables controlables por la organización y no como principios o recomendaciones de carácter general; determinaremos los problemas de aplicación que presentan al variar las características y circunstancias de la organización, y también su incidencia sobre el comportamiento individual y grupal.

### 5.1 ESPECIALIZACION Y DIVISION DEL TRABAJO

El sistema de actividades de una organización constituye su razón de ser y actúa como poderoso elemento de interacción, coordinación y control entre sus integrantes. El concepto de organización presupone la distribución de dichas actividades entre los distintos participantes; la definición de unidades estructurales y cargos o puestos de trabajo, está directamente relacionada con dos parámetros de diferenciación horizontal: la especialización y la división del trabajo.

Una de las primeras exposiciones acerca de las ventajas de la especialización nos remite a Adam SMITH y a su "The Wealth of Nations",

donde la ventaja económica de la especialización se atribuye principalmente al hecho de que la destreza aumenta con la práctica. Posteriormente, TAYLOR vuelve sobre la aplicación de la división del trabajo y especialización como medio óptimo para aumentar la eficiencia industrial y administrativa y FAYOL presenta a la "división del trabajo" como el primero de sus Principios de Administración ya que, al reducir el número de actividades sobre los cuales recae la atención y el esfuerzo, trae como consecuencia la especialización de las funciones.

Cualquier tarea puede subdividirse de acuerdo con las siguientes dimensiones:

- Especialización horizontal o amplitud del cargo

Constituye la forma predominante de la división del trabajo y una parte intrínseca de toda organización e incluso de toda actividad humana. La amplitud se refiere a las tareas diferentes que comprende un cargo, en general tiende a concentrar la atención en pocas tareas, aumentando así su repetición y su normalización y facilitando en consecuencia la uniformidad y eficiencia; en un caso extremo el cargo se centraría en una sola tarea que se repite constantemente y en el otro -de máxima amplitud- el trabajador pasa constantemente de una tarea a otra.

- Especialización vertical o profundidad del cargo

Se relaciona con el grado de participación en el planeamiento y control del trabajo, separa la realización del trabajo de su administración. En el caso de mínima profundidad, el trabajador se limita a ejecutar la actividad es decir tiene poca o ninguna discrecionalidad sobre el modo de realizarla, que herramientas utilizar ... etc.; a medida que se amplía el puesto en su dimensión vertical, quien lo desempeña va adquiriendo control sobre la actividad que realiza, sobre las decisiones implicadas y sobre los criterios que informan a éstas últimas.

Desde el punto de vista del diseño, la división del trabajo y la especialización del puesto crean una serie de problemas debido a que no tienen límites exactamente determinados y asimismo por la estrecha

relación que existe entre la especialización horizontal y vertical. Nos referiremos a algunos de esos problemas:

- La elevada especialización del trabajador -en ambas dimensiones- "puede afectar su postura emocional hacia el trabajo así como su motivación para hacerlo bien" (MINTZBERG, 1984, p.104). En efecto, a partir del enfoque ingenieril de TAYLOR, surge una obsesión por la especialización del puesto, por descomponerlo en componentes más pequeños a fin de reducir las habilidades requeridas y hacerlo lo más repetitivo posible; si bien esta postura fue criticada aún por sus contemporáneos, sólo recientemente, cuando la creciente alineación del trabajo amenazó la productividad, se observó una auténtica preocupación por modificar la situación mediante la aplicación del puesto.
- El grado y tipo de especialización del puesto debe ser congruente con la ubicación que ocupa en la organización. Así, en el núcleo operativo donde se producen los bienes y servicios básicos los puestos serán más especializados, sobre todo en el sentido horizontal, realizando en tareas repetitivas claramente definidas y en general, estos cargos son limitados tanto en amplitud como en profundidad. En el sentido opuesto, los puestos directivos de todos los niveles suelen ser los menos especializados de la organización ya que corresponden a roles de comunicación interpersonales y decisorios; no obstante ello existen diferencias de especialización vertical según el nivel jerárquico, los supervisores de primera línea por ejemplo suelen estar sujetos a control más estrictos y este tiende a disminuir a medida que se asciende en la jerarquía. El cuadro siguiente resume adecuadamente lo comentado.

		ESPECIALIZACION HORIZONTAL	
		ALTA	BAJA
ESPECIALIZACION VERTICAL	ALTA	Puestos que no requieren preparación previa (núcleo operativo y staff).	Determinados puestos directivos del nivel más bajo.
	BAJA	Puestos profesionales (núcleo operativo y unidades staff).	Todos los demás puestos directivos.

Fuente: MINTZBERG, 1984, p. 111.

- La especialización también crea problemas de comunicación y coordinación. El primer caso puede advertirse como consecuencia de la especialización vertical ya que la mayor cantidad de niveles crea intermedios en el proceso de comunicación y aumenta la posibilidad de distorsiones; por su parte la especialización horizontal en casos extremos puede crear limitaciones artificiales en la realización de una tarea y requerirá de un complejo esfuerzo de coordinación para evitar que esa parcialidad afecte el equilibrio organizativo creando compartimientos estancos.

## 5.2 DEPARTAMENTALIZACION

Hasta ahora nos hemos referido a la división del trabajo como correlato del concepto de especialización, pero a dicho proceso analítico le sigue el agrupamiento del conjunto de puestos diseñados sobre la base de la especialización en unidades homogéneas coordinadas entre sí. Esta etapa de la tarea supone responder a dos cuestiones básicas respecto de las unidades a construir: qué tipos de actividades se incluirán (competencias) y en qué cantidad (dimensión).

En principio la tarea de diseño se presenta como un procedimiento que pasa del conocimiento de las necesidades globales de la organización a tareas concretas que el organizador combina en puestos según el grado de especialización deseado; posteriormente se determinarán el tipo y cantidad de puestos a agrupar en unidades y la sucesiva conformación de conjuntos mayores que serán la base del sistema jerárquico o de autoridad formal tal cual se lo representa en el organigrama.

En la práctica, la tarea organizativa no es tan lineal, a veces el diseñador se basa en el conocimiento de determinadas estructuras y pasa directamente del objetivo a la estructuración de las unidades. En general la tarea no comienza en el vacío, sino que cuenta con el precedente de estructuras dadas que deben adecuarse o redefinirse, y se modifica el sentido del procedimiento, ya que "a medida que van cambiando los objetivos y las misiones, el rediseño estructural se inicia en sen-

tido descendente, y a medida que cambia el sistema técnico del núcleo de operaciones, procede en sentido ascendente" (MINTZBERG, 1984, p. 138).

La departamentalización supone una decisión central referida a la base de agrupamiento de las actividades y en dicha decisión intervienen una serie de factores que caracterizan la situación concreta a resolver como por ejemplo los objetivos y políticas de la organización como marco de referencia global y los requisitos de orden material y técnico que plantea el proceso de transformación de insumos en bienes y servicios.

La literatura administrativa presenta una serie de modelos alternativos como base del agrupamiento de actividades, que pueden resumirse en dos categorías que MARCH y SIMON (p. 31) llaman departamentalización por "propósito" y por "proceso" y según se analizan a continuación:

#### - Departamentalización por propósito

Presupone el agrupamiento en torno a objetivos, productos o prestaciones específicas y autónomas y en general pone énfasis en una orientación externa ya que el trabajo se organiza en función de productos, mercados, clientes o áreas geográficas a atender. Cuando se adopta el criterio de departamentalización por propósito las actividades necesarias para el cumplimiento del mismo se integran en un área o unidad autónoma, en la cual todos los recursos necesarios, o la mayor parte de ellos están disponibles por medio de un solo responsable, sin estar condicionados por las restantes áreas, con lo cual se facilita la coordinación y la adaptación.

#### - Departamentalización por procesos

Significa la inclusión de una sola clase de actividades dentro de cada unidad y ese conjunto así especializado atenderá simultáneamente la obtención de productos o servicios diversos; es decir que está orientada hacia el interior de la organización y los departamentos se construyen en torno a funciones como compras, fabricación, ventas, administración, etc. Este criterio de departamentalización aprovecha mejor

los beneficios de la especialización, pero requiere mayores costos de coordinación ya que las áreas o unidades cumplen sólo una etapa de un proceso global y sus resultados deben integrarse con funciones de un nivel mayor.

Cada uno de los modelos analizados presenta ventajas y desventajas según el caso particular en el cual deben aplicarse, pero con carácter muy general puede decirse que la departamentalización pro proceso, con su amplio grado de especialización, es más apropiada a situaciones relativamente estables, mientras que la departamentalización por propósitos, con menor eficacia pero mayor autonomía es más indicada en situaciones cambiantes o turbulentas.

MINTZBERG, por su parte propone cuatro criterios para seleccionar el tipo de departamentalización a aplicar:

- 1) Interdependencias del flujo de trabajo. La agrupación de tareas debe reflejar las interdependencias naturales del flujo de trabajo, cuando así se procede, éste queda integrado en una unidad bajo un mismo responsable y los miembros de la unidad "controlan un proceso organizativo claramente definido; la mayoría de los problemas que surgen en el trabajo pueden solucionarse fácilmente mediante adaptación mutua de los trabajadores y gran parte de los demás, que tienen que ser transmitidos a niveles jerárquicos superiores, pueden ser tratados dentro de la unidad por un único directivo encargado del flujo de trabajo" (MINTZBERG, 1984, p. 150).
- 2) Interdependencia de los procesos. Los procesos utilizados en la ejecución del trabajo crean nuevas interdependencias relacionadas con la especialización requerida y estimulan el agrupamiento funcional. En ciertos casos los puestos se agrupan para estimular dichas interdependencias de los procesos, aún a expensas del mayor esfuerzo de coordinación que requiere esa reunión de habilidades afines.
- 3) Interdependencias de escala. En ciertos casos de formación de grupos deberá cumplir cierto requisito de tamaño mínimo para funcionar con eficacia. Evidentemente esta concentración también estimulará la especialización.

- 4) Interdependencias sociales. Hay factores sociales referidos a las características de las personas o de tareas, que pueden influir en la formación de unidades, a fin de facilitar la integración del grupo y el apoyo mutuo.

La selección del criterio de departamentalización más apropiado es un problema de decisión; el argumento básico que justifica la departamentalización por "propósito" da preferencia al flujo de trabajo, buscando interdependencia para aquellas áreas que reúnen actividades referidas a una clase diferenciada de productos o servicios finales, mientras que en la departamentalización por "proceso" el énfasis recae en la especialización de los procesos y la economía de escala como medio para lograr eficiencia. "En consecuencia, todo diseño de una superestructura acaba siendo un compromiso entre factores 'objetivos' de las interdependencias de flujo de trabajo, procesos y escala, y de los factores 'subjetivos' de personalidad y de necesidad social" (MINTZBERG, 1984, p. 157).

Cuando se diseña la estructura de una institución en particular, el criterio de departamentalización aplicado para definir sus unidades de primer orden condiciona y orienta el agrupamiento de actividades en los niveles siguientes. Pero, a partir de cierto punto, puede no ser conveniente ni técnicamente posible mantener el criterio aplicado en la primera etapa; por eso es frecuente encontrar en una misma organización distintas combinaciones de criterios como por ejemplo: organización por propósito en el primer nivel de diferenciación y dentro de ella una división por procesos o una estructura con área funcional que incluye divisiones por productos o propósitos.

En general, el proceso de diferenciación planteado requiere "establecer la intensidad de la división ya que, independientemente del criterio aplicado, debe evaluarse la decisión considerando los límites de orden lógico, económico y social. Estos límites se refieren al grado de discrecionalidad que debe otorgarse para el desempeño de las tareas, pues de otra manera se cumplirán mecánicamente y con posibilidades de conflicto en cuanto a las motivaciones de los miembros..." (ETKIN, 1978, p. 274).



### 5.3 AMBITO DEL CONTROL

BLAU y SCHOENHERR sugieren que el tamaño es el factor principal para determinar la forma de una organización y por cierto corresponde a la tarea de diseño determinar el número de puestos que quedan incluidos en la agrupación de nivel operativo y cuantas unidades se integran en unidades de orden sucesivamente superior. En otras palabras cuantos individuos deberán estar bajo el mando de cada jefe o sea cuál será el "ámbito de control".

El principio de ámbito de control ocupa un lugar importante en la literatura tradicional, ya FAYOL escribía en 1918 "la experiencia muestra que un jefe no tiene sino un número pequeño de subordinados directos, 2, 3 ó 4, algunas veces 5 ó 6, y raramente más". Pero su formulación más difundida la realizó GRAICUNAS en 1933, partiendo de la premisas que un ámbito de control extenso es causa de dilaciones y confusiones en materia de administración, por eso, relacionando el número de su subordinados con las relaciones que tendría que afrontar un jefe propone un número máximo de 5 divisiones laterales en cada uno de los niveles sucesivos de responsabilidad.

Investigaciones más recientes pusieron en duda las terminantes conclusiones anteriores, así un estudio de WOODWARD (1965) sobre empresas industriales, determinó que en cinco empresas de éxito, la medida de subordinados alcanzaba a más de doce para directores generales y que para supervisores de primera línea en casos de producción en serie el alcance medio del control se acercaba a cincuenta subordinados y WORTHY (1959) por su parte informa que el vicepresidente comercial de Sears, Roebuck & Co. tenía cuarenta y cuatro ejecutivos a sus órdenes.

Sin duda, el tema presenta varios interrogantes: qué se entiende por subordinado; qué pasa con los cargos ejecutivos no dedicados a la supervisión directa; ámbito de control implica necesariamente "control" en sentido lato o incluye otros aspectos relacionados; cómo influyen los mecanismos de coordinación en el tamaño de las unidades. El problema no es sencillo, "el control, -es decir, la supervisión directa- es sólo un factor entre tantos a la hora de decidir cuántos agru

par en una unidad o cuántas unidades agrupar en otra mayor, a las órdenes de un único directivo..." (MINTZBERG, 1984, p. 169/170).

Un análisis más detenido nos muestra que el tamaño de las unidades estructurales está correlacionado tanto con el número de divisiones (diferenciación horizontal) como con el número de niveles (diferenciación vertical o jerárquica): un mayor número de niveles en la jerarquía implica grupos relativamente reducidos en cada nivel, mientras que una estructura plana de pocos niveles comprende grupos de trabajo relativamente grandes. En el primer caso el ámbito de control es limitado, permite un proceso de decisión y comunicación más adecuado, un conocimiento más profundo de los problemas pero también una supervisión más estricta que a veces puede resultar frustrante para el subordinado; en el segundo caso, al ampliarse el ámbito del control, los individuos pueden encontrar un clima de mayor libertad que estimule el uso de criterios propios y el desarrollo de capacidades.

En la tarea de diseño el problema del ámbito del control se nos presenta imbricado con las decisiones acerca del tamaño y que tienen que ver con el flujo del trabajo; con la tecnología de operaciones y administrativa; con el nivel de profesionalización; con los mecanismos de coordinación; etc. Para MINTZBERG (1984, p. 178) el tamaño de la unidad aumenta, entre otros factores, por la normalización y similitud de las tareas desempeñadas; la necesidad de reducir distorsiones en el flujo de información ascendente y por las necesidades de autonomía y realización personal de los empleados y por lo contrario, el tamaño disminuye cuando existe necesidad de estricta supervisión directa; de adaptación mutua en complejas tareas interdependientes; de frecuente acceso al directivo para consultas y de cumplir -por parte del directivo- con obligaciones ajenas a la supervisión.

Sin dejar de considerar los múltiples aspectos que influyen en el tamaño de las unidades estructurales, pueden observarse ciertas relaciones entre el ámbito de control y la parte o subsistema de la organización considerada; así cabe suponer que, en el núcleo operativo se encuentran las unidades de mayor tamaño, mientras que en los niveles directivos la complejidad de la tarea y de las interrelaciones requiere

un ámbito menos extenso. Esta afirmación admite variaciones: una unidad de orden superior departamentalizada por propósito agrupará más unidades que una agrupada por funciones y asimismo, la incorporación de unidades de asesoramiento técnico y de apoyo, al descargar la tarea de los niveles medios y superiores, debería reducir el tamaño de las unidades en esos niveles.

#### 5.4 RELACIONES JERARQUICAS Y FUNCIONALES

El personal, los puestos y los recursos físicos son elementos que se deben imbrincar en un sistema de relaciones formales que asegure que las actividades contribuyan a los objetivos previstos. Las actividades no se agrupan simplemente como un "manejo de actividades afines"; "debe situarse de tal modo que las relaciones fundamentales -es decir, la relación de la cual depende su éxito...- sean fáciles y accesibles, y ocupen un lugar central en la unidad" (DRUCKER, 1975, p. 371).

Para diferenciar entre el conjunto de funciones o sectores componentes de la estructura se suelen utilizar dos criterios: "a) el grado de vinculación entre dichas funciones y sectores respecto de los objetivos primarios o substanciales de la organización, suponiendo que los mismos pueden factorizarse o representarse como una cadena de medios a fines, y b) el tipo de autoridad que oficialmente se asigne a cada sector, según que la misma incluya la responsabilidad por la ejecución, o la de emitir instrucciones sobre un tema específico o bien solamente la atribución de proponer alternativas y brindar asesoramiento". (ETKIN, 1978, p. 217).

De acuerdo con los criterios comentados pueden definirse relaciones entre unidades que contribuyen directamente al cumplimiento de las metas previstas -organización de línea-; en una empresa industrial suelen considerarse dentro de este grupo funciones como Producción, Ventas y Finanzas, a las que DRUCKER llama "actividades que producen resultados" es decir aquellas que pueden relacionarse directa o indirectamente con los resultados y el desempeño de toda la empresa. Por otra par-

te se ubican las unidades destinadas a contribuir con las del primer grupo y las cuales se relacionan como funciones de apoyo, asesoramiento o logística; si bien pueden ser esenciales no contribuyen directamente a los resultados; dentro de este grupo se incluyen por ejemplo Personal; Sistemas; Mantenimiento; Relaciones Externas; etc. y constituyen la organización funcional.

Si bien en la práctica esta diferenciación puede llevar a una excesiva simplificación de las relaciones organizacionales, deja clara la inclusión del diseño estructural como parte del planeamiento; en tal sentido es lógico suponer que se definirán primero las actividades directamente involucradas en el logro de los objetivos y luego las auxiliares o secundarias. Cuando se trata de analizar una organización en marcha la distinción entre actividades de línea, de servicio y de estado mayor puede presentar dificultades ya que, algunas funciones que fueron originariamente consideradas como operaciones auxiliares o derivadas, pueden convertirse en prioritarias por el cambio de situación.

Tradicionalmente se han identificado las relaciones de línea como los eslabones de una cadena de mandos representativa de la estructura jerárquica, a través de la cual los superiores emiten órdenes o instrucciones y los subordinados se reportan o informan sobre lo actuado. En el organigrama estas relaciones se representan como líneas ininterrumpidas que unen en sentido vertical los puestos representados por los entegramas, dando al diseño la forma piramidal característica.

Las unidades ubicadas en la pirámide jerárquica detentan la autoridad formal basada en la administración del sistema de recompensas y sanciones y además tienen la responsabilidad de supervisar las unidades a su cargo, evaluar los resultados y determinar las acciones correctivas. La principal ventaja de la estructura de línea reside en la claridad y simplicidad de las relaciones, siempre que la autoridad y la responsabilidad esten precisamente definidas.

Las organizaciones estructuradas solamente de acuerdo a relaciones de línea, son pequeñas o simples y el aumento de tamaño y de comple

alidad las tornaran ineficientes ya que la claridad y simplicidad no com pensaran la falta de especialización del ejecutivo de línea. Frente a la nueva situación la organización adoptará nuevas formas, agregando primero niveles adicionales para distribuir la carga de supervisión y luego recurrirá a unidades de asesoramiento especializado, incorporando de ese modo las relaciones funcionales o de asesoramiento; es decir que aparecen entonces funciones de staff separadas de la cadena de mando.

### 5.5 RELACIONES LATERALES

Frecuentemente existen situaciones en las cuales las divisiones funcionales, las redes jerárquicas y las relaciones especializadas e im personales propias de las estructuras piramidales, son insuficientes pa ra conseguir la coordinación que necesita una organización. Los requere rimientos característicos de dichas situaciones están referidos a la in tegración de conocimientos teóricos para atender problemas complejos y a la asignación de recursos comunes a proyectos múltiples que deben ser atendidos en forma simultánea.

Las estructuras tradicionales no contemplaban mecanismos de coor dinación más allá del diseño de los puestos individuales y la creación de la estructura de la supervisión directa; en el mejor de los casos la adaptación mútua se producía de modo informal. Pero en los últimos años las organizaciones han desarrollado soluciones innovadoras para estimu lar los dispositivos de enlace entre individuos y unidades y que en cier tos casos han incorporado a sus diseños formales.

Estas modificaciones representan el adelanto contemporáneo más notable en materia de diseño organizativo y en tal sentido ha sido pro clamado por la literatura especializada a partir de la década del sesen ta; así aparecen los "roles integradores", "los equipos de trabajo" y la "estructura matricial". Más recientemente, Jay GALBRAITH (1977, p. 46) explica que "existen varias formas de relaciones laterales. Algu nas son simples, obvias y poco costosas. Otras más sofisticadas, costo sas y requieren una mayor atención en su diseño".

GALBRAITH presenta un continuo de formas en un orden ascendente de complejidad y que las organizaciones emplearán conforme el grado de incertidumbre que presente la tarea; a mayor incertidumbre más compleja la forma de mecanismo de enlace; asimismo, dichas formas no son excluyentes entre sí y pueden acumularse. Así, el autor distingue siete tipos de relaciones laterales: "contacto directo" entre ejecutivos; "roles de enlace"; "fuerza de tarea"; "equipos" permanentes; "roles integradores"; "rol gerencial de enlace" y "diseño matriz".

A los fines de nuestro análisis centraremos nuestra atención sobre tres de ellas que consideramos las más características:

#### - Roles de Enlace

Cuando la frecuencia de los contactos entre dos unidades estructurales aumenta, se justifica abandonar la red informal de la relación directa y resulta más económico formalizar un rol especializado para manejar la comunicación entre ellos, evitando las largas vías verticales involucradas a transferir un asunto a través de la jerarquía. Las estructuras con enlaces no consisten simplemente en la incorporación de personal adicional a los sectores existentes, sino que también requieren un reordenamiento de los mismos y de sus métodos de trabajo.

Los miembros de enlace participan en distintos sectores y en cada uno de ellos transmiten las apreciaciones de los otros sobre problemas comunes. "El puesto carece de autoridad formal, pero, al servir el individuo que lo ocupa de encrucijada en las vías de comunicación, se convierte en un centro neurálgico de la organización, dotado de un considerable poder informal" (MINTZBERG, 1984, p. 97).

El éxito de los roles de enlace no radica en el status sino en los conocimientos especializados requeridos para orientar las relaciones entre las distintas unidades cuyo trabajo vinculan. Hay puestos de enlace entre distintas unidades de línea, como por ejemplo un hombre de ingeniería o de compras que asignados físicamente a la planta contribuyen a la organización de la producción y también puestos de enlace entre grupos de línea y de apoyo como por ejemplo especialistas de costos

o de relaciones industriales que al asesorar a los departamentos de línea, sirven de vínculo con sus respectivas unidades especializadas.

- Equipos de Trabajo

Cuando los problemas involucran a varios departamentos la diversidad de perspectivas y valores requiere de coordinación y contactos directos y los roles de enlace no son suficientes. "En estos casos puede recurrirse a la constitución de grupos de trabajo en los cuales la participación de los distintos especialistas no es secuencial o escalonada en el tiempo, sino conjunta, es decir integrada alrededor de una apreciación compartida sobre los problemas a resolver" (ETKIN, 1978, p. 314).

Los equipos de trabajo son una forma de relación lateral diseñada para tratar problemas entre departamentos, con representantes de cada uno de los sectores involucrados; con ello se evita que las decisiones se remitan a niveles superiores de la jerarquía y consecuentemente, se toman en niveles más bajos de la organización. MINTZBERG (1984, p. 199) distingue al grupo de trabajo del comité: el primero es "convocado para cumplir una tarea determinada y desagruparse tras su cumplimiento", es decir se utiliza en forma provisional, en cambio, el comité "es una agrupación más estable entre distintos departamentos, convocandose con regularidad para comentar temas de interés".

Si bien estas formas de vínculo lateral pueden surgir informalmente, cuando los problemas que requieren comunicación y análisis conjunto se vuelven frecuentes, es probable que se los incluya dentro de la estructura formal. Pueden formarse a distintos niveles y el agrupamiento puede realizarse para atender clientes, productos o proyectos comunes.

Otra característica de los grupos de trabajo es que en los mismos no es posible asentar la autoridad solamente sobre el concepto de jerarquía y subordinación. El liderazgo no se basa exclusivamente en la posesión del poder formal, también debe existir en el grupo cierto consenso sobre las cualidades técnicas y personales del líder: la relación de influencia es reemplazada por la comunicación en ambos sentidos.

### - Estructuras Matriciales

Así como los diseños funcional y descentralizado se originaron como respuesta a problemas y necesidades concretas en la evolución de las organizaciones, también la estructura matricial nace frente al fenómeno de la innovación, cuando deben atenderse simultáneamente varios proyectos, programas o productos que requieren de recursos especializados. Se trata de una situación que aparece en la década del 60 en empresas enfrentadas a un rápido cambio tecnológico en sus productos o servicios, como por ejemplo la industria aeroespacial, la de equipos de computación, servicios de ingeniería, etc.

En la situación expuesta "la organización desearía contar con una mayor integración de los recursos especializados. Rechazaría una estrategia de organización de los recursos respecto de los programas, proyectos o productos autónomos, ya que tal movimiento reduciría la especialización o requeriría la duplicación de recursos" (GALBRAITH, 1977, p. 100). La estructura matricial surge entonces, como una solución de compromiso entre el diseño funcional y el divisional, ya que permite superar las limitaciones y aprovechar las virtudes de ambos diseños.

"Dado que cada proyecto tiene una duración y un ámbito de influencia determinados es lógico que exista un proceso de renovación en la misma medida en que se produce el cumplimiento de los proyectos; pero también es cierto que la estructura no puede estar sujeta por completo a dichas reformas porque su estabilidad sería mínima y debido a ello es necesario mantener ciertos sectores básicos de carácter funcional (personal, compras, finanzas, auditoría) para apoyar las metas que se logren a través del tiempo". (ETKIN, 1978, p. 312).

Hasta el momento hemos visto distintas formas de interrelación: las relaciones de línea representadas por la autoridad jerárquica y las relaciones de asesoramiento propias de unidades especializadas que apoyan las tareas operativas. En el presente título agregamos las relaciones de enlace que se superponen a la estructura tradicional de autoridad, pero cuando recurrimos a la estructura matricial, el rol integrador aumenta su poder y establece una relación de reporte dual que sacrifica el principio de unidad de mando.



Esta forma de estructura implica que en algún nivel de la organización, un agente se convierte en miembro tanto de un departamento de recursos como de otro de proyectos o programas y la representación gráfica que resulta de las relaciones entre dichos sectores funcionales y de proyectos, asume la forma de una matriz. De esta manera se representan actividades centrales de carácter permanente que sirven a todas metas organizativas y actividades de apoyo directo y exclusivo para dos o más proyectos.

En la estructura matricial los directivos de línea son igual y conjuntamente responsables con los directivos de proyectos y este equilibrio de poder formal le da su carácter distintivo respecto de otros dispositivos de enlace y constituye a la vez la principal dificultad en su diseño. Se requiere definir claramente el rol y la autoridad de cada directivo a fin de delimitar adecuadamente sus responsabilidades; a continuación se transcribe un ejemplo de tales especificaciones.

RESPONSABLE FUNCIONAL	RESPONSABLE DE PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Dirección y supervisión del trabajo.</li> <li>. Cumplimiento de tareas de acuerdo a tiempos y costos asignados.</li> <li>. Cumplimiento de especificaciones de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Diseño y definición técnica del proyecto.</li> <li>. Programación y presupuestación del proyecto.</li> <li>. Evaluación del cumplimiento e informe sobre el estado de avance.</li> </ul>

Fuente: GILLI, 1980, p. 49.

El equilibrio de poder descrito requiere de organizaciones dispuestas a resolver problemas mediante la negociación entre iguales, en lugar de recurrir al poder formal de los superiores sobre los subordinados y de la línea sobre el staff; es decir organizaciones adultas. MINTZBERG señala que "la estructura matricial parece ser un dispositivo sumamente efectivo para el desarrollo de nuevas actividades y para la coordinación de complejas interdependencias múltiples; sin embargo, no resulta adecuada para los que necesitan cierta seguridad o estabilidad.

La supresión del principio de unidad de mando crea relaciones que requieren habilidades interpersonales altamente desarrolladas y una considerable tolerancia a la ambigüedad" (1984, p. 209).

## 5.6 DESCENTRALIZACION

Si bien los conceptos de centralización y descentralización, se han discutido mucho en la literatura administrativa no hay consenso sobre la definición de ambos términos y el problema es especialmente agudo con respecto a descentralización. En efecto, existen distintas definiciones de descentralización: algunos autores la equiparan a delegación y la oponen a la centralización; otros, sugieren que equivale al criterio divisional de departamentalización que se refiere a la creación de centros autónomos de resultados; finalmente, hay quienes la relacionan estrechamente con la autoridad para la toma de decisiones.

En el presente desarrollo nos adoptaremos la última acepción, ya que hemos de relacionar la descentralización con el diseño del sistema decisorio; es decir que definidos los puestos y las unidades estructurales para determinar su forma definitiva de agrupamiento, debemos realizar un análisis de las decisiones. Este parámetro de diseño no es independiente de los ya analizados y dada su complejidad requiere de la comprensión previa de todos los demás.

Acerca del análisis de las decisiones DRUCKER (1975, p. 369) nos dice: "qué decisiones se necesitan para obtener el desempeño que permitirá realizar los objetivos? qué clase de decisiones son? en qué nivel de la organización deben adoptarse? qué actividades originan dichas decisiones, o sufren su influencia? Por consiguiente, qué administradores deben participar en las decisiones - por lo menos en la medida de una consulta previa? qué administradores deben ser informados después de adoptarse las decisiones? Las respuestas a estas preguntas determinan en medida considerable adónde pertenece determinado tipo de trabajo". El autor agrega que para situar la autoridad y la responsabilidad de las distintas decisiones es necesario conocer su naturaleza

considerando: su grado de "futuridad"; su "influencia" sobre otras áreas o funciones; los "factores cualitativos" que participan de la misma y finalmente su "recurrencia".

En el sentido expuesto, no basta con la definición de puestos y su disposición en la estructura, para saber donde está el poder para disponer medios y técnicas aplicables al desarrollo de las actividades; este aspecto se resuelve a través del proceso de descentralización, es decir definiendo formalmente cuáles son las posiciones de la estructura que disponen de facultad para decidir sobre temas específicos. Según MINTZBERG "cuando todo el poder se centra en un único punto de la organización -esencialmente, en manos de un solo individuo- calificamos de centralizada a la estructura; cuando por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, la calificamos de descentralizada" (1984, p. 218).

La centralización y la descentralización no deben considerarse en términos absolutos, sino como los extremos de un continuo. Consecuentemente la descentralización como proceso significa la selección de un punto dentro del continuo (completa-nula) y por lo tanto, el problema administrativo consiste en la definición de cuáles serán las áreas y funciones a descentralizar y el grado de intensidad que tendrá el proceso.

La intensidad del proceso de descentralización para ETKIN (1978, p. 335) depende de la forma en que el mismo se implanta y destaca las siguientes alternativas:

- 1) Fijar metas cuantitativas, especificando tiempo, lugar, volúmenes y valores monetarios, delegando a otros niveles la elección de la forma de alcanzar dichas metas.
- 2) Establecer especificaciones técnicas de los productos o prestaciones finales y ciertas condiciones mínimas de calidad y precio; en este caso, los volúmenes de producción o ventas no están predeterminados.
- 3) Definir un conjunto de restricciones que deben cumplirse, y a partir de ellas otorgar discrecionalidad para decidir dentro de ciertos límites, fijando por ejemplo un presupuesto de gastos e inversiones, o la cantidad de horas-máquina que pueden disponerse.

- 4) Asignar la responsabilidad-ejecución de un proyecto determinado, delegando la obtención de medios, la contratación de servicios y la conducción del proyecto.

El proceso de descentralización se refiere básicamente a atribuciones que se otorgan para decidir acerca de las actividades de una determinada posición o sector de la estructura y como hemos visto, no se trata de una facultad global, sino que está acotada de distintas maneras. La tendencia a la descentralización surge por diversos motivos ya que, si bien la centralización es el medio más preciso para lograr la coordinación, difícilmente una sola persona o grupo reducido pueda disponer de toda la información y de la capacidad física y cognoscitiva necesarias para centralizar todas las decisiones; DRESSLER (1979, p.110) resume en el siguiente cuadro distintos factores situacionales que motivan la descentralización.

Factores que influyen en grado de descentralización	Tendencia a la centralización	Tendencia a la descentralización
Incertidumbre; velocidad de cambio; aparición de novedades.	Baja incertidumbre	Alta incertidumbre
Diferenciación de clientes, etc.: diversidad.	Poca Diferenciación	Mucha Diferenciación
Tamaño de la empresa.	Tamaño pequeño	Tamaño grande
Dependencia de un factor externo estable -comprador grande, etc.	Mucha dependencia	Poca dependencia
Tecnología de producción	Producción en masa	Producción por unidades o continua

Como complemento del cuadro anterior cabe acotar que la "última razón de ser de la descentralización es que constituye un estímulo de motivación. Las personas creativas e inteligentes requieren bastante libertad de acción, y la organización solo puede atraerlas y retenerlas utilizando sus iniciativas si les proporciona un considerable poder de

decisión. Esta motivación es fundamental en los puestos profesionales..., así como en muchos puestos directivos". (MINTZBERG, 1984, p. 220).

Desde el punto de vista del diseño estructural se distinguen dos formas básicas de descentralización: la vertical y la horizontal; en el primer caso el poder de decisión es transmitido a través de la cadena de autoridad a los funcionarios de línea; en el otro caso el poder de decisión pasa a manos de analistas y asesores especializados, dotados de nivel jerárquico o bien -en un caso de máxima- se distribuye entre los participantes de la organización. Analizaremos ambas dimensiones:

#### - Descentralización vertical

Corresponde principalmente a la concesión de poder decisorio desde el nivel directivo al nivel gerencial a través de la línea, consecuentemente se pone énfasis en el poder formal de los cargos para hacer elecciones y controlar su ejecución. Surgen interrogantes acerca del tipo de decisiones a transferir a cada nivel; del punto de la cadena hasta cual debe delegarse y del modo de lograr la coordinación.

En cuanto al tipo de decisiones a delegar, resulta observable que las decisiones de fabricación o de ventas suelen delegarse con más frecuencia que las atinentes a finanzas o personal; con referencia al nivel hasta el cual debe delegarse DRUCKER (1975, p. 371) nos dice que "una decisión debe adoptarse siempre en el nivel más bajo posible, y en la mayor proximidad posible de la escena de la acción. Pero una decisión debe adoptarse siempre en un nivel que garantice el examen integral de todas las actividades y los objetivos afectados".

Cuando se plantea la cuestión del control y la coordinación, puede utilizarse la supervisión directa pero en una medida que no anule la descentralización; también puede recurrirse a la adaptación mediante mecanismos de enlace. En el caso particular de la divisionalización, cuando se concede poder decisorio a las unidades de mercado por ejemplo, la regulación se logra particularmente por el control de los resultados.

### - Descentralización horizontal

Al hablar de la dimensión horizontal, la discusión se amplía ya que la transferencia de poder decisorio puede darse de distintas formas. MINTZBERG (1984, p. 231) menciona los siguientes casos:

- . El poder pasa a los pocos analistas de la tecnoestructura.
- . El poder pasa a los expertos del staff de apoyo y a los operarios especializados.
- . El poder pasa a todos los miembros de la organización.

En el primer caso, la organización recurre a sistemas de normalización para lograr coordinación y consecuentemente los directivos de línea deben ceder algún poder a los diseñadores de dichos sistemas y el grado de poder transferido dependerá de la amplitud y grado de estrictez de la normalización requerida; en el segundo caso, en la medida en que la organización requiera conocimientos especializados, principalmente por factores de tipo tecnológico, tiene que conceder poder a aquellos que poseen dicho conocimiento, ya sean miembros del núcleo operativo de la línea media o expertos con funciones de asesoramiento. Por último, en el caso de descentralización horizontal completa, el poder no se relaciona con el cargo, no con los conocimientos sino con la pertenencia a la organización; se trata de una organización democrática, donde todos participan por igual en las decisiones y por cierto en su forma perfeccionada es bastante difícil de alcanzar.

## 5.7 CONCLUSIONES

- 1) Frente a los problemas e interrogantes que plantea la definición de la estructura, no existe una decisión ni un modelo óptimo predeterminado; el organizador sólo dispone de ciertos parámetros o variables a utilizar. Los criterios y la forma en que debe efectuarse la partición y el agrupamiento de actividades (división del trabajo y departamentalización) como asimismo los grados de delegación, descentralización y formalización deberán elegirse según la organización de que se trate y el momento particular en que se encuentre.

- 2) Si bien hemos observado cierta secuencia en nuestro análisis, comenzando por la especialización y la división del trabajo, para luego considerar el agrupamiento de puestos en unidades mayores, el sistema de relaciones y, finalmente, el problema de distribución del poder decisorio; los parámetros de diseño se encuentran recíprocamente relacionados. Forman un sistema integrado, donde cada uno de ellos está vinculado a todos los demás como variable dependiente e independiente a la vez; un cambio en un parámetro necesariamente implicará modificaciones en los demás.
  
- 3) El desarrollo analítico de los parámetros estuvo centrado en su definición técnica y en su aplicabilidad según el nivel o subsistema de la organización considerado, pero del mismo han surgido aspectos relacionables con el tema central de la tesis, como por ejemplo: la incidencia de la especialización sobre la postura emocional del empleado, la interdependencia social como base para la selección del modo adecuado de departamentalización; la amplitud del control como factor de frustración o estímulo y el uso de relaciones laterales y descentralización horizontal como fomento de la comunicación informal y la motivación.

## Capítulo 6. DISEÑO ESTRUCTURAL

Para ser consistentes con nuestra apreciación de la organización como sistema abierto, debemos completar nuestro análisis de los parámetros de diseño considerando factores que suelen estar fuera del control de la organización y que necesariamente influyen en la configuración estructural. A diferencia de otros enfoques que se refieren a funciones o a niveles de autoridad asignados a cada sector para asegurar la regularidad interna de las conductas, el de sistemas destaca la interdependencia de las actividades del conjunto estructurado con las variables de contexto.

La tecnología tradicional utiliza distintos parámetros y combinaciones de los mismos para definir tipos o modelos óptimos de estructura entre los cuales debe optarse, pero dichos modelos constituyen simplificaciones de la realidad que sólo existen en el papel. En el presente capítulo veremos la tarea de diseño no como la elección entre modelos fijos predeterminados, sino como la construcción de un modelo particular que tome en cuenta, además de la congruencia técnica de los parámetros utilizados, los factores propios de cada organización y de su medio.

### 6.1 CARACTER DE LA TAREA

Para SIMON "diseña todo aquel que concibe unos actos destinados a transformar situaciones existentes en otras, más dentro de sus preferencias" (1979, p. 87). En tal sentido el diseño de organizaciones procurará la adaptación del medio interno al externo, definiendo los canales de interrelación y las funciones internas necesarias para la transformación de los insumos en salidas del sistema.



A continuación veremos como han caracterizado la tarea distintos autores:

Según DRUCKER (1975) el "diseño y la estructura de la organización requieren reflexión, análisis y enfoque sistemático" (p. 355) y "cuando se diseñan los elementos constitutivos de la organización, el organizador afronta cuatro problemas: 1- cuáles deben ser las unidades de la organización? 2- qué componentes deben agruparse, y cuáles tienen que mantenerse separados? 3- qué tamaño y forma corresponden a los distintos componentes? 4- cuál es el lugar apropiado y la relación entre las distintas unidades?" (p. 360).

Frente al enfoque tradicional de funciones típicas según el tipo de organización considerada, éste autor propone un análisis a partir de los resultados deseados, es decir que para definir los elementos constitutivos de la organización deben identificarse las actividades fundamentales y analizarlas según sus aportes (productoras de resultado; de apoyo; de mantenimiento y atención interna). Complementariamente para situar a las unidades estructurales propone el análisis de las decisiones y de las relaciones.

Para ETKIN (1978, p. 120) "las actividades vinculadas con el diseño de la estructura organizativa implican: a) definición del conjunto; b) desagregación de las partes componentes de dicho conjunto; y c) diseño de las relaciones entre las partes." Es decir que, desde un nivel de análisis normativo, propone una descripción destinada a lograr un ordenamiento de las relaciones entre los recursos disponibles, los fines perseguidos y los procesos necesarios para alcanzarlos.

Asimismo el autor destaca la necesidad de que las actividades internas se dispongan de modo que aseguren condiciones mínimas de supervivencia y estabilidad, relacionadas con la predecibilidad de las conductas. "Las actividades, tal como se cumplen en la realidad, pueden no ajustarse estrictamente a lo prescripto oficialmente en los organigramas y manuales de organización. Ello no se debe necesariamente a las situaciones de carácter conflictivo, sino también a la imposibili-

dad de las normas de preverlo todo, ... y también a las pautas que surgen de las interacciones sociales en el trabajo." (p. 123).

Por último, MINTZBERG (1984, p. 96) plantea una serie de preguntas como puntos fundamentales del diseño estructural; entre ellas encontramos:

- . Cuántas tareas deben corresponder a un puesto determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?
- . Hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo de cada puesto?
- . Sobre qué bases deben agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras mayores?
- . Qué tamaño debe tener cada unidad? Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?
- . Qué mecanismos hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades?
- . Cuánto poder de decisión debe delegarse a los directivos de unidades de línea, descendiendo por la cadena de autoridad?
- . Cuánto poder de decisión debe pasar de los directivos de línea a los especialistas del staff y a los operarios?

Las respuestas a los interrogantes planteados se refieren básicamente a la utilización de los distintos parámetros, pero el autor destaca que este análisis debe completarse, ya que una estructuración efectiva requiere además de la consistencia interna entre los parámetros, que los mismos se ajusten adecuadamente a las condiciones propias de la organización y su entorno.

En efecto, las técnicas aplicadas y que producen resultados bajo ciertas condiciones pueden no servir cuando estas varían; esas condiciones están representadas por el flujo de insumos, los mercados de productos o servicios, la estabilidad o turbulencia del entorno, etc. "El concepto de racionalidad organizacional también implica aceptar la exigencia de restricciones... y otros factores de carácter contingente, es decir que pueden o no variar en el tiempo y lugar, pero que tampoco están sujetas al control de la organización. De tal manera, las decisiones internas de las organizaciones son el resultado de la intervención conjunta de situaciones que tienen un efecto restrictivo y también de

las contingencias y variables no controlables por el propio sistema". (ETKIN, 1978, p. 215).

Gran parte de la investigación contemporánea sobre la estructura ha revelado la existencia de situaciones, estados o condicionamientos que influyen en el uso de determinados parámetros de diseño; estos aspectos contingentes varían según la exposición de distintos autores: HALL (1973) analiza tamaño; complejidad y formalización; HERMIDA (1977) menciona metas y recursos, tamaño, sistema de actividades, comportamiento individual y grupal e influencia del contexto; ETKIN (1978) habla de tamaño y tecnología; DESSLER (1979) se refiere a ambiente y tecnología y MINTZBERG (1984) distingue edad y tamaño; sistema técnico; entorno y poder. Para apreciar en que medida dichos factores condicionan la conformación de la organización, los agruparemos -al solo fin de su análisis- en externos e internos.

## 6.2 FACTORES EXTERNOS

Diferentes estudios destacan la necesidad del enfoque situacional de la organización; muestran de que manera el contexto evoluciona de lo simple y previsible a lo incierto y complejo y como estos diferentes tipos de ambiente afectan a la organización y a la forma de administrarlas. Es así como la influencia y características de las variables económicas, sociales y políticas determinaran el marco institucional y las condiciones de incertidumbre y complejidad según veremos a continuación.

### - Incertidumbre

El ambiente podrá caracterizarse por grados que van desde una situación estable que se repite año tras año y consecuentemente hace predecible el trabajo de la organización, hasta una situación dinámica que enfrenta cambios impredecibles en las demandas de los clientes, la acción de la competencia, las condiciones políticas o económicas. Esta

última situación puede ser calificada de "turbulencia" y sobre el particular DRUCKER nos dice "existen nuevas realidades, nuevas oportunidades y nuevas amenazas en la esfera de la empresa y la institución" y que en "un período de turbulencia, el supuesto más probable es el fenómeno único que modifica la configuración y, por definición, los fenómenos únicos no pueden ser planificados" (1983, p. 2 y 3).

Del grado de incertidumbre dependerá la formalización de la estructura y su permanencia en el tiempo. Así en un contexto estable "la organización es capaz de prever sus condiciones futuras y, de permanecer invariables los demás factores, puede en consecuencia aislar su núcleo de operaciones normalizando las actividades del mismo... o quizás, en lugar de ello, normalizando sus habilidades. Pero esta relación se extiende también más allá de dicho núcleo." (DUNCAN, citado por MINTZBERG, 1984, p.312).

Por otra parte, cuando existe demanda impredecible, incertidumbre respecto de las fuentes de aprovisionamiento, continuos cambios tecnológicos o condiciones políticas inestables, la organización no puede recurrir a la normalización y requerirá mecanismos de coordinación más flexibles y menos formalizados. "Se habla concretamente de organizaciones ambiguamente estructuradas que de exprofeso dejan sin definir problemas de jerarquías y de vinculaciones para dar mayor plasticidad" (KLIKSBERG, 1986, p. 17) y se advierte que cuanto más dinámico es el contexto, más flexible resulta la estructura para hacer frente a lo impredecible y no obstaculizar la adaptación.

#### - Complejidad

El contexto de una organización puede variar de simple a complejo en la medida en que éste requiere de la organización conocimientos especializados acerca de productos, mercados, clientes o algún otro factor, HALL (1973, p.153) refiriéndose a las conclusiones de la experiencia de LAWRENCE y LORSCH sobre organizaciones enfrentadas a situaciones altamente competitivas, dice que el "mayor aspecto competitivo, de acuerdo con los ejecutivos entrevistados, era el desarrollo y revisión de

nuevos productos y procesos. El ciclo de vida de cualquier producto tendía a ser corto, puesto que los competidores estaban comprometidos en investigaciones intensivas que podían convertir rápidamente en obsoleto un producto de éxito."

Sin duda la diferencia entre el carácter estático-dinámico y el simple-complejo de un contexto, parece sutil, pero puede aclararse si tenemos en cuenta que las decisiones en un ambiente dinámico siempre enfrentan incertidumbre, independientemente de que dicho ambiente sea simple o complejo. Por lo tanto, el grado de incertidumbre afectará fundamentalmente el grado de formalización o burocratización de la estructura, mientras que la complejidad requerirá nuevas formas para atender demandas especializadas, es decir que afectará el grado de descentralización de las decisiones.

Entre otros argumentos, MINTZBERG (1984, p. 314) fundamenta su hipótesis de que "cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura" en la conclusión de la investigación de HAGE y AIKEN según la cual "la participación en la toma de decisiones correspondiente a la distribución de recursos organizativos y la determinación de la política organizativa estaba estrechamente vinculada con el grado de complejidad, determinado por 1) el número de especializaciones en el trabajo, 2) el grado de preparación profesional, y 3) la cantidad de actividad profesional...".

#### - Dispersión espacial

El factor de dispersión en la localización geográfica de plantas o de mercados también afecta la forma de estructura organizativa. HALL refiriéndose a la investigación de PUGH y colaboradores, afirma que "en el caso de dispersión espacial, si bien los trabajadores de 'la línea' no cuentan con procedimientos operativos específicos descriptos para su uso y tienen un amplio grado de control sobre lo que hacen en el trabajo y sobre quién será empleado son retenidas ante todo por la organización. La dispersión va, pues, acompañada de la retención de ciertos mecanismos de control por parte de las organizaciones centrales" (1973, p. 152).

Por su parte MINTZBERG indica que "la organización capaz de identificar claramente distintos mercados (productos o servicios, regiones geográficas o clientes) está predispuesta a dividirse formando unidades de alto nivel en base a dichos mercados, otorgando a cada una el control correspondiente a una amplia gama de decisiones propias de ese mercado concreto" (1984, p. 319).

Si agregamos que MINTZBERG se refiere a un caso de descentralización vertical limitada, vemos que la aparente diferencia entre ambas opiniones acerca del grado de centralización de decisiones se aclara y que ambos se refieren a la concesión de atribuciones específicas en función de regiones o mercados (divisionalización), con la sola limitación que puedan imponer la necesidad de economía de escala o la existencia de una función esencial común a todas las localizaciones o mercados.

#### - Control externo

El diseño de la estructura no siempre es el más adecuado a las características propias de la organización, o a los factores de contexto que hemos analizado; muchas veces los organismos normativos y de control, las asociaciones de organizaciones similares, las relaciones con accionistas, proveedores, consumidores y otras partes directamente vinculadas con la acción de la organización afectan la cantidad de poder y la elección de la organización. HALL menciona como ejemplo que "la creciente complejidad de las leyes y reglamentos laborales condujo al desarrollo de especialistas en relaciones laborales, personal que a su vez acrecentó su poder en la organización..." (1973, p. 218).

MINTZBERG propone como hipótesis que "cuanto mayor es el control externo de la organización más centralizada y formalizada resulta su estructura" y fundamenta su propuesta en diversos estudios, entre ellos el de BLAU y SCOTT según el cual los organismos del commonwealth, gubernamentales en su mayoría, estaban más formalizados que las instituciones privadas. El autor concluye que "los indicios apuntan a que el control externo suele concentrar el poder en la cumbre de la jerarquía, estimulando un uso mayor del acostumbrado de las reglas y reglamentos..." (1984, p. 330/331).

En efecto, los grupos de control externo, representados por el estado, los accionistas o una organización matriz, según el caso, no son proclives a ceder responsabilidad y poder de decisión y consecuentemente se establece una clara línea de control centralizada en la dirección y se crean exigencias de normas y procedimientos formalizados, que aseguren el cumplimiento y la justificación de las acciones. La pérdida de autonomía no sólo implica la cesión del poder al control externo, sino también importantes cambios de la estructura interna de la organización, produciendo una centralización del poder a nivel organizativo y la burocratización en el uso de dicho poder.

### 6.3 FACTORES INTERNOS

En qué medida condiciones propias de la organización como su etapa de desarrollo, la tecnología de su proceso productivo, la conformación grupal o la distribución interna del poder tienen que ver con la forma de su estructura? Es una pregunta importante y la literatura especializada ha dedicado suficiente espacio al tratamiento del tema; en el presente título analizaremos esos aspectos intrínsecos que afectan la forma organizativa.

#### - Edad de la organización

Esta variable ha sido considerada conjuntamente con el tamaño en los análisis de GREINER y de MINTZBERG y si bien pueden señalarse algunos de sus efectos sobre la estructura no es posible aislarlos de los de otros factores con los cuales se hallan estrechamente relacionados, por ejemplo tecnología y complejidad.

La edad parece constituir la dimensión más obvia del desarrollo organizacional, ya que las prácticas y principios administrativos aplicables a un momento determinado pierden vigencia en otro. Así para GREINER (1974, p. 5) "El pasar del tiempo también contribuye a la institucionalización de actitudes administrativas. Como resultado, la con-

ducta de los empleados se vuelve no sólo más predecible, sino también más difícil de cambiar cuando las actitudes han caducado"; coincidentemente para MINTZBERG (1984, p. 266) "Cuanto más antigua sea la organización más formalizado será su comportamiento".

Mientras las organizaciones nuevas suelen definir imprecisamente su estructura, con el pasaje del tiempo la institución aprende a adaptarse al medio, a resolver sus conflictos internos de comunicación y coordinación y es natural que intente aprovechar los resultados de ese aprendizaje formalizandolos. Las tradiciones y los valores que se han ido desarrollando a través del tiempo también influyen en el mantenimiento de la forma estructural.

#### - Tamaño

El tiempo no es el único factor determinante de la estructura; los problemas y soluciones referidos a ésta, tienden a cambiar de manera marcada a medida que aumenta el tamaño, ya que surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles jerárquicos y consecuentemente aumentan los problemas de comunicación. Los indicadores de tamaño posibles de considerar son varios por ejemplo el número de empleados, el número total de miembros, el volumen de ventas, etc., y en general se encuentran relacionados entre sí.

Sobre este tema, resulta de especial interés la investigación realizada por HALL, HAAS y JOHNSON, sobre la cual HALL concluye que "Los resultados investigativos han indicado que el tamaño grande se relaciona con un aumento de la complejidad, en términos de especialización y de diferenciación horizontal y vertical. Estos resultados no son, sin embargo, suficientemente firmes para permitir la presunción de que todas las organizaciones grandes son más complejas en estos sentidos y viceversa. El tamaño de acuerdo con los estudios examinados, está también discretamente relacionado con el aumento de la formalización." (1973, p. 128).



Apoyandose en la investigación que hemos comentado y en la de otros autores como BLAU, REIMAN y PUGH, MINTZBERG concreta las siguientes hipótesis sobre el tamaño: "cuanto mayor sea la organización más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo" y "cuanto mayor sea la organización más formalizado estará su comportamiento". (1984, p. 269 y 272).

El incremento de tamaño, ya sea en el número de agentes o de operaciones tiene -como hemos visto- consecuencias sobre la estructura, pero no puede pretenderse que el tamaño sea el único determinante de los niveles de complejidad, formalización y centralización, ya que se trata de un factor interdependiente. "Por ejemplo, existen estudios que demuestran que la importancia relativa que presentan los sectores de servicios, apoyo logístico y administrativo (respecto del conjunto de actividades) pueden disminuir a pesar que se incremente el tamaño organizacional". y asimismo, "un cambio en el tamaño debe interpretarse en función de las condiciones concretas (temporales, espaciales y tecnológicas) dentro de las cuales se produce." (ETKIN, 1978, p. 211).

#### - Tecnología

La introducción de nuevas técnicas o procesos productivos frecuentemente da lugar a modificaciones en las actividades, a la sustitución de funciones, a la supresión de sectores y, en casos extremos de automatización o robotica, puede transformar totalmente la forma organizativa. La influencia de la tecnología se manifiesta "a través de la intensidad de la especialización en los procesos productivos, la cantidad de miembros que componen las unidades de trabajo, el grado de autonomía de cada componente en cuanto a los procedimientos que llevan a cabo el manejo individual o compartido de los instrumentos de trabajo y la complejidad de los medios físicos utilizados para la transformación de materiales." (ETKIN, 1978, p. 212).

Si centramos nuestro análisis en la tecnología productiva, veremos que existen dos aspectos importantes, por un lado el grado en que

el trabajo está controlado por los instrumentos (regulación) y por otro la complejidad del sistema técnico utilizado (sofisticación). Asimismo es importante reconocer las exigencias tecnológicas propias de cada sistema de producción: elaboración de un producto único; producción masiva rígida o flexible y producción por proceso, según distingue DRUCKER (1975, p. 142).

Sobre este último aspecto, mantiene vigencia la investigación de Joan WOODWAR y sus colaboradores realizada en 1953, tratando de establecer relaciones entre los sistemas productivos y la estructura y cuyas principales conclusiones resume MINTZBERG (1984, p. 295/301) en los siguientes términos:

- . Producción de unidades (producto único): "es de naturaleza artesanal, formandose la estructura a partir de las habilidades de los trabajadores situados en el núcleo de operaciones..., y corriendo a cargo de los operarios la adaptación mutua o de los directivos de primera línea la supervisión directa, era escasa la necesidad de una elaborada jerarquía superior o de una tecnoestructura lateral."
- . Producción en serie (masiva): en este caso las estructuras "eran las más segmentadas de los tres, las que presentaban más hostilidades y sospechas, identificando tres puntos principales de conflicto: 1) entre los sistemas técnicos y sociales del núcleo de operaciones...; 2) entre perspectivas a corto plazo de los directivos de nivel inferior y las de largo plazo correspondientes a los altos directivos y 3) entre grupos de línea y staff en la estructura administrativa..."
- . Producción por procesos: "el factor dominante... parece haber sido la automatización de sus sistemas técnicos. La automatización parece situar a la empresa en una etapa 'postburocrática'; el sistema técnico regula el grado máximo, pero sólo a las máquinas y no a las personas, mientras que el sistema social situado generalmente fuera del núcleo de operaciones, no precisa ser controlado mediante reglas; puede así adoptar una forma orgánica utilizando la adaptación mutua entre expertos, estimulada mediante dispositivos de enlace, para conseguir la coordinación necesaria."

Si bien el tratamiento del tema se ha centrado en los aspectos técnicos del proceso productivo, no debe circunscribirse la influencia de la tecnología al núcleo operativo, ya que el notable desarrollo de

la tecnología administrativa e informática, hace necesariamente impacto sobre la totalidad de la estructura.

- Conformación grupal

Así como el tamaño y la tecnología constituyen determinantes para la estructura, es innegable que también la conducta individual y grupal debe ser considerada en aspectos tales como: "el nivel de identificación de los miembros con las metas de la organización, el nivel de resistencia al cambio, de participación, el de influencia y sumisión relativas, el de estructuración grupal, y el nivel de conflictos..." (HERMI DA, 1977, p. 449).

El individuo se integrará a grupos al margen de los departamentos o unidades a los cuales se hallan formalmente asignado, impulsado por el deseo de alcanzar objetivos comunes y como consecuencia de las actividades y relaciones que desarrolla. Las normas creadas por el grupo serán el resultado de una conducta social real.

El grupo favorecerá la lealtad, actitudes favorables entre superiores y subordinados y un alto de interacción y con ellos, "a más de conseguirse algunos resultados más o menos abstractos como mejoras motivacionales, satisfacción en el trabajo o similares, se obtienen consecuencias más concretas: disminución en el índice de ausentismo, disminución en los índices de rotación...con los obvios incrementos en las relaciones de productividad y economía de los costos" (PEREL, 1977, p. 270).

Para LIKERT el sistema organizativo tradicional rara vez toma en cuenta las variables que reflejen el estado interno de las organizaciones y la lealtad de sus componentes humanos, sus aptitudes profesionales, sus motivaciones y su capacidad de interacción y de comunicación; frente a este enfoque propone un sistema asentado en la existencia de grupos de trabajo al que llama "estructura interpenetrante de grupos." ADER dice que si bien no siempre es posible aprovechar lo positivo de la estructura tradicional incorporando lo que puede proveer la dinámica de grupos, "es necesario terminar con ese aparente enfrentamiento e in-

tentar, en cambio, una síntesis integradora entre los dos enfoques..." (PEREL, 1972, p. 276).

- Distribución del poder

Existe abundante literatura administrativa dedicada al tema del poder y la mayoría está de acuerdo en su carácter de fenómeno relacional, es decir que surge de la relación entre dos o más participantes, en la cual, el comportamiento del uno es afectado por el del otro. Una persona o un grupo no tienen poder aisladamente; deben estar en relación con otra persona o grupo.

En cualquier organización el comportamiento de sus miembros se ve afectado por sus posiciones relativas de poder y lo mismo es válido para las unidades estructurales. Estas relaciones de poder tienen lugar, generalmente a lo largo del eje vertical o jerárquico, que por definición conlleva un componente de poder, y también en la dimensión horizontal o lateral, aún cuando, en algunos casos, no estén previstas formalmente ya que, el poder dentro de las organizaciones no toma solamente la forma de autoridad legítima.

Los estudios de HALL sobre el poder en las organizaciones muestran su interacción constante y recíproca con la estructura; en tal sentido nos dice "La naturaleza del sistema de poder empleado en la organización tiene consecuencias importantes sobre la forma en que los individuos se vinculan a la organización y sobre el aspecto más general de la efectividad organizacional" y "Las relaciones de poder se desarrollan a partir de los arreglos estructurales existentes y luego los alteran." (1973, p. 224/225).

Las discusiones sobre el poder en las organizaciones han otorgado importancia a la idea de que el poder no es un fenómeno estático; los cambios en los niveles directivos pueden tener repercusiones importantes para toda la organización, en especial cuando se varía la base de poder utilizada y también los cambios de personal contribuyen a la inestabilidad de las relaciones. Si consideramos que el poder se dis-

tribuye en función de la especificidad de la tarea y del grado de incertidumbre que conlleva, veremos que también la forma de distribución del poder está sujeta a cambio: "Las situaciones cambian; por lo tanto cambiarán también la importancia, la incertidumbre y la facilidad de reemplazo" (HALL, 1973, p. 216).

Otra consideración de interés, nos la refiere MINTZBERG cuando dice que todos los miembros de la organización ansían el poder para controlar las decisiones de los demás o las que afectan su propio trabajo y como consecuencia de ello se produce una centralización del poder: "Hemos visto que ciertos factores de contingencia (un sistema técnico sofisticado, o la complejidad del entorno, por ejemplo) requieren que se comparta el poder central; pero, en la medida en que los directivos de línea (y particularmente los que ocupan cargos superiores) ansían el poder, la estructura puede volverse demasiado centralizada. Es decir, puede centrarse en la cumbre más poder del que dictarían normalmente los factores de la edad, del tamaño, del sistema técnico y del entorno (al menos hasta que las consecuentes ineficiencias les resulten evidentes a la organización)." (1984, p. 334).

#### 6.4 LOS MODELOS DISPONIBLES

Los clásicos modelos organizativos funcional y divisional propios de las décadas del 20 y del 30 y que aún figuran en los libros de texto, mantuvieron su vigencia durante varias generaciones gerenciales, aplicando los mismos principios básicos de diseño y las mismas combinaciones de parámetros. Actualmente, en cambio, la inestabilidad afecta por igual a las estructuras de empresas e instituciones y requiere respuestas distintas a las del pasado.

La inestabilidad deriva fundamentalmente de la modificación de los factores externos e internos cuya incidencia hemos analizado en los títulos anteriores. El tipo de organizaciones que debemos estructurar

hoy son muy diferentes de las de hace veinte años atrás; la variación de propósitos, actividades y condiciones ha generado nuevos criterios y una mayor comprensión sobre las necesidades de flexibilidad y adaptación.

Para superar los nuevos problemas se han ensayado una serie de soluciones ad-hoc que se han agregado a los modelos clásicos. Cuántas configuraciones necesitamos para describir las propuestas organizativas posibles? A continuación analizaremos las respuestas de DRUCKER y MINTZBERG .

#### - Los criterios organizativos de DRUCKER

Para este autor, en la breve historia de la administración hubo dos momentos en los cuales se pensó en disponer de una "respuesta definitiva" a los problemas organizativos. El primero fue alrededor de 1910 cuando Henri FAYOL definió con sentido universal, las funciones de toda empresa industrial y propuso los principios de jerarquía de autoridad y centralización decisoria; el segundo ocurre en los primeros años de la década del 20 cuando Alfred P. SLOAN encontró la respuesta para organizar la gran empresa multidivisional, descentralizando la autoridad en unidades autónomas para facilitar tareas especializadas e interdependientes.

Los modelos tradicionales referidos son:

- . La estructura funcional
- . La descentralización federal

Según DRUCKER, en los últimos veinte años se agregan tres nuevos criterios de organización, menos definidos sin duda pero que intentan complementar los anteriores. Ellos son:

- . La organización por equipos
- . La descentralización simulada
- . La organización por sistemas

La organización por equipos, también llamada fuerza de tareas, grupo de trabajo u organización de forma libre se centra en un grupo que asume una tarea concreta y completa, en lugar de distribuir responsabilidades según habilidades o conocimientos especializados. Este diseño no es sólo aplicable a trabajos especiales o transitorios, ya que es útil para muchas necesidades permanentes de la organización, como las tareas creativas y de alta dirección.

En el caso de empresas muy voluminosas como para seguir organizadas por funciones y demasiado compactas como para someterlas a una verdadera descentralización, sería de aplicación la descentralización simulada. "Para ello se delimita una función, una etapa del proceso o un segmento, para tratarla como si fuera una empresa en sí misma, con responsabilidad por sus resultados operativos. Esta unidad operativa maneja su propia información contable, absorbe gastos generales y factura su trabajo como si representara una realidad del mercado." (DRUCKER, 1976, p. 1066). Si bien su aplicación presenta inconvenientes, se ha difundido tanto en grandes empresas productoras de materias primas como en bancos, grandes universidades, hospitales y dependencias estatales.

Por último, la organización por sistemas combina elementos de la organización por equipos y de la descentralización simulada. "El prototipo de este criterio de estructuración fue el programa espacial de la NASA, en el que trabajaron conjuntamente numerosas unidades autónomas (dependencias estatales, investigadores científicos..., empresas privadas y grandes universidades) organizadas e informadas según las necesidades de la situación más que por la lógica, unidas sólo por un objetivo común y una dirección superior." (DRUCKER, 1976, p. 1066). También la gran empresa transnacional, al representar una mezcla de culturas, empresas subsidiarias y mercados, constituye un ejemplo de organización por sistemas.

Si bien los nuevos criterios son complejos y vulnerables y tienen un campo de aplicación muy limitado y específico, cada uno de los cinco modelos responde a un fundamento lógico que lo hace adecuado con-

forme las circunstancias según podremos ver en el siguiente cuadro que los compara con referencia a algunas de las especificaciones que menciona el autor.

MODELO	CLARIDAD	DIRECCION DE LA VISION	DECISION	ESTABILIDAD Y ADAPTABILIDAD
FUNCIONAL	Cada individuo conoce su lugar.	Centra el esfuerzo en la tarea y la especialidad.	Centralizada en los niveles superiores.	Elevada estabilidad; poco adaptable al cambio.
DESCENTRALIZACION FEDERAL	Facilita comprensión de la tarea propia y visualización de la conjunta.	Hacia los resultados, mayor esfuerzo en el desempeño.	Se toma en el nivel apropiado.	Estable y a la vez adaptable.
POR EQUIPOS	Carece de claridad al menos que la cree el líder.	Hacia la tarea asignada aprovecha las distintas especialidades.	Requiere un gran esfuerzo para establecer prioridades entre decisiones.	Poco estable, es flexible y muy adaptable a nuevas ideas y proyectos.
DESCENTRALIZACION SIMULADA	Carece de claridad; debe limitarse al trabajo operativo.	Mantiene la división por funciones y no favorece la centralización en el rendimiento.	No es satisfactoria ya que insume gran esfuerzo en decisiones internas y administrativas.	Tiene cierta estabilidad pero no se adapta al trabajo innovador.
POR SISTEMAS	Poca comprensión de la tarea propia y la del conjunto.	Centrada en las relaciones, factor importante para evitar la quiebra de la estructura.	Exige absoluta claridad de objetivos para saber donde debe decidirse y cuales son las prioridades.	Carece de estabilidad pero es adaptable y receptiva a ideas nuevas.

Fuente: DRUCKER (1975, cap. 45/ 46/ 47).



- Las configuraciones estructurales de MINTZBERG

Sobre la base de la hipótesis de que la organización efectiva resulta de la consistencia interna entre los parámetros de diseño utilizados, MINTZBERG afirma que dichas formas consistentes determinan configuraciones estructurales típicas. "Cada una de ellas es un tipo puro (lo que WEBER denominó tipo 'ideal'), una combinación técnicamente consistente de los parámetros de diseño y de contingencia." (1984, p. 346). Los cinco tipos así definidos son:

- . La estructura simple
- . La máquina burocrática
- . La burocracia profesional
- . La forma divisional
- . La adhocracia

La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Presenta un comportamiento poco formalizado y minimiza el uso de especialistas y staff; es una forma típicamente orgánica y propia de una empresa en formación.

En la máquina burocrática, en cambio, hay una clara configuración de los parámetros de diseño: alta especialización de las tareas, procedimientos operativos formalizados, proliferación de normas y comunicaciones formales, unidades de gran tamaño definidas en base a su función, poder decisorio centralizado y clara diferenciación entre línea y staff.

La burocracia profesional (frecuente en universidades, hospitales generales, centros de investigación, estudios profesionales, etc.) se caracteriza por emplear especialistas debidamente entrenados y capacitados que toma del contexto; a diferencia de la máquina burocrática que descansa en la autoridad formal, enfatiza la autoridad que surge del conocimiento profesional. Los centros operativos constituyen su parte fundamental y el staff altamente especializado focaliza su actividad en el apoyo de las operaciones.

La forma divisional es propia de las grandes corporaciones industriales y más que una organización integrada, es una serie de entidades semiautónomas definidas sobre la base de mercados, reunidas bajo una sede central. Las divisiones tienen total autonomía decisoria, ya que la dispersión y duplicación de funciones operativas minimiza la interdependencia; el sistema de control se centra en los rendimientos.

Finalmente, la adhocracia es la configuración apta para innovación y tecnologías sofisticadas, ya que permite reunir expertos de distintas especialidades que actúan coordinadamente como un equipo. Es una estructura sumamente orgánica y poco formalizada; los grupos de proyecto pueden ubicarse en distintos puntos de la organización, dando lugar a distintas combinaciones entre ejecutivos de línea y expertos de staff o de operaciones. "La adhocracia es una estructura matricial." (MINTZBERG, 1981, p. 42).

Cada una de las cinco configuraciones, tiene su forma de coordinación, otorga relevancia a una parte o subsistema organizativo, utiliza determinados parámetros de diseño y enfrenta distintos factores contingentes; según se muestra sintéticamente en el siguiente cuadro:

CONFIGURACION ESTRUCTURAL	MECANISMO DE COORDINACION	PARTE FUNDAMENTAL	PARAMETROS DE DISEÑO	FACTORES DE CONTINGENCIA
ESTRUCTURA SIMPLE	Supervisión directa.	Apicé estratégico.	Estructura orgánica, centralizada.	Organización joven, pequeña, sistema técnico no sofisticado, entorno sencillo y dinámico.
MAQUINA BUROCRATICA	Estandarización de los procesos de trabajo.	Tecnoestructura.	Unidades operativas grandes, especialización horizontal y vertical centralización vertical y descentralización horizontal.	Antigua, grande, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo.

CONFIGURACION ESTRUCTURAL	MECANISMO DE COORDINACION	PARTE FUNDAMENTAL	PARAMETROS DE DISEÑO	FACTORES DE CONTINGENCIA
BUROCRACIA PROFESIONAL	Normalización de actividades.	Núcleo operativo.	Entrenamiento, especialización horizontal del puesto descentralización horizontal y vertical.	Entorno complejo y estable, sistema tecnológico no sofisticado ni regulado.
FORMA DIVISIONAL	Normalización de las salidas.	Línea media.	Departamentalización por mercados, descentralización vertical limitada, control por rendimiento.	Mercados diversificados (por producto o servicio) organización antigua y grande.
ADHOCRACIA	Adaptación mutua.	staff de apoyo.	Dispositivos de enlace, especialización horizontal del puesto, descentralización selectiva, agrupamiento por función y mercado a la vez.	Ambiente complejo dinámico, organización joven sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado.

Fuente: MINTZBERG, 1981, p. 31 a 42.

## 6.5 EL DISEÑO EFECTIVO

El desarrollo anterior no pretende agotar el tema de los modelos de estructura -ni tal es el propósito de esta tesis-, sólo se propone sintetizar el pensamiento de dos autores relevantes. Más allá de las similitudes entre modelo funcional y máquina burocrática, entre descentralización federal y forma divisional o entre organización por sistemas y adhocracia, la comparación de ambas propuestas muestran que ca-

da tipo de diseño resulta del uso de ciertos parámetros técnicos y de la situación determinada por los factores internos y externos que influyen sobre la organización.

Ahora corresponde preguntarse si la estructura ideal de una institución debe coincidir con uno de los diseños alternativos, o dicho de otra manera, si el diseño efectivo de la estructura es sólo cuestión de elegir una forma predeterminada. Los mismos autores cuyos modelos consideramos, nos dan la respuesta:

DRUCKER extrae como conclusión de su análisis "que las estructuras pueden ser puras o ser eficientes, pero no ambas cosas a la vez"; aún una estructura prototipo de la descentralización federal como la que creó SLOAN para la General Motors, en realidad era mixta ya que las divisiones estaban organizadas funcionalmente, y también se utilizaba descentralización simulada. Agrega que tanto teóricos como prácticos parecen coincidir en que "estructurar una organización consiste en tomar el mejor conjunto de decisiones imperfectas, antes que buscar una única solución óptima." (1976, p. 1069/1070).

Con referencia a los modelos por él delineados, este autor opina que ninguno puede tener aplicación universal y más aún en el caso de los nuevos principios (equipos, descentralización simulada y sistemas). "La tradicional búsqueda de una respuesta universalmente correcta, perseguida con igual ahinco por los nuevos herejes de la organización libre como por los clásicos más ortodoxos, es perseguir un espejismo. Es concebir a la organización como un fin en sí mismo, y no como un medio para alcanzar ciertos fines." (DRUCKER, 1976, p. 1072).

Finalmente sugiere desarraigar la idea de ~~que~~ necesariamente existe una "respuesta definitiva" e indica que la "respuesta acertada reside en la estructura -sea ella la que fuere- que permite el desempeño y el aporte de la gente." (DRUCKER, 1975, p. 358). Una estructura correcta (ni aún una estructura variable) no surge por sí sola, ni es una creación intuitiva, requiere reflexión y análisis; las tradiciones pueden indicarnos defectos y problemas, pero no nos daran la solución.

MINTZBERG también plantea la necesidad de precisar la distancia que separa sus modelos de la realidad que intentan describir, ya que en cualquier organización las estructuras reales son mucho más complejas que las configuraciones propuestas; esta situación no debe provocar su rechazo, ya que constituyen simplificaciones teóricas que permiten comprender y catalogar datos y experiencias. Las cinco configuraciones constituyen los vértices de un pentágono que delimita la realidad, "algunas organizaciones reales encajan cerca de un vértice -una de las estructuras puras- mientras que otras de forma híbrida caen a medio camino entre dos o más, tal vez en transición entre una forma pura y otra." (1984, p. 522).

Este autor propone tratar al conjunto de configuraciones como "una tipología de formas ideales o puras cada una de las cuales es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa y de su situación." Recordando que el diseño efectivo requiere consistencias entre los parámetros utilizados, afirma que la organización "se ve atraída por una de las configuraciones en busca de una armonía interna" y que también "se inclina por un entorno, un sistema técnico, un tamaño e incluso una edad y un sistema de poder consistentes con dicha estructura". (MINTZBERG, 1984, p. 524).

Las configuraciones teóricas también proporcionan una base para describir los híbridos estructurales: la estructura híbrida más frecuente es aquella que utiliza distintas configuraciones según las partes de la organización, con lo cual se logra la consistencia de cada parte, si no en la organización; en otros casos la organización, combina características de dos o más configuraciones por la necesidad de reaccionar simultáneamente frente a más de una fuerza. Si bien algunos híbridos pueden resultar disfuncionales, no hay que considerar a las cinco configuraciones como mutuamente excluyentes sino como un marco de referencia para comprender y construir estructuras complejas.

Como reflexión final, corresponde señalar que la doctrina sobre estructuras -tal vez influida por un cierto determinismo tecnológico-

no pone el énfasis necesario en la consideración de las influencias sociales. "Las exigencias de la tarea, el ambiente físico de trabajo y la tecnología derivada de los equipos utilizados para la conversión de los materiales no son los únicos factores que intervienen en las formas que adopta la estructura organizativa; es necesario considerar la interdependencia entre dichas variables y el sistema de relaciones personales, ya que la organización del trabajo presenta propiedades sociales y psicológicas (motivos, fines y actitudes)..." (ETKIN, 1978, p. 213).

## 6.6 CONCLUSIONES

- 1) Frente a la idea simplista del diseño de la estructura como el dibujo de organigramas y la descripción de cargos, hemos visto que distintos autores la caracterizan como una tarea compleja a la cual sucesivamente han asociado con reflexión, análisis y enfoque sistemático con la necesidad de asegurar condiciones de estabilidad y subsistencia y por último, con la búsqueda de congruencia entre los parámetros técnicos utilizados y los factores contingentes (incertidumbre, complejidad, tamaño, tecnología, distribución del poder, etc.).
- 2) La modificación en los factores internos y externos que caracterizan la realidad organizativa ha requerido soluciones diferentes de los tradicionales modelos funcional y divisional; aparecen así nuevas configuraciones como la organización por equipos o por sistemas, la burocracia profesional, la adhocracia, etc.. Los distintos modelos disponibles son formas puras que describen un tipo de estructura y situación particulares; no tienen aplicación universal y sólo constituyen un marco de referencia para entender y construir las complejas estructuras de la realidad.
- 3) Los temas desarrollados hasta aquí nos permiten apreciar que el paradigma de sistemas ha influido favorablemente en la evolución de la teoría de estructuras, pero ésta no ha prestado aún suficiente aten-

ción a los aspectos comportamentales y más específicamente a la incidencia de la configuración estructural sobre los participantes, su trabajo y su satisfacción. En dichos aspectos centraremos el análisis de los siguientes capítulos, concientes de que un diseño efectivo no reside en la simetría o la homogeneidad de la forma lograda si no en la medida en que ésta permite liberar y movilizar el esfuerzo humano.

## TERCERA PARTE

---

### EL FACTOR HUMANO

"Probablemente nunca han sido tan estrechas las relaciones existentes entre la evolución de las organizaciones y la madurez del hombre, así como su extrema importancia para ambos. En gran medida, las fricciones que suscitan dichas relaciones reflejan las diferencias valorativas tanto en las organizaciones como en el hombre mismo."

R. TANNEBAUM y S. A. DAVIS



## Capítulo 7. EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones como forma de encausar el esfuerzo humano y tal como las hemos caracterizado en el capítulo 3, constituyen un fenómeno relativamente reciente en la historia contemporánea. El pasaje de la economía comunitaria a la moderna era de las organizaciones, y en particular la empresa como modelo socioeconómico, "ha contribuido a cambiar significativamente las relaciones sociales afectando a la vez en forma profunda la estructura de los vínculos laborales, familiares y aún la identidad individual." (SCHLEMENSON, 1987, p. 30).

El desarrollo acerca de la estructura organizativa nos ha mostrado la delimitación del puesto y de las relaciones de trabajo, de acuerdo con criterios técnicos de diseño; ahora nos corresponde indagar sobre el significado del trabajo en las organizaciones desde la perspectiva del hombre que lo realiza. A tal fin analizaremos las distintas dimensiones del trabajo y las nuevas realidades que enfrenta.

### 7.1 SIGNIFICADO DEL TRABAJO HUMANO

Pocas expresiones en nuestro lenguaje son tan ambivalentes en su connotación como la palabra trabajo: puede referir una elevada realización, por ejemplo "trabajo de investigación", o simplemente connotar esfuerzo o hastío. Como sustantivo "trabajo" refiere algo impersonal y objetivo, es el resultado de una acción independiente del actor, en cambio como verbo, "trabajo" refiere una actividad peculiarmente humana. Ya desde el lenguaje puede apreciarse el carácter complejo del trabajo y ello sin duda deriva de su relación con el hombre, su psiquis, sus sentimientos y su existencia social.

El trabajo ha sido un factor fundamental de la conciencia del hombre desde época inmemorial y la preocupación por el trabajo está en el comienzo mismo de la tradición occidental: según el antiguo testamento el trabajo físico es impuesto al hombre como castigo por sus pecados y a la vez un don destinado a hacer soportable su caída y en los valores de la antigua Grecia, el trabajo significaba el esfuerzo realizado por mandato de otros y no realizado por propia elección. La ética protestante y posteriormente las encíclicas papales desde la "Rerum Novarum" hasta la "Laborem Exercen" también han significado grandes cambios la valorización del trabajo.

La Revolución Industrial es el hito demarcatorio de lo que BROWN llama transición de la sociedad ecotécnica a la paleotécnica. "En tanto que la sociedad ecotécnica era una sociedad de poblaciones pequeñas y aldeas predominantemente agrícolas, con una industria basada en el trabajo de pequeños artesanos, mercaderes, campesinos, una religión omnipresente y la condición de sus miembros determinada en gran parte por su nacimiento, la sociedad paleotécnica resultó algo completamente nuevo en la historia humana, en todos esos aspectos. Las grandes ciudades reemplazaron a los pequeños pueblos o aldeas; los trabajadores sin oficio ni domicilio fijos, a los artesanos hábiles; la gran fábrica a la pequeña industria doméstica; la competencia desenfrenada tomó el lugar de la cooperación, y la posición del individuo en la sociedad se hizo dependiente de sus propios esfuerzos en la lucha por una determinada condición." (1981, p. 48).

El nuevo panorama tuvo una influencia considerable sobre las ciencias sociales, que empezaron a desarrollarse a mediados del siglo XVIII; las teorías económicas y sociales de los últimos doscientos años centraron su interés en el trabajo; pero recién en las últimas décadas del siglo XIX comienza su estudio organizado y sistemático con Frederick W. TAYLOR. Sobre su "administración científica" descansa el tremendo desarrollo de los posteriores estudios sobre el trabajo humano; poco a poco su enfoque centralizado en la tarea y el método fue dando lugar al enfoque humanístico centrado en el hombre y el grupo social; este cambio radical se produce alrededor de la década del treinta.

En lo tocante a la naturaleza del trabajo, el punto de vista tradicional, la administración acepta la opinión pública y sostiene que el hombre trabaja con el exclusivo objeto de atender a su subsistencia y a la de su familia o, en caso de ser hábil y afortunado para disponer de medios para dedicarse a actividades que realmente le agraden; si bien suponen que mejores condiciones de trabajo pueden mitigar en alguna medida el disgusto natural del trabajador, en materia de incentivos sustentan la hipótesis "del pan y el palo" según la cual el principal estímulo positivo lo constituye el dinero mientras que lo más negativo resulta del temor al desempeño.

Si bien la plena ocupación obligó a reconsiderar la teoría expuesta, todavía mucha gente supone que el dinero es el incentivo más poderoso y que la psicología social tiene como único objetivo estudiar la influencia de los factores ambientales sobre el trabajador. La moderna investigación, a partir de MAYO en Hawthorne, ha demostrado que estas opiniones "resultan enteramente incorrectas cuando proyectamos la naturaleza del trabajo contra un fondo histórico y cultural: fueron si, acaso, parcialmente válidas en el apogeo de la era paleotécnica." (BROWN, 1981, p. 228).

Bajo esta nueva influencia, las prácticas gerenciales dejan de lado la vieja idea del personal como un factor de costo y pasan a considerar a éste como un activo de la organización que se debe resguardar y desarrollar; este reconocimiento del trabajo humano no es sólo una función casual de índole técnica, sino consecuencia de las condiciones políticas, económicas, culturales y tecnológicas de la sociedad en su conjunto. Las asociaciones de trabajadores como forma de restringir las atribuciones del empleador frente a las necesidades del individuo y la legislación al regular aspectos como salarios básicos; jornada laboral; seguros de empleo; trabajo de mujeres y menores; etc. han sido factores importantes en dicha valorización.

Nuestra realidad, nos enfrenta a un hombre integrado a organizaciones y este modo de producción y actividad constituye un importante

condicionamiento de su carácter: el hombre resulta moldeado por las exigencias de su propia creación y su comportamiento delimitado por las demandas técnicas de la tarea y por complejas interrelaciones. El trabajo y la fuerza laboral sufren cambios mayores que en cualquier otro período desde la revolución industrial -tanto en los países desarrollados como en los en vías de estarlo- ya que las organizaciones requieren hombres dispuestos a cooperar en grupos numerosos y a encajar sin roces en la máquina social.

La sociedad moderna puede atender mejor las necesidades sociales agrupando y administrando recursos a través de organizaciones, cada una de las cuales tendrá propósitos y tareas básicas que cumplir y requerirá insumos materiales y humanos. Si bien todas las organizaciones tienen acceso potencial a equipos, materias primas y tecnología, son las personas dentro de ellas quienes deciden adquirir y utilizar dichos recursos, por lo cual la efectividad y la eficiencia dependen en última instancia de la capacidad humana. El recurso humano se convierte así en crítico: "está por encima de todos los demás y es, a la larga, el principal factor del éxito o fracaso de una organización." (ALPANDER, 1985, p. 40).

## 7.2 DIMENSIONES DEL TRABAJO

Con referencia al estudio del trabajo, DRUCKER reflexiona que éste se ha limitado a enfocar unos pocos aspectos del fenómeno. "La totalidad del 'trabajador' y el 'acto de trabajar', la totalidad de la tarea y el cargo, la percepción y la personalidad, la comunidad laboral, las recompensas y las relaciones de poder, prácticamente no han atraído la atención de los estudiosos. Es posible que sea un tema excesivamente complejo y por eso mismo no sea viable una auténtica comprensión." (1975, p. 126).

Trabajar es una actividad del ser humano y una parte esencial de su vida: decimos que trabajamos sólo para vivir, pero no podemos vi-

vir sin el trabajo: el ocio sin trabajo carece del contraste que le da atractivo y la vida sin trabajo nos deja sin objetivos ni identidad. El hombre obtiene por intermedio de su trabajo una seguridad en términos físicos y económicos, pero a su vez satisface necesidades más profundas de carácter psíquico y social, lo cual nos lleva a considerar distintas dimensiones de la realidad trabajo.

- Dimensión fisiológica

Si bien los enfoques tradicionales pretendieron ver en el trabajo humano un complemento del proceso mecánico, el ser humano no es una máquina y no trabaja como tal. Mientras las máquinas ejecutan mejor tareas simples de carácter repetitivo que se integran con el producto de otras máquinas a través de una línea de montaje o bien procesos automatizados donde un control computarizado orienta máquinas y herramientas en una secuencia preestablecida, el hombre tiene características muy distintas.

El ser humano está organizado de manera muy diferente "los fisiólogos señalan con razón que el organismo humano es más que el conjunto de sus componentes reunidos. No es posible suponer que actuando como conjunto, único modo en que puede hacerlo, su rendimiento no tendrá una nota específica, diferencial de la de otros organismos." (KLIKSBURG 1971, p. 218). Este y otros aspectos son extensamente considerados por Georges FRIEDMANN en los "Problemas Humanos del Maquinismo Industrial" al hacer su crítica a los métodos tayloristas.

El ser humano se adapta mal a una sola operación repetitiva; si se lo limita a un solo movimiento individual, se fatiga es decir que fisiológicamente pierde capacidad muscular, actitud visual y disminuye su velocidad de reacción, y además experimenta hastío. También se ha observado que está mal "diseñado" para trabajar con una velocidad y ritmo estandar ya que la velocidad, el ritmo y el alcance de la atención varían según los individuos; ahora conocemos que nada provoca tanta resistencia y fatiga como la imposición de una pauta de velocidad y ritmo uniforme.

Frente a las limitaciones de "diseño" que hemos comentado, el hombre cuenta con una característica sobresaliente: la coordinación; se destaca cuando la tarea lo compromete integralmente es decir fuerza muscular, sentido y pensamiento. De allí que sea más eficaz cuando enfrenta un conjunto de operaciones en lugar de una operación única y también si puede variar la velocidad y el ritmo de ejecución de acuerdo a sus necesidades.

Podemos concluir respecto del aspecto fisiológico del trabajo que "si bien la mejor organización del trabajo depende de su carácter uniforme, la mejor organización del acto de trabajar implica un grado considerable de diversidad. El acto de trabajar exige libertad para modificar la velocidad, el ritmo y el alcance de la atención con relativa frecuencia. Exige también cambios más o menos frecuentes de las rutinas operativas. Lo que representa una buena ingeniería industrial del trabajo implica una ingeniería humana muy inferior del trabajador." (DRUCKER, 1975, p. 128).

#### - Dimensión social

Desde tiempo inmemorial, el trabajo ha sido el medio de satisfacer la necesidad humana de pertenencia a un grupo; cuando ARISTOTELES se refiere al hombre como animal político pone de manifiesto la necesidad de vida comunitaria. En la sociedad actual de empleados y trabajadores, donde las grandes concentraciones urbanas no permiten remitirnos a la vida comunitaria, la satisfacción de las necesidades sociales encuentra su medio en las organizaciones.

El énfasis en lo social surgió a fines de la década del veinte como reacción al enfoque tradicional; MAYO y sus colaboradores descubrieron que la cantidad de trabajo desarrollada por un obrero no estaba determinada por su capacidad física sino por su capacidad social. Según Ruth BENEDICT "El hombre es un animal altamente gregario que busca siempre aprobación de sus semejantes. Por supuesto, lo primero que tiene que obtener son los medios para mantenerse vivo, pero después necesitará la aprobación en las formas reconocidas por su sociedad." (citado por BROWN, 1981, p. 74).

Así las organizaciones se convierten en la principal forma de acceso a la sociedad y a la comunidad y consecuentemente el trabajo adquiere el carácter de importante vínculo social; para la mayoría de las personas se constituye en el principal vínculo fuera de la familia y en algunos casos adquiere mayor importancia que ésta, como por ejemplo en el caso de jóvenes solteros o de personas maduras cuyos hijos ya son adultos.

Es cierto que las funciones sociales y comunitarias de las personas no se limitan exclusivamente al grupo de trabajo ya que la mayoría de ellas pertenece simultáneamente a otros grupos y organizaciones (culturales, religiosas, políticas, asistenciales, etc.) e incluso ocupan en ellas lugares de mayor jerarquía, pero aún en esos casos el vínculo laboral conserva ventajas comparandolo con los restantes nexos comunitarios.

La relación de trabajo tiene un objetivo, un eje constituido por el trabajo mismo lo que posibilita formar vínculos sociales independientemente de que tengan carácter personal o no, el vínculo laboral "puede funcionar sin plantear exigencias emocionales. Un hombre muy bien puede trabajar con alguien a quien nunca ve fuera del empleo, y por quien no siente amistad, calor ni simpatía. Incluso puede funcionar bien en una relación laboral con alguien por quien siente cordial antipatía...con la única condición de que respete la capacidad del otro." (DRUCKER, 1975, p. 130).

#### - Dimensión psicológica

Hemos visto como ha variado el significado del trabajo en la vida del hombre: en la antigüedad se asociaba cierto tipo de tareas o el trabajo a secas, con las jerarquías sociales; posteriormente con los benedictinos en el siglo VI y con el calvinismo en el siglo XVI, florece la ética del trabajo como vocación y servicio; ésta será desplazada a partir de la revolución industrial por la motivación económica. En la sociedad actual, sin embargo, "los valores materialistas, que están íntimamente relacionados con la realización personal en un empleo, han de

jado de ser los dominantes." (HANDY, 1986, p. 220).

La gente comienza a preocuparse por otros aspectos que tienen una influencia determinante sobre la estructura de la personalidad, como por ejemplo el crecimiento, la creatividad, la autonomía, etc. y busca su consecución a través del trabajo. Este se constituye en un modo de extensión de su personalidad y a la vez en una manifestación de la misma.

Si bien los problemas relacionados con las actitudes, el aprendizaje o la motivación del trabajador, aparecen junto con el proletariado industrial, su estudio desde la perspectiva psicológica recién comienza con los autores conductistas. Así MARCH y SIMON presentan como postulado psicológico de su "Teoría de la Organización" la siguiente consideración: "En el organismo humano la mayor parte de su estado interno se halla en lo que llamamos memoria. La memoria incluye... toda clase de recuerdos parciales y modificados de experiencias pasadas y programas que responden a los estímulos del ambiente." (1969, p. 10).

Con referencia al porvenir, DRUCKER afirma: "Sin duda, es posible que frente a nosotros se profile la sociedad sin trabajo de la utopía futurista. Pero si cobrara realidad originaría una importante crisis de la personalidad en la mayoría de la gente. Quizás seamos afortunados porque hasta ahora no hay el más mínimo hecho que justifique la predicción de la inminente desaparición del trabajo. Hasta ahora, la tarea continúa siendo lograr que el trabajo sirva a la necesidad psicológica del hombre." (1985, p. 129).

#### - Dimensión económica

El componente económico aparece en la sociedad con la más rudimentaria forma de división del trabajo, es decir cuando la gente abandona el estado de autosuficiencia y comienza a intercambiar los frutos de su trabajo. Nace así el nexo económico y también el conflicto entre el trabajo como medio de vida y el trabajo como costo de un empleo dado o de una industria.



Para los economistas clásicos (y los autores tradicionales de administración) no existía el conflicto expuesto, ya que a la larga coincidían las demandas de un salario suficiente y previsible con la necesidad de un excedente como recurso de capital futuro; suponían que la capitalización era el mejor resguardo para el trabajador al asegurarle empleos futuros. Pero el conflicto existe: el salario debe satisfacer a la vez las necesidades de una familia y sus aspiraciones y por otra parte, como componente del costo de bienes y servicios, debe ser flexible y adaptarse para mantener la competitividad en el mercado.

El trabajador en el sistema capitalista forma parte del mercado de trabajo. "Como tal se halla influido de modo muy importante por el juego de fuerzas que se dé en ese mercado...en esa relación de fuerzas se van a definir dos factores esenciales en la dinámica de su conducta: su salario y la estabilidad de su empleo." (KLIKSBURG, 1971, p. 453). Ninguna sociedad, por eficaz que haya sido, ha logrado eliminar estos conflictos; la propuesta marxista tradicional a lo sumo posibilita la formación de un fondo de capital más importante, sobre el cual el estado ejerce un control absoluto.

Desde una perspectiva microeconómica, cada organización tiene como complemento del salario, distintas formas de influir sobre la conducta de sus empleados, a través de incentivos, adicionales, participaciones en los beneficios y/o en el capital, etc. Con referencia a la participación en las ganancias DRUCKER (1975, p. 132) acota que éste es estímulo financiero "será siempre secundario para el trabajador comparado con su cargo", ya que aún en las empresas más prósperas, dicha participación nunca es más que una pequeña fracción de los salarios y además porque ninguna empresa posee rentabilidad eterna.

#### - Dimensión del poder

La autoridad es una condición esencial del trabajo; siempre existe una relación de poder implícita en toda actividad laboral desarrollada en un grupo y más aún cuando el trabajo se ejecuta dentro de una organización. DRUCKER dice que "los anarquistas tienen razón cuan-

do afirman que 'la organización es alienación'. Los modernos teóricos de la organización, ...que abrigan la esperanza de una organización sin alienación son románticos (pese a que muchas de sus propuestas de 'participación' son muy constructivas y necesarias)." (1975, p. 133).

Max WEBER, sin duda el más influyente de los autores estructuralistas, se ocupó en su obra de la distribución del poder entre los estamentos de la organización y de posibilidad de légitimar su uso. Para él, el problema central de la organización radica en "como controlar a los participantes de manera que se eleve al máximo su efectividad y la eficiencia y se reduzca al mínimo la insatisfacción que produce esta misma necesidad de control." (ETZIONI, 1972, p. 90).

Para este enfoque de la organización, el funcionamiento efectivo de la misma depende del cumplimiento de normas y reglas que regulan las actividades de los participantes y en consecuencia la organización debe disponer de una estructura de poder que asegure ese cumplimiento mediante el uso de recompensas y sanciones. Se reconoce que el ejercicio del poder tiene el riesgo de enajenar al subordinado y por lo tanto la obediencia será más efectiva y la disciplina menos enajenante en la medida en que las órdenes sean compatibles con los valores compartidos por los subordinados.

En toda organización moderna poder y economía están vinculados, ya que la distribución de las recompensas económicas entre los miembros requiere una autoridad central que decida como se utilizarán los recursos disponibles. La redistribución sobre una base de igualdad completa sólo es posible donde los aportes son simples, similares y reducidos en número; en los demás casos es fundamentalmente una decisión política influida por múltiples factores: oferta, demanda, conveniencias sociales, tradiciones, etc.

Este proceso distributivo, pone de manifiesto relaciones de poder entre la administración y la fuerza de trabajo y también entre los distintos grupos que conforman la fuerza de trabajo, que compiten por

sus respectivas participaciones en el producto total disponible. En un último análisis, resulta "necesario que alguien adopte de un modo u otro una decisión autorizada, y una decisión basada en la estructura de poder y las relaciones de poder." (DRUCKER, 1975, p. 135).

- Necesidad de un análisis integrado

Hemos analizado cinco dimensiones del trabajo, pero podríamos haber incluido otras como la antropológica, la histórica o la jurídica. Además, si bien cada aspecto se analizó por separado, debe precisarse que siempre aparecen juntos en la relación del trabajador con su tarea, con sus compañeros y con la organización en general; las dimensiones tienen exigencias y efectos diferentes, pero es necesario administrarlas en forma conjunta.

La falacia de los enfoques tradicionales del trabajo ha sido justamente presentar a una dimensión como dominante. Así como en el hombre-máquina de la administración tradicional el énfasis recae en la capacidad fisiológica, en el caso de MARX y la mayoría de los economistas, la dimensión económica es superior a los demás (si se lograba modificar las condiciones económicas desaparecía la alienación) y para mencionar otro ejemplo, vemos que MAYO consideró que la dimensión dominante era la social, representada por las relaciones interpersonales del grupo de trabajo.

Recién con la aparición de la sociología industrial se enfatiza la necesidad de utilizar un marco de análisis que incluya todas las dimensiones. Sobre el particular acota KLIKSBURG: "El problema humano en la industria debe verse por lo menos desde todas estas dimensiones. Por otro lado, ...el fenómeno es uno solo y todas estas dimensiones conforman una, donde se integran interactuando entre sí. En sociología industrial se pretende rescatar esa unidad de análisis, pero enriquecida con la participación en ella de las dimensiones expuestas." (1971, p. 454).

MASLOW en "Motivation and Personality" al enfocar el tema de las necesidades humanas, demuestra que constituyen una jerarquía en cu-

ya base ubica la necesidad económica y en el extremo superior la autorrealización; a medida que se satisface una necesidad de orden inferior, aumenta la importancia de la orden inmediata superior, en detrimento de la primera. Lo más importante de este aporte no es el orden en sí de las necesidades, sino el concepto de que éstas no son absolutas.

Pero contrariamente a lo que las categorías de MASLOW parecen implicar, las distintas dimensiones del trabajo humano modifican su carácter a medida que se aproximan a la satisfacción; por ejemplo en ciertos casos la retribución puede constituir parte de la dimensión social o psicológica más que de la económica, o en casos contrarios, el poder y la jerarquía social pueden constituir la base de demandas económicas... Todo nos lleva a concluir que resta mucho por conocer acerca de las dimensiones del trabajo y de la forma en que se interrelacionan.

La diversa finalidad del trabajo humano, que integra a la vez la satisfacción de necesidades materiales con las de colaboración social y las de realización personal, encuentra una adecuada síntesis en el pensamiento de JUAN PABLO II. El Papa nos dice que el trabajo "es el medio que Dios ofrece al hombre para 'someter' la tierra, descubrir sus secretos, transformarla, gozarla y, de este modo, enriquecer su propia personalidad." y nos invita a penetrar "en la profunda riqueza que puede aportar a la vida, al espíritu de cada persona" y a superar "la tendencia al anonimato en las relaciones humanas, ...para convertir a la 'soledad' en 'solidaridad'." (1987, p. 130/132).

### 7.3 LAS NUEVAS REALIDADES

Nuestro tiempo nos ha mostrado a las organizaciones como el ámbito donde se materializaban la mayor parte de las actividades políticas, culturales, sociales y desde luego, económicas. Esa realidad —especialmente en los países desarrollados— nos mostraba una sociedad de empleados y trabajadores muy diferente de la sociedad de un siglo atrás donde el trabajo se realizaba por cuenta propia o en pequeños grupos.

Pero a partir de la década del setenta, el panorama del trabajo ha comenzado a cambiar, aún cuando las transformaciones no sean totalmente visibles. Las grandes organizaciones empresariales y de empleo que habían sido el medio de vida para tanta gente empiezan a declinar; la tradición del hombre que sale a trabajar para mantener por sí solo una familia pasa a ser una rareza estadística; los términos exceso de mano de obra, desempleo, etc. se convierten en palabras corrientes y el trabajo comienza a ser otra cosa que el empleo convencional de dedicación plena. Estas nuevas realidades nos nos plantean una serie de interrogantes respecto del futuro.

- Habrá suficientes empleos?

La Declaración Universal de los Derechos Humanos firmada en las Naciones Unidas al fin de la segunda guerra mundial proclama que "todo el mundo tiene derecho a trabajar", pero cabe preguntarse si hoy los países están en condiciones de asegurar dicha promesa. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) nos da la respuesta cuando estima que antes del año 2.000 habrá que crear 1.000 millones de nuevos puestos de trabajo si se quisiera asegurar el pleno empleo en el mundo y desde luego, que esto no será posible si pensamos en empleos convencionales.

En la sociedad del pleno empleo de la era industrial el puesto de trabajo constituía una forma de distribución de la riqueza entre los ciudadanos; cuanto mayor era el número de personas que trabajaban en forma organizada, mayor era la riqueza transferible, ya que lo que gana una persona en su trabajo le permite adquirir lo que produce otra. Los códigos de esta civilización -que TOFFLER llama la segunda ola- son la especialización, la estandarización, la centralización y la maximización; "veremos, cosa por cosa, cómo las viejas reglas básicas que regían nuestras vidas diarias y nuestra toma de decisiones sociales, se encuentra en proceso de quedar transformadas a medida que avanza la tercera ola." (1981, p. 258).

En efecto, "estamos viendo la disminución gradual de la sociedad del empleo, una sociedad en la cual los puestos de trabajo son la

medida y el medio para la mayor parte de las cosas" y si suprimimos el empleo "no solo suprimimos los medios que permiten el acceso a muchos de los placeres y oportunidades de la sociedad moderna, sino que también ponemos en cuestión el punto álgido y objetivo de la vida sin un empleo." (HANDY, p. 13).

Cuál será la solución a la desaparición del empleo? Si miramos hacia atrás veremos que hemos superado el cambio estructural que supuso el paso del trabajo agrícola al industrial; también hemos afrontado el crecimiento de la fuerza de trabajo y los cambios tecnológicos producidos desde principio de siglo y hemos creado los empleos necesarios luego de la crisis del 30. La experiencia nos dice que la sociedad se adaptará, pero la solución no será tan simple como la reactivación industrial que proponen las derechas, ni con el estado empleador que impulsan las izquierdas; se requerirá un profundo cambio en la naturaleza del empleo.

- Qué clase de empleos habrá?

El número de empleos, es solo una parte del problema que estamos considerando, también estamos frente a un cambio en la naturaleza de los empleos. Un primer cambio que podemos observar es que la producción industrial se aleja en forma sostenida y constante de los productos y procesos que requieren el uso de mano de obra intensiva, con la consiguiente reducción del costo del trabajo; una razón de ésto son las industrias de alta tecnología, pero esta reducción también se observa en industrias tradicionales. No se trata de una desindustrialización de la economía sino de la fuerza de trabajo.

Un segundo cambio de caracter cualitativo y que a la larga puede ser más significativo que el primero, es que el centro de gravedad de la fuerza de trabajo ha ido desplazandose del trabajo manual al basado en el conocimiento. Las industrias basadas en el esfuerzo han sido desplazadas por aquellas en que prima la destreza, y éstas a su vez van a ser desplazadas por industrias basadas en el saber; las razones están claras: el primer tipo de industrias acaba trasladandose a países donde la mano de obra es barata, en tanto que no pueda ser sustituida por equipos automatizados.

En los países industrializados especialmente el producto del trabajo no es solo un objeto físico elaborado por operarios especializados o no, sino que tiene un importante contenido de ideas y conocimientos teóricos, este cambio provoca una crisis para el trabajador manual; éste ha luchado por conseguir seguridad económica, jerarquía social y poder en la sociedad industrial y en los últimos cincuenta años ha obtenido progresos significativos en tal sentido. Pero, en vista la proliferación y ascenso del trabajador basado en el conocimiento, nuevamente se encuentra amenazado, no en su seguridad económica, sino en el prestigio social de su tarea, con el consiguiente sentimiento de desplazamiento y frustración.

Como consecuencia del proceso descrito, están emergiendo dos tipos distintos de industrias: "Uno se basa en los materiales y está representado por las industrias que promovieron el crecimiento económico en los primeros 75 años de este siglo..." (DRUCKER, 1987, p. 9). Esta última definición comprende una sorprendente área de actividades relacionadas con la información, la creación de saber, las comunicaciones y abarca por ejemplo: asesoramiento a servicios financieros; diseños de ingeniería avanzada; investigación y desarrollo; telecomunicaciones; procesamiento de información; etc.

Este nuevo tipo de actividad sustentado en el conocimiento y la información, ha adquirido suficiente importancia y autonomía como para ser considerado un sector diferenciado de las categorías tradicionales de industria y servicios. Esta diferenciación, no solo tiene que ver con la importancia relativa dentro del conjunto de la actividad económica, sino de manera especial con el comercio internacional, ya que su trabajo puede ser exportado o importado a la vez como "producto" y como "servicio".

Por último, nos referiremos a otro aspecto del nuevo mundo del trabajo muy diferente de los anteriores. "Aún cuando las industrias basadas en el saber puedan estar desplazando a las que se basan en la mano de obra y en la habilidad, hay una notable evidencia de que la mayor

parte de los nuevos empleos procederán no de esa fuente, sino de algo bastante diferente, esto es, el sector de servicios personales.". Podría muy bien ser que el empleo desechado por el sector industrial pudiese ser recobrado por este sector de servicios personales, siempre y cuando podamos mantener una riqueza suficiente como para podernoslos permitir." (HANDY, p. 25).

Es justamente una característica de las sociedades modernas que junto con la transformación del empleo en las industrias y servicios, proliferen alrededor de esas actividades principales una serie de pequeños negocios que van formalizando como actividades económicas, algunas cosas que la gente solía hacer por su propia cuenta. La lista es amplia pero pueden mencionarse algunos de los servicios personales de mayor difusión: comidas y bebidas, contratación de trabajos domésticos, atención de la salud, aprendizaje, turismo, recreación, etc.

Este sector de actividad está formado por personas que trabajan por cuenta propia y en sociedades y negocios muy pequeños; es un sector personalizado, medianamente calificado, que no diferencia entre sexos, que utiliza una tecnología no muy sofisticada y no requiere inversiones intensivas. No cabe duda de que las empresas de servicios personales florecen en los grandes centros del mundo desarrollado y que ofrecerán interesantes posibilidades de empleo, pero éste será con frecuencia desigual, de temporada, no siempre bien pago y desprovisto de la seguridad de los convenios formales.

#### - Cómo se reorganizará el trabajo?

La acentuada automatización de procesos productivos y administrativos; los rápidos cambios tecnológicos que vuelven obsoletos rápidamente los oficios y los conocimientos; el alargamiento de la vida humana que retrasa y flexibiliza el retiro obligatorio, etc. han producido modificaciones en el carácter del trabajo y han creado demandas en la manera en que se realiza el trabajo en las organizaciones. Pero, a pesar de esto, seguimos encerrándonos en formas y modos de organización propios de la era industrial, donde los beneficios provenían de la producción masiva, en grandes organizaciones centralizadas.



Nuestra idea de organización empresarial ha estado dominada por la máquina; la división del trabajo extrema buscaba sin duda un comportamiento humano estandarizado y previsible muy similar a la máquina. "Al extenderse la tercera ola sobre nuestra sociedad, el trabajo se va haciendo menos repetitivo, ...se hace menos fragmentado, y en él cada persona realiza una tarea un poco más grande, en lugar de más pequeña. El horario flexible y la fijación del propio ritmo sustituyen la necesidad de sincronización colectiva del comportamiento." (TOFFLER, 1981, p. 371).

La nueva tecnología ha contribuido a este cambio, las máquinas están siendo sustituidas por plantas automatizadas que solo requieren que alguien controle los cuadrantes o bien por herramientas sofisticadas que amplían tanto la capacidad fisiológica como intelectual del trabajador. La producción masiva tiende a desaparecer ya que si no puede ser automatizada, puede ser asignada a pequeños grupos responsables de una operación en su totalidad, gracias a la ayuda del nuevo instrumental.

La transformación que comentamos no sólo se da en las fábricas, también el trabajo administrativo está cambiando. En la oficina moderna encontramos personal agrupado en torno de equipos electrónicos y en la medida en que los equipos se hacen más sofisticados, el personal puede quedar reducido a una sola persona que centraliza la información. Los bancos, los supermercados, el servicio telefónico, etc. siguen a la automatización de la fábrica.

Vimos como la tecnología permitía reemplazar el trabajo muy especializado y repetitivo por la tarea en equipos reducidos; ahora si nos preguntamos si es necesario que estos equipos se encuentren agrupados en un mismo lugar, apreciaremos una segunda consecuencia organizativa. La nueva tecnología al permitir tareas completas a cargo de equipos e interconexión informativa, también posibilita la descentralización y con ello proporciona una mayor libertad y la posibilidad de trabajar aún en la propia casa o a tiempo parcial.

Lo pequeño es posible con la descentralización y además también puede ser más económico, pero las organizaciones son reticentes a abandonar las supuestas ventajas del tamaño y del trabajo en escala. La organización federal como la llama DRUCKER está compuesta de unidades que se agrupan para coordinar aquellos recursos claves que requieren atención centralizada, pero que conservan independencia para atender los requerimientos de la diversidad y de las exigencias locales. A pesar del temor a que el exceso de descentralización, provoque anarquía, ésta es cada vez más factible gracias al proceso de las comunicaciones y de la tecnología informática.

La nueva organización ya no necesita reunir bajo el paraguas corporativo todas las actividades, se concentra en lo que sabe hacer bien (zapatero a tus zapatos) y deja que otros hagan el resto. "En el límite, el núcleo operativo de una empresa no requiere más que una función de diseño, una función de control de calidad, una función de cálculo y previsión de costos, y una función de marketing, así como algún tipo de coordinación dirigida." (HANDY, p. 118).

Este modelo de organización que subcontrata con una masa de pequeños prestadores y empresas, conservando las funciones de diseño, montaje final y comercialización, está creciendo y difundiendo también entre el sector de servicios a cargo del estado y por lo tanto es dable pensar que esa tendencia a subcontratar servicios conexos permitirá la descentralización y modernización del estado.

Por último, si los elementos repetitivos del trabajo se automatizan y las tareas accesorias se subcontratan fuera, en las organizaciones quedan principalmente los especialistas, los expertos, los coordinadores y algún personal auxiliar que vigile los cuadrantes de control. El núcleo de la gran organización ya no será tan grande; las estructuras profesionales son estructuras planas y con más preferencia por las relaciones laterales que por las jerárquicas ya que los profesionales prefieren ser dirigidos por consenso más que por mandato y exigen independencia y autonomía.

Un buen ejemplo de alguno de estos aspectos de la organización del trabajo, puede encontrarse en el Japón donde la mitad de la producción es manufacturada por subcontratistas; las empresas reducen su personal induciendolo a seguir trabajando por su cuenta o en forma de pequeñas cooperativas. Los subcontratistas absorben las fluctuaciones de la demanda y se interesan por eficientes y competitivos, pero ésto también exige responsabilidad de parte de la gran empresa que debe proteger a los grupos que trabajan fuera de ella.

#### 7.4 CONCLUSIONES

- 1) El cambio del significado del trabajo que se produce a partir de la revolución industrial y que culmina con la integración del hombre a las grandes organizaciones productivas, fue sin duda el estímulo de los estudios sobre el trabajo en sus aspectos fisiológicos, económicos, sociales y psicológicos. Desde una perspectiva actual, las distintas dimensiones de estudio deben integrarse, ya que el fenómeno del trabajo es uno sólo y comprende a la vez, la satisfacción de necesidades materiales, de colaboración social y de realización personal.
- 2) Nuestro tiempo nos ha mostrado al hombre integrado a organizaciones donde los códigos de especialización, estandarización, centralización y maximización, constituían las reglas básicas; pero a partir de la década del setenta, el panorama del trabajo ha comenzado a cambiar y ya no es posible pensar en plena ocupación en términos de empleos convencionales. La nueva realidad presenta procesos productivos que requieran menor uso de mano de obra intensiva; desplazamiento de la fuerza laboral del trabajo manual al basado en el conocimiento, y también, diversidad de servicios personales prestados por cuentapropistas o pequeñas empresas.
- 3) Los cambios impulsados por el avance tecnológicos y la paulatina automatización también implican modificaciones en la organización del trabajo: la tarea se va haciendo menos repetitiva, menos fragmentada

y hay una ampliación o enriquecimiento del puesto; el horario flexible y la fijación del propio ritmo sustituyen la necesidad de sincronización colectiva del comportamiento y las nuevas máquinas y herramientas aumentan tanto la capacidad fisiológica como la intelectual del trabajador. La producción masiva tiende a desaparecer ya que si no puede ser automatizada, puede ser asignada a pequeños grupos responsables de una operación en su totalidad; la nueva organización se centra en ciertas funciones como diseño, montaje final, control de calidad y comercialización y subcontrata el resto con pequeños prestadores y empresas, permitiendo tanto a la empresa privada como al estado, descentralización y modernización.

## Capítulo 8. COMPORTAMIENTO HUMANO

Hemos apreciado los distintos aspectos que confluyen en la caracterización actual del trabajo y también los problemas que plantea el futuro en la armonización de la conducta individual con los requerimientos organizativos. Por eso como lo expone Chester BARNARD en "The Functions of the Executive", para avanzar en el conocimiento de la relación entre las personas y la organización es necesario enfrentar algunas cuestiones de fondo: qué es un individuo? qué queremos decir al utilizar la palabra persona?

La tentación es evitar este tipo de preguntas, sin embargo las contestamos de un modo implícito al hacer cualquier afirmación sobre la actuación de las personas en una organización y lo que es más importante, cuando actuamos sobre la base de supuestos como si hubiéramos encontrado la respuesta. En el presente capítulo, aprovechando la activa investigación académica sobre el comportamiento humano en las organizaciones, trataremos de encontrar respuesta al interrogante planteado analizando las distintas perspectivas disponibles.

### 8.1 INDIVIDUO Y ORGANIZACION

En nuestra condición de ciudadanos, empleados, estudiantes, etc., nos integramos a organizaciones existentes o creamos otras nuevas, obedeciendo a la búsqueda de protección frente a situaciones inciertas o no controlables individualmente, propias de un contexto cada vez más dinámico y complejo. Consecuentemente, la tendencia individual al agrupamiento y a la satisfacción de necesidades a través de organizaciones se convierte en la razón de ser de éstas y nunca como ahora, han sido tan claras "las estrechas relaciones existentes entre la evolución de las organizaciones y la madurez del hombre, así como su extrema importancia para ambos." (TANNENBAUM y DAVIS, 1975, p. 1).

Una cuestión central en esta área de contacto es como la organización canaliza la conducta de los colaboradores individuales en la dirección deseada. Esto se relaciona con la forma en que la organización comunica sus metas de modo que todos visualicen la relación existente entre las metas organizativas y sus necesidades personales, o dicho de otra forma, que estos factores sean complementarios, y si no son congruentes, por lo menos que no sean antagónicos.

La experiencia demuestra que muchas organizaciones enfrentan descontento y deseos de cambio y que las estructuras relativamente rígidas basadas en jerarquía y especialización bien definidas, con sistemas de normas y procedimientos y con una relativa despersonalización en sus relaciones humanas, no responden a las exigencias que se le plantean. Cada vez se requiere mayor flexibilidad y adaptación y para ello se debe lograr un ambiente que permita aprovechar la capacidad potencial del individuo y su colaboración con otros individuos y grupos.

Estos problemas básicos no se limitan a los niveles medios u operativos ni a determinadas áreas de especialización. "Los gerentes expresan su preocupación sobre cómo motivar a los científicos para que sean más creadores; cómo inducir a los representantes de ventas para que cumplan con las cuotas de ventas; y cómo lograr que los obreros de producción mantengan un estándar de alta calidad." (LAWRENCE y LORSCH, 1973, p. 63).

En las últimas décadas, muchas investigaciones académicas se han dedicado al estudio de la relación adecuada entre individuo y organización y han procurado averiguar qué cambios serían necesarios para integrar al hombre con la organización. "El origen académico de tales métodos no significa que no puedan usarse en la práctica; por el contrario, no es imposible que el principal y más importante aporte de la universidad, en esta materia, sean precisamente los métodos de indagación o cambio que ha creado, más que sus supuestas comprobaciones o los modelos que recomiendan..." (LUKE, 1978, p. 1015).

Al tratar el problema de la relación entre el hombre y la organización, debemos reconocer al actor humano como un fenómeno multifasético; por un lado características propias de su personalidad como actitudes, motivaciones, valores y fines individuales y por otro aquellas más relacionadas directamente con la tarea que habrá de desarrollar: conocimientos, habilidades, experiencia, destreza, etc. Como podremos apreciar en el desarrollo siguiente, la consideración de estas características varía según la concepción del hombre de cada autor o escuela.

## 8.2 EL PENSAMIENTO TRADICIONAL

Si nos remontamos a los filósofos sociales de fines del siglo XVIII y la primera mitad del siglo XIX, veremos que coinciden en el método de estudio de la relación entre el individuo y la organización (observación y deducción), y también en la existencia de un conflicto entre las necesidades individuales de libertad y reconocimiento y la necesidad social de utilizar la energía humana para la consecución de fines comunes.

Desde esta perspectiva, ROUSSEAU sostenía que las necesidades humanas de independencia e igualdad debían satisfacerse a través de una comunidad cooperativa, donde el poder residía en la sociedad toda más que en determinados individuos. SAINT-SIMON, convencido de que el hombre obraba por impulso de sus necesidades materiales, también proponía orientar sus energías por medio de una organización racional.

A pesar de discrepancias en la forma que debían adoptar las organizaciones, estos autores coincidían en que el hombre no podía quedar librado a sus propios impulsos y debía resignar su necesidad de ser libre frente a la necesidad de acción conjunta. Asimismo, la sociedad gobernada por hombres debería ser reemplazada por una sociedad de principios.

Precisamente la búsqueda de principios y regularidades en la organización es lo que caracteriza el pensamiento de los clásicos de la administración; el comportamiento humano es para TAYLOR y FAYOL algo ajeno a su esquema racional y, en un enfoque más reciente, se lo considera como un factor que afecta al modelo racional o burocrático. Estos autores dejaron de lado cuestiones importantes como la motivación para el trabajo ya que, en el trasfondo de su pensamiento, el dinero era el único motor de la actividad humana.

Es así, que el interés de sus trabajos sobre la empresa y su funcionamiento recae en cómo planificar la acción conjunta, cómo establecer la acción individual requerida y cómo lograr que el individuo realice dicha acción. El modelo formal resultante se caracteriza por sólidas interdependencias funcionales y jerárquicas, que limitan considerablemente la libertad de los subordinados en aras de la integridad y efectividad de la organización.

El supuesto de que el estímulo del trabajador se limita al dinero como motivador universal y la consiguiente centralización del control sobre el sistema de recompensas, determinan un clima interno caracterizado por la dependencia del subordinado respecto del superior, la frustración del individuo en su libertad de manifestarse y el bloqueo en la búsqueda de autorrealización a través del trabajo.

### 8.3 LOS OBSERVADORES SOCIALES

La realidad de la interrelación del trabajo con aspectos personales y sociales y los problemas resultantes -no contemplados en el modelo formal- abren el camino a un grupo de sociólogos que se dedicó a la búsqueda de datos objetivos y que pudieran usarse para explicar y predecir la conducta de la gente. El primero y el más clásico de este tipo de trabajo lo realizan MAYO, ROETHLISBERGER, DICKSON y otros colaboradores en la planta Hawthorne de la Western Electric Co.



La tarea de este equipo comprende un largo período de observación y experimentación sobre las condiciones ambientales, los sistemas de incentivos, los métodos de supervisión, etc., que se inicia en 1924 con la experiencia de la "iluminación" y concluye con la del "cuarto de los alambres" en 1932. La investigación permite comprobar la influencia que tienen sobre la productividad, la atención de las necesidades del personal, la existencia de grupos informales con normas y líderes propios y el valor asignado por el trabajador a la pertenencia al grupo. Se contradice así la vieja idea de que las necesidades individuales de realización, reconocimiento y compañerismo son elementos disfuncionales en una organización.

A partir de MAYO nace, tanto entre los estudiosos como entre los hombres prácticos, una nueva concepción de fondo que contempla a la organización como el medio donde las personas participan para conseguir no sólo los incentivos que ésta le ofrece, sino también para satisfacer otras necesidades a través de su trabajo. Según SCOTT y MITCHELL "el humanismo industrial trata de eliminar las tendencias represivas de las burocracias y de ofrecer a los individuos posibilidades de autorrealización, conciliado dichos propósitos con las necesidades de control de la organización." (1978, p. 220).

Poco después del experimento de Hawthorne, otros investigadores trataron de aplicar el método científico en grupos creados artificialmente para observar la relación entre la estructura del grupo y la conducta de sus integrantes.

El estudio de los procesos grupales se identifica como un campo de investigación separado a partir de la década del 30, cuando Kurt LEWIN divulga su concepto de dinámica de grupo. Concibe al grupo como una entidad que se desplaza hacia un fin, variando la distribución de fuerzas a medida que se acerca a él y a la cohesión grupal como el campo total de fuerzas que actúan sobre los individuos para mantenerlos en el grupo. Esas fuerzas pueden consistir en la satisfacción de necesidades de compañía, prestigio u obtención de un fin a través del grupo.

LEWIN, conjuntamente con LIPPIT y WHITE realizaron una serie de observaciones sobre los efectos de los distintos tipos de liderato en miembros del grupo. Para la investigación se utilizaron grupos bajo distintos estilos de conducción (autocrático, democrático y "laissez-faire") y sus conclusiones pueden sintetizarse según el siguiente cuadro.

EFECTO SOBRE:	IDENTIFICACION CON LOS OBJETIVOS	ORGANIZACION DEL GRUPO	DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD
LIDER:			
. Autocrático	nula	competitivo	retrocede
. Laissez-faire	nula	anáquica	no la promueve
. Democrático	alta	cooperativa	avanza

Fuente: KLIKSBERG, 1971, p.468.

Cabe acotar que el análisis de los efectos de los distintos tipos de liderazgo no requiere que se opte por uno u otro tipo, ya que en la práctica no se dan en forma pura, sino que generalmente en un mismo líder pueden convivir elementos autocráticos con "laissez-faire" u otras combinaciones. LEWIN entendía que los métodos democráticos de control pueden enseñarse a cualquier individuo inteligente y equilibrado.

Otro aporte importante es el que realiza George HOMANS quien estudia el funcionamiento del grupo a partir de la observación de experiencias anteriores de otros investigadores y expone en "The Human Grup" un marco de hipótesis que tratan de coordinar los fenómenos de la actividad grupal. Comienza por decirnos que los grupos o sistemas internos se constituyen con un propósito determinado, entre esos motivos están las actividades a que el grupo se dedica y las interacciones entre los miembros; si la frecuencia de las interrelaciones aumenta generará sentimientos de agrado y redundará en mayor interacción al margen de la actividad oficial y la cohesión aumentará si existe desagrado hacia los ajenos al grupo.

Además, el sistema interno posee sus propias normas, que surgen de la conducta social real, pero una vez establecidas tienden a cambiar en forma más lenta que la conducta social. El rango social depende del cumplimiento de las normas del grupo; a medida que disminuye la claridad de esas normas menos diferenciado será el rango entre los participantes. Con referencia a la estructura jerárquica HOMANS dice que, si bien algunos grupos pueden permanecer totalmente igualitarios, en general cuando existe una actividad específica que realizar, casi siempre emerge espontáneamente un líder.

#### 8.4 EL APORTE PSICOLOGICO

Este aporte, que PEREL identifica como el de las ciencias del hombre, merece especial atención ya que proporciona una nueva perspectiva para el problema de la armonización de los individuos y las organizaciones e introduce la experimentación sobre variables tales como la conducta, las actitudes y la estructura.

FLIPPO y MUNSINGER refieren que una investigación llevada a cabo en empresas fabriles "descubrió a seis psicólogos bien conocidos por muchos ejecutivos: Abraham MASLOW, Douglas MC GREGOR, Chris ARGYRIS, Frederick HERZBERG, Rensis LIKERT y Robert BLAKE." (1982, p. 301). Los cuatro primeros han propuesto modelos básicos sobre la naturaleza humana y como podrá apreciarse en las descripciones que siguen, hay mucho de común entre el hombre "autorrealizado" de MASLOW, la persona de la "teoría Y" de MC GREGOR, el ser "maduro" de ARGYRIS y el individuo "motivado" de HERZBERG. Los dos últimos, LIKERT y BLAKE, han desarrollado estilos de liderazgo que muestran puntos de compatibilidad con los modelos humanos mencionados; estos estilos de liderazgo se desarrollan en el capítulo correspondiente a clima organizacional.

- La jerarquía de Maslow

Este modelo, es esencialmente una teoría del desarrollo de la personalidad, expuesta por el autor en "Motivation and Personality" (1943) y que sugiere que una persona "normal", educada en la cultura occidental, crece psicológicamente pasando por cinco etapas, cada una de las cuales se identifica por el predominio de un tipo de necesidad. Comienza con las fisiológicas propias de la infancia y culmina en las de autorrealización propias de la madurez, según se describe en el siguiente cuadro.

JERARQUIA DE NECESIDADES		
PRIMARIAS	FISIOLOGICAS	Alimento, reposo, abrigo, etc.
	DE SEGURIDAD	Protección contra peligros o privaciones.
SECUNDARIAS	SOCIALES	Amistad, aceptación, integración a grupos, etc.
	DE ESTIMA	Autorrespeto, reputación, reconocimiento, afecto, etc.
	DE AUTORREALIZACION	Desarrollo y utilización plena de potencial y talento personal.

La propuesta, aunque vastamente difundida y aceptada por teóricos y prácticos, es fundamentalmente una clasificación del conjunto de realidades que mueven al individuo a actuar. Esta concepción teórica se fundamenta en abundante experimentación en el campo psicológico; si bien la experimentación se realizó en los Estados Unidos y por lo tanto podría estar limitada culturalmente, tiene la ventaja de ser una descripción abierta de los múltiples fines que persiguen los hombres al actuar.

En líneas generales podíamos sintetizar los principales aspectos de la teoría de la siguiente forma:

- 1) El individuo nace con necesidades fisiológicas de carácter innato o hereditario a cuya satisfacción se aboca exclusivamente. A partir de allí inicia la incorporación de nuevas necesidades: las de seguridad.
- 2) A medida que el individuo logra el control de sus necesidades primarias, surgen lenta y gradualmente las secundarias: las sociales, de estima y autorrealización (en ese orden). No todos los individuos llegan a los niveles de estima o de autorrealización.
- 3) Las necesidades más elevadas surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por distintas necesidades concomitantes; de modo que no necesita satisfacer totalmente un nivel para que el superior se vuelva predominante.
- 4) Una necesidad satisfecha no es motivadora, pero sin embargo si alguna necesidad deja de satisfacerse durante cierto tiempo, neutraliza el efecto de las necesidades más elevadas.

Si bien en las sociedades desarrolladas la mayor parte de las personas tiene razonablemente satisfechas sus necesidades en los tres primeros niveles, MASLOW creía que "muchos norteamericanos no pasan el nivel de desarrollo caracterizado por la autoestima -es decir, que no son personalidades bien realizadas-" (SCOTT y MITCHELL, 1978, p. 222). Este problema se relaciona con las organizaciones de trabajo que en su afán de racionalidad y optimización, impiden la progresión normal de la maduración psicológica.

Las exageraciones y generalizaciones sobre las ideas de MASLOW se han debido a aquellos que las han utilizado como base del desarrollo de técnicas con fines prácticos inmediatos. El autor, conciente de las limitaciones de su enfoque, lo propuso principalmente como un marco para futuras investigaciones.

- La teoría "Y" de Mc Gregor

Tal vez el intento más completo de sintetizar las teorías sobre el trabajo humano, lo encontramos en la obra "The Human Side of Enterprise" de Douglas MC GREGOR. Si bien no se trata de la elaboración de ideas nuevas, esta obra bien merece la atención que concitó, ya que expuso claramente dos modelos alternativos de hombre y las respectivas técnicas de conducción.

La teoría "Y" no es otra cosa que la concepción de la organización según el paradigma psicológico y aparece opuesta a una teoría "X" que se corresponde con la concepción propia del modelo mecanicista de organización. Es decir que son los puntos extremos de la controversia acerca de la naturaleza humana y MC GREGOR los expuso como dos enfoques alternativos; por un lado el del gerente tradicional y por otro el del gerente humanista.

SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA	
TEORIA "X"	TEORIA "Y"
<ul style="list-style-type: none"> <li>. El hombre tiene aversión al trabajo y por lo tanto lo evita.</li> <li>. Por lo anterior necesita de recompensas y sanciones para dirigir su esfuerzo a los objetivos.</li> <li>. El común de la gente, es incapaz de asumir responsabilidad y prefiere ser dirigido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El hombre experimenta una necesidad psicológica de trabajar.</li> <li>. Se dirige y autocontrola en función de identificación con los objetivos de la organización.</li> <li>. El término medio de las personas, en condiciones adecuadas, acepta y busca responsabilidad.</li> </ul>

Como vemos, la teoría "X" supone un hombre inmaduro, mientras que la teoría "Y" lo supone básicamente con el deseo de ser adulto. Si bien el autor pretende una actitud imparcial respecto de ambas teorías, nadie duda que creía profundamente en la teoría "Y". Sobre ésta última,

DRUCKER afirma que hay "impresionantes" pruebas. "En la mayoría de las tareas la mayor parte de los trabajadores, incluso los que se muestran hostiles al patrón y a la organización, desean gustar de su propio trabajo y buscan la realización." (1975, p. 160).

MASLOW observó una experiencia de aplicación de la teoría "Y" y, aunque partidario de la misma, concluyó que sus exigencias son grandes y que incluso las personas fuertes y capaces necesitan en alguna medida la seguridad que se obtiene con el orden y la dirección del trabajo. Entendía que no todos los hombres llegan a la madurez, por lo cual se debe reemplazar la seguridad de la teoría "X" por una estructura diferente de seguridad y certidumbre; la teoría "Y" no debía simplemente reemplazarla sino ir mucho más lejos.

En cierto modo la teoría "Y" representa la ilimitada fe de los conductistas en la capacidad y potencial humanos; si aceptamos su modelo, debemos considerar seriamente nuevas prácticas de personal, como por ejemplo: eliminación del control horario en fábricas y oficinas; horarios flexibles de trabajo sobre base individual; enriquecimiento de la tarea; participación en la toma de decisiones, etc. Todas estas prácticas suponen la existencia de una población suficientemente capacitada y la confianza de que cada persona actuará con plena responsabilidad y asimismo requieren la creación de un ambiente organizacional que permita esa tremenda liberación de potencial humano. Sin duda en esas circunstancias el individuo podría alcanzar los niveles de estima y autorrealización de la escala de MASLOW.

#### - La persona madura de Argyris

Chris ARGYRIS sigue de cerca la idea de MASLOW, ya que identifica en términos psicológicos el conflicto entre el individuo y la organización. Su modelo también se refiere al desarrollo de la personalidad; según el mismo el individuo se desplaza de un estado inicial de pasividad y dependencia (infancia) a un estado de actividad e independencia (madurez). En su obra "Personality and Organization" este autor propone distintas dimensiones de maduración por las cuales pasa el desarrollo de las personas y según se resumen en el siguiente cuadro:

INFANTE	ADULTO
DE: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pasividad</li> <li>- dependencia de otros</li> <li>- comportamiento solo de algunas pocas formas</li> <li>- intereses erráticos, casuales y transitorios</li> <li>- perspectiva a corto plazo</li> <li>- posición subordinada</li> <li>- falta de percatación de sí mismo</li> </ul>	A: <ul style="list-style-type: none"> <li>- creciente actividad</li> <li>- relativa independencia</li> <li>- comportamiento de acuerdo a diversas maneras</li> <li>- intereses más arraigados</li> <li>- perspectiva a mucho más largo plazo</li> <li>- aspiración a ocupar una posición de igual y/o superior</li> <li>- control sobre sí mismo</li> </ul>

Fuente: FLIPPO y MUNSINGER, 1982, p. 305.

Para cada una de las siete dimensiones hemos mencionado sólo los puntos extremos de un continuo; cualquier individuo puede estar en distintos estados del continuo, según sea la dimensión de que se trate. La única generalización que puede hacerse es que a medida que crece en edad y experiencia la tendencia es avanzar desde el extremo infantil al adulto.

ARGYRIS al analizar a la gerencia tradicional observa que cuando el joven adulto, inclinado a la actividad y la independencia, se incorpora a una organización, ésta espera que se comporte de un modo pasivo y dependiente; en otras palabras: lo obliga a retornar a un comportamiento infantil. Esta incongruencia entre las demandas de la personalidad madura y las demandas de la organización obliga al individuo a actuar disfuncionalmente y en cierto sentido las restricciones a la producción, los accidentes y otros conflictos representan una reacción.

Esta situación se da cuando la organización requiere el cumplimiento de planes, procedimientos y normas prescriptas minuciosamente y que en definitiva crearán un ambiente donde el subordinado se concentre en la ejecución de las órdenes que recibe, limitando su universo a la labor y su perspectiva al corto plazo, induciéndolo al perfeccionamiento



to de unas pocas capacidades requeridas. Frente a estas condiciones el trabajador puede reaccionar de distintas maneras: alienarse en el trabajo adaptándose a los requerimientos; luchar por ascender dentro de la estructura o dejar la organización renunciando al cargo.

Para el autor lo más común es la adaptación, mediante una actitud de apatía e indiferencia y que recibe como compensación el salario; ésto evidentemente, resulta negativo para la salud psíquica del individuo. Desde un enfoque contrario al conductista se ha argumentado que no todos los trabajadores son maduros en el sentido de ARGYRIS, ni se encuentran impulsados hacia la autorrealización de acuerdo con MASLOW, ni tampoco se corresponden con el modelo de la teoría "Y"; circunscriben estos conceptos al caso de personal técnico, profesional o gerencial de alto nivel educacional.

Para el trabajador industrial la seguridad puede ser más significativa que para el profesional, ya que "el primero suele valorar la libertad de pensar permitida por la simple tarea repetitiva y altamente estructurada que podría aburrir a otros. Se ha observado, asimismo, que muchas personas se sienten más cómodas trabajando en una situación netamente definida" (FLIPPO y MUNSINGER, 1982, p. 306). Por otra parte, en países desarrollados, sólo una parte de las tareas industriales se encuentran altamente mecanizadas y controladas y además la reducción de la jornada y de la semana laboral disminuye el riesgo de vulneración psicológica.

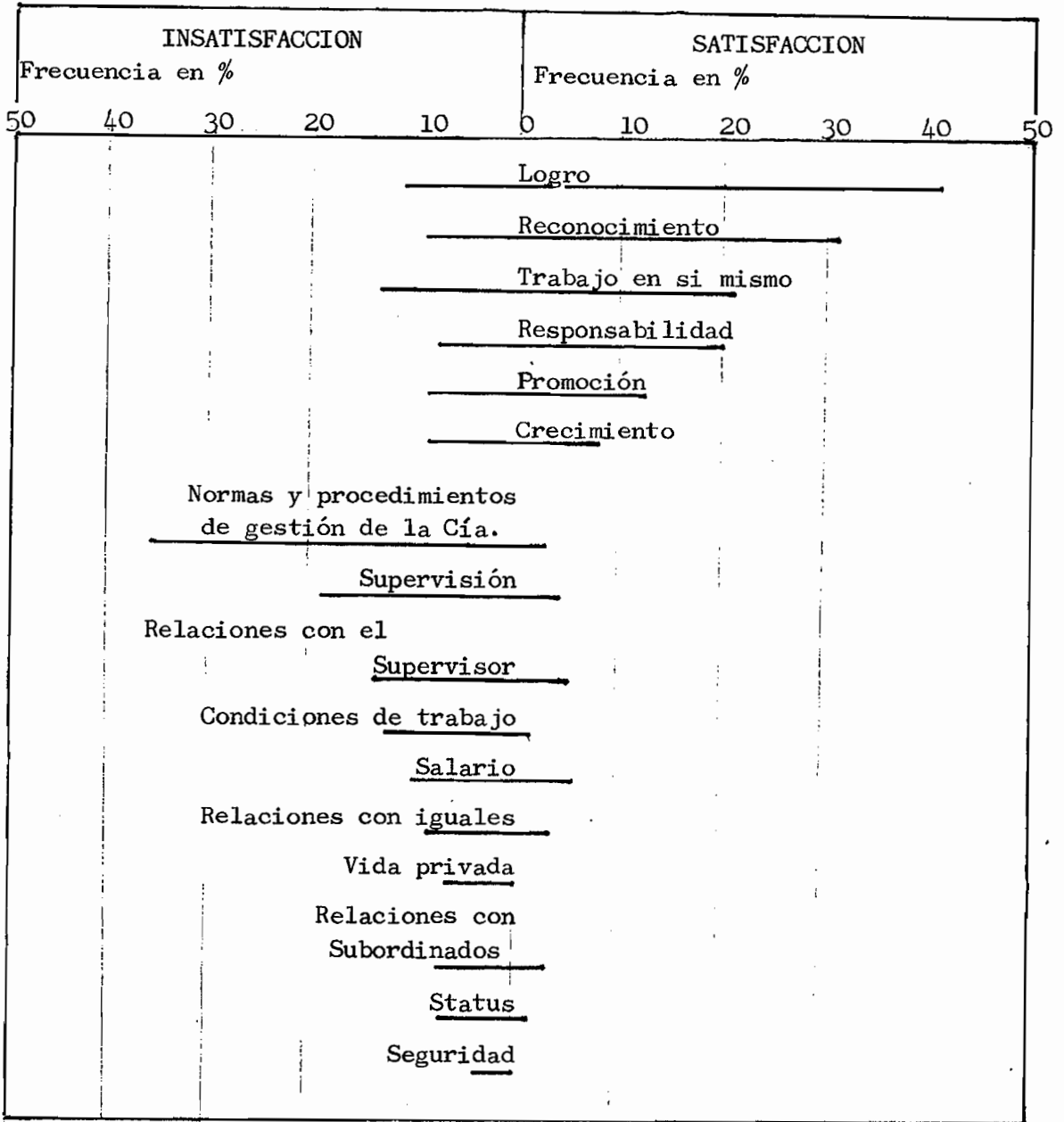
#### - Los dos factores de Herzberg

Esta propuesta es una de las más estimulantes y polémicas acerca de la naturaleza humana y que surgió de la investigación realizada por el autor a lo largo de los años sesenta, a fin de determinar las necesidades y aspiraciones del trabajador. Mientras que el enfoque habitual supone distintos tipos de factores relacionados con el trabajo y les atribuye grados asociados con una escala de satisfacción de necesidades, HERZBERG distingue que en realidad hay dos clases de factores y consecuentemente dos escalas de medición.

Una clase de factores llamados HIGIENICOS que se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja; además de los aspectos físicos y ambientales incluyen salario, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, normas y procedimientos, status y seguridad en el empleo. Estos factores no sirven para promover la satisfacción en la ocupación; su ausencia o deficiencia puede crear insatisfacción y su presencia aún siendo óptimos sólo puede servir para eliminar insatisfacciones. Estos factores considerados extrínsecos en relación con el cargo, se relacionan con una escala que va desde la insatisfacción a la no insatisfacción.

La segunda clase de factores, llamados MOTIVADORES, se refieren al contenido del cargo, a las tareas y los deberes relacionados con el cargo y entre ellos aparecen: posibilidades de logro personal, reconocimiento, naturaleza de la tarea, responsabilidad, posibilidad de promoción y crecimiento. Estos factores, intrínsecos del cargo, se relacionan con la escala que va desde la no satisfacción a la satisfacción en el empleo. Tienen relaciones positivas con la mejoría del desempeño, las actitudes hacia la administración y la salud mental del trabajador.

El siguiente cuadro resume los dos tipos de factores y su relación con la escala de insatisfacción / satisfacción de acuerdo a las frecuencias observadas durante 12 investigaciones que comprendieron 1685 empleados y cuya conclusión final se resume en que "el 81% de los factores que produjeron satisfacción eran los que llamamos motivantes; y de todos los factores que produjeron insatisfacción respecto del trabajo, el 69% eran de los que llamamos higiénicos. Por lo tanto, los factores higiénicos sólo contribuyeron en un 19% a crear satisfacción; y los factores motivantes sólo actuaron negativamente en una proporción del 31%." (HERZBERG, 1971, T° 1 p. 305).



Fuente: PEREZ LOPEZ J.A. (1986, Vol. VI, p. 148).

Los investigadores que han intentado comprobar la naturaleza dual de los dos tipos de factores propuestos, no siempre concluyeron en la existencia de dos continuos separados; "Wolf sugiere que la teoría de Herzberg es correcta porque las variables del contenido del cargo son más poderosas en su impacto global que los factores de contexto o ambientales. No obstante, sostiene que los factores de contenido y contexto pueden afectar la satisfacción del trabajador" (FLIPPO y MUNSINGER, 1982, p. 309). Los factores ambientales (higiénicos) pueden atraer y retener al trabajador, pero los de contenido o motivadores lo inducirán a la productividad.

En la práctica, el enfoque de Herzberg pone énfasis en aquellos factores que tradicionalmente son descuidados por las organizaciones en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción personal; para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo, el autor propone el "enriquecimiento de la tarea" (job enrichment) que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas. "El enriquecimiento de la tarea no es proposición que pueda cumplirse de golpe, en una sola vez: es una función gerencial de constante presencia. Los cambios iniciales, sin embargo, perdurarán durante un largo período, entre otras razones debido a que: a) Los cambios elevarán las exigencias de la tarea hasta un nivel compatible con la capacidad del personal de que se disponga; b) Los empleados que tengan una capacidad mayor que la requerida, probablemente la pondrán en evidencia y ascenderán a otros puestos superiores; c) La propia naturaleza de los factores motivantes, por comparación con los de tipo higiénicos, hacen que tengan un efecto mucho más duradero sobre las actitudes del personal." (HERZBERG, 1971, p. 313).

#### 8.5 HACIA EL HOMBRE COMPLEJO

Si repasamos las distintas perspectivas que hemos analizado, veremos que la idea del hombre como ser económicamente racional supone un contrato entre el hombre y la organización muy simple: esfuerzo o cambio de dinero. Las actitudes del individuo acerca del trabajo, sus compañeros y de la misma organización son consideradas esencialmente irracionales; estas ideas históricamente han puesto en funcionamiento a un gran número de empresas y aún hoy cuentan con adeptos.

La observación de los sociólogos iniciada por MAYO, condujo al desarrollo de un nuevo enfoque del hombre, basado en sus necesidades sociales: la organización aseguraba la satisfacción de las necesidades sociales a cambio del esfuerzo individual; este proceso también reduce el significado intrínseco del trabajo. Posteriormente, los cuatro psicólog

gos mencionados en el punto anterior desarrollan una tercera serie de supuestos sobre la existencia de necesidades de orden superior: la organización a cambio del esfuerzo individual debe proporcionar condiciones de seguridad, autoestima, autonomía y realización personal.

Aquí, el problema que se plantea es que el contexto organizativo coloca al hombre en una relación de dependencia y limitación que dificultan la satisfacción de sus necesidades de orden superior. Vemos así que quedamos enfrentados al dilema de tres enfoques contradictorios entre sí y cada uno de los cuales pasa por alto aspectos dignos de tener en cuenta; para resolver el dilema presentaremos nuevas opiniones sobre la complejidad del comportamiento humano.

#### - Aspectos instintivos de la conducta

En general los modelos psicológicos tienen una concepción muy atrayente del hombre como poseedor de una ilimitada capacidad de aprender, crecer y realizarse. Contrastando con ellos encontramos la posición de los modernos etólogos que, como Konrad Z. LORENZ, Robert ARDREY y Desmond MORRIS, creen que el hombre tiene una naturaleza dual y lo estudian a la vez como animal y como persona, aunque entendiendo que el primer enfoque constituye un medio para la comprensión del segundo.

A LORENZ se le atribuye la paternidad de la etología y su tesis básica es que la gente es a la vez "animalista" y "humanista". Es decir que poseen un esquema de conducta innato, que al igual que en los animales inferiores y los insectos, se transmite genéticamente; el mismo puede variar de un programa cerrado, como en el caso de las abejas, a una conducta bastante abierta que requiere aprendizaje durante el crecimiento.

Estos autores distinguen la existencia de cinco instintos transmitidos genéticamente: reproducción, hambre, miedo, agresión e higiene; éstos no constituyen una conducta programada como en el caso de los animales inferiores, sino más bien son conformados culturalmente. "No obstante, sostener que el hombre es totalmente humano sin ninguna inclina-

ción del comportamiento transmitida genéticamente equivaldría a una com pre nsión in com ple ta de la naturaleza de su especie. Tanto los fisiólogos como los etólogos pueden ayudar a conformar un modelo más realista del complejo ser humano." (FLIPPO y MUNSINGER, 1982, p. 310).

- El comportamiento condicionado

Para B. F. SKINNER existe escasa necesidad de teorizar acerca de las explicaciones del comportamiento desde dentro del individuo ya que para él, todos somos simplemente producto de los estímulos que reci bimos de mundo exterior. Sólo hace falta establecer objetivos de com port am ie nto y lograr a través de un proceso de condicionamiento las res p ue st as apropiadas; luego, los seres humanos son mecanismos manipulables y sus necesidades de autonomía y desarrollo merecen poca atención.

En su libro "Beyond Freedom and Dignity" éste autor propone una "tecnología del comportamiento" que descarta los aspectos sociales y psicológicos del comportamiento personal; sostiene que a las personas se las puede controlar y moldear sin vulnerar su sentimiento de libertad. Su enfoque se basa en retribuir o premiar el comportamiento deseado, mientras que los aspectos no deseables se disimulan; a lo largo del tiempo, el comportamiento retribuido tenderá a ser repetido, en tanto que el no reforzado tenderá a desaparecer.

También afirma que debe evitarse el castigo del comportamiento no deseable porque produce resentimientos y actos de rebeldía. La apli cación de refuerzo positivo -en cambio- al mismo tiempo que conforma el comportamiento, enseña y valoriza la propia imagen; en su aplicación es más importante la manera de hacerlo que la cantidad, en tal sentido, de be ser: específico, inmediato, factible, imprevisibles e intermitentes.

Los aspectos de manipulación de las técnicas de SKINNER y la ideología implícitamente asociada a ellas, ha contribuido a su mala re put ación en ciertas esferas; en efecto, en torno a su tesis central sur ge una seria preocupación: quién es el condicionador? cuáles son sus objetivos?, al ser la teoría éticamente ne u tr al, podría ser utilizada

tanto por buenos como por malos condicionadores. No obstante ésto, debemos rescatar la importancia de los refuerzos positivos por el trabajo bien hecho, "Skinner y otros advierten especialmente la asimetría que existe entre el refuerzo positivo y el negativo (la amenaza de sanciones). En pocas palabras, el refuerzo negativo producirá un cambio de comportamiento, pero con frecuencia en forma extraña, impredecible e indeseable. El refuerzo positivo produce también cambios en el comportamiento pero, generalmente, en el sentido deseado." (PETER y WATERMAN, 1984, p. 69).

#### - Motivos múltiples y factores determinantes

Las perspectivas de la relación entre el hombre y la organización han puesto énfasis en distintos tipos de motivaciones, pero sin considerar las diferencias individuales, al dejar de lado que el hombre real no sólo tiene necesidades y potencialidades innatas, sino también las adquiridas por su particular experiencia de vida y aprendizaje. La respuesta de Edgar M. SCHEIN a esta falencia toma como base las contribuciones anteriores y las enriquece con recientes investigaciones empíricas, reconociendo la complejidad del hombre y de los factores que influyen en su motivación.

SCHEIN concibe al hombre complejo complejo como un conjunto de necesidades biológicas, sociales y psíquicas que además tiene percepciones y valores propios y su pensamiento puede sintetizarse de la siguiente forma:

- 1) El hombre tiene múltiples motivos dispuestos en cierta jerarquía de importancia, pero dicha jerarquía está sujeta a cambios según el momento y la situación.
- 2) El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones como consecuencia de sus experiencias organizativas y, en último término su perfil motivacional es resultado de sus necesidades iniciales y de las experiencias en la organización.
- 3) La motivación puede variar de una organización a otra y aún de un área a otra dentro de una misma organización.

- 4) La satisfacción última de un individuo y la eficacia de su desempeño no dependen sólo de la naturaleza de las motivaciones, también importan la naturaleza de la tarea a realizar, las habilidades y las experiencias de la persona en el puesto de trabajo y de la naturaleza de las interrelaciones con otras personas.
- 5) No existe ninguna estrategia directiva que pueda aplicarse por igual a todas las personas y en todas las situaciones.

Según este enfoque, el sistema individual funciona de forma tal que mantiene su equilibrio interno frente a las demandas y problemas que le presenta su ambiente externo. Esta necesidad de resolver problemas se presenta en todas las etapas de la vida del individuo, pero "es evidente en los adultos en la vida organizacional. En esta situación los problemas planteados pueden provenir del trato con los superiores, con los subalternos, o compañeros de trabajo, y del cumplimiento de las tareas específicas." (LAWRENCE y LORSCH, 1973, p. 70).

La visión del hombre complejo enfoca hacia la resolución de problemas encuentra sustento empírico en HERZBERG, quien destaca que la motivación real del individuo se deriva del sentido de realización que encuentra en su trabajo. También en las investigaciones de MYERS y colaboradores en la Texas Instruments, concluyen que individuos de distintos niveles y funciones eran motivados principalmente por el desafío que representaba la tarea y que este aspecto tenía preponderancia sobre otros como condiciones físicas, premios sociales y aún recompensas monetarias.

## 8.6 CONCLUSIONES

- 1) La tendencia individual al agrupamiento y a la satisfacción de necesidades a través de las organizaciones, requiere un mejor conocimiento de la relación entre las personas y las organizaciones. La cuestión central es, sin duda, cómo se encauza el comportamiento indivi-



dual hacia el logro de las metas organizativas, tratando de que éstas sean congruentes con las necesidades personales; es decir, cómo lograr un ambiente que permita aprovechar la capacidad potencial del individuo y obtener su colaboración con otros individuos y grupos.

- 2) Para el estudio del comportamiento humano, cada enfoque o autor propone una concepción del hombre. Así, para el pensamiento tradicional la idea del hombre como ser económicamente racional supone un contrato entre éste y la organización muy simple: esfuerzo a cambio de dinero; las observaciones de los sociólogos que se inician con MAYO focalizan en las necesidades sociales del hombre: la organización asegura la satisfacción de las necesidades sociales a cambio del esfuerzo individual. Posteriormente, la propuesta de los cuatro psicólogos aquí analizados, desarrolla una tercera serie de supuestos: el esfuerzo individual sobreviene como consecuencia de necesidades de orden superior como seguridad, autoestima, autonomía y realización personal.
  
- 3) Cualquiera de los modelos de hombre mencionados en 2), resulta insuficiente para explicar al hombre real, ya que cada uno de ellos presenta un tipo de necesidad como determinante, sin considerar la posibilidad de motivos múltiples, de aspectos instintivos de la conducta o de determinantes externos. El comportamiento real dentro de las organizaciones sólo podrá entenderse, aceptando la complejidad del ser humano y de los factores que lo condicionan.

## Capítulo 9. MOTIVACION Y SATISFACCION

En el capítulo precedente hemos examinado diversos modelos del hombre, que pretendían explicar su relación con las organizaciones poniendo el énfasis alternativamente en factores económicos, sociales o psicológicos. Pero la afirmación de que el hombre actúa impulsado por tal o cual necesidad es muy amplia e insuficiente para entender el "por qué" de cada sistema individual de comportamiento.

Cuando observamos a otros, vemos claramente que distintas personas responden de modo diferente a una situación dada; nuestra explicación del fenómeno podría ser que "no opinan lo mismo" o que "desean cosas diferentes" o podríamos atribuir las respuestas a "diferencias de carácter o de inteligencia". Frente a una misma situación las respuestas de la gente son diferentes porque existen factores subyacentes complejos que hacen a su motivación; dichos factores y su relación con la satisfacción humana, así como las distintas teorías que explican el proceso motivacional, serán los temas que desarrollaremos ahora.

### 9.1 CONCEPTOS BASICOS

Un planteo simplista o mecánico del trabajo humano, podría centrar el éxito del desempeño en la habilidad del trabajador, pero obviamente existen otros factores concurrentes en la conducta humana. La habilidad por sí sola y aún un exceso de la misma, no tendrá como resultado un desempeño satisfactorio si el trabajador no encuentra motivado a realizar su tarea adecuadamente. Existen puntos claves que hacen a la estructura psicológica de las personas y es necesario comprender sus sentimientos y necesidades para entender los mecanismos que las impulsan al desempeño, es decir los factores que sostienen y mantienen la conducta del individuo a través del tiempo.

Podríamos definir a la motivación como la propensión de un individuo a comportarse de un cierto modo en un momento determinado, pero esta propensión no garantiza que siempre actuará del mismo modo ante una situación dada; eso dependerá de que la apreciación de la realidad que realice, justifique encauzar su esfuerzo en un sentido determinado. Como vemos, la motivación es el aspecto dinámico de la conducta y concierne a la dirección de ésta hacia la satisfacción de ciertas categorías preferenciales de necesidades o metas.

No obstante la obvia vinculación de motivación y conducta, no existe acuerdo entre los psicólogos acerca del lugar que corresponde asignar a la motivación en el estudio y la explicación de la conducta. En la base de este desacuerdo pueden apreciarse diversos puntos de vista acerca de las razones que mueven a actuar al individuo; a continuación se referenciarán muy brevemente algunos de esos marcos conceptuales.

- La motivación como estímulo y descarga de energía

Desde esta perspectiva clásica que asimila la conducta al movimiento, se trata de encontrar una fuerza que inicie el movimiento y los términos tales como inercia, capacidad de trabajo y energía son comunes en la psicología de fines del siglo XIX. FREUD relaciona la energía que pone en marcha el aparato psíquico con cualquier necesidad física que experimenta el organismo y que requiere ser satisfecha.

- La motivación como actividad espontánea del organismo

La biología pone en duda el punto de vista físico que explica el movimiento por una fuerza, ya que es dable observar en los organismos biológicos algunas formas de actividad prosiguen sin necesidad de estimulación externa. El individuo permanece activo aun en ausencia de necesidades fisiológicas que lo afecten; es lo que BERTALANFY llamaría "sistema autónomo activo".

- La motivación como asociación aprendida

Aquí el problema del porqué de una acción se plantea en términos de asociación mental entre estímulo y respuesta. La mayoría de las teorías del aprendizaje conciben a la conducta como una reacción asociada a un estímulo; éste inicia una reacción que, a su vez, tiene su término otro estímulo que refuerza -positiva o negativamente- la asociación establecida: el concepto de refuerzos positivos de SKINNER es claro en este sentido. Esta concepción vacía de todo contenido cognitivo al proceso, dejando solo como elemento de la conducta los vínculos reforzados entre estímulo y respuesta.

- La motivación como resultado anticipado

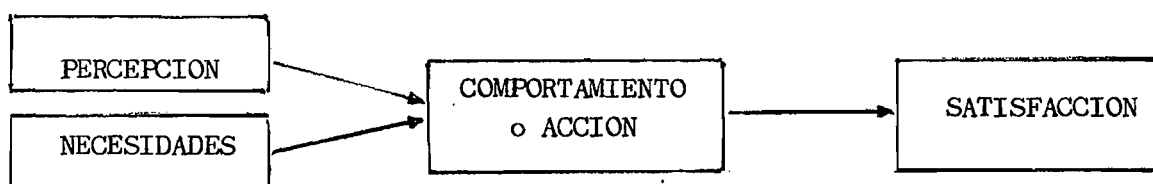
Esta estrategia define a la motivación como el proceso gracias al cual el comportamiento es determinado por sus consecuencias, es decir por los resultados a que arriba; la conducta resulta regulada en función de que el resultado anticipado sea deseado o evitado. Los procesos implicados en esta concepción hallan su origen en la elaboración cognitiva de las necesidades: el sujeto que actúa, se plantea fines y hace proyectos que trata de realizar.

Desde esta última perspectiva el psicólogo Joseph NUTTIN propone abandonar el modelo "estímulo-respuesta" por otro más próximo a la realidad de la conducta humana; es decir que no tome sólo en consideración el estímulo físico del ambiente, sino también la elaboración subjetiva que de éste realiza el individuo. El autor visualiza tres fases esenciales del proceso conductal: "1) la situación actual percibida o construída por el sujeto; 2) la situación-fin a alcanzar, y 3) la acción a realizar para cambiar la situación actual en la dirección proyectada." (1982, p. 30).

A continuación confrontaremos la propuesta de NUTTIN con las opiniones de varios teóricos de la administración:

- DESSLER presenta a la "motivación como función de las necesidades de la persona y de su percepción de la probabilidad de obtener recompensas." (1979, p. 198).
- HODGE y JOHNSON dicen que "las necesidades y la percepción son las bases del nivel de motivación de un individuo." (1980, p. 142).
- LAWRENCE y LORSCH proponen tres factores importantes para descubrir los sistemas individuales: "Motivos; Percepciones y Valores." (1973, p. 72).

Como puede apreciarse los cuatro enfoques muestran coincidencia en dos factores fundamentales que van a caracterizar el comportamiento individual en la organización: la percepción de la situación y las necesidades (o situación a alcanzar), y según se relacionan en el siguiente esquema.



La percepción y las necesidades aparecen como bases del nivel de motivación; la percepción puede definirse como la impresión del individuo acerca de su situación actual y futura y las necesidades como valores o situaciones deseadas pero aún no realizadas. Ambos conceptos aparecen en el diagrama coexistiendo ya que se influyen mutuamente: "Un conjunto muy estable de necesidades puede ser la norma que sirva de apoyo a las percepciones; es decir, un individuo puede tender a percibir las situaciones de un modo favorable para sus necesidades, y desechar todo lo que no contribuya a satisfacerlas. Inversamente, con arreglo a sus percepciones un individuo puede tratar de modificar su conjunto de necesidades para ajustarlas a un nivel que juzga más asequible." (HODGE y JOHNSON, 1980, p. 142).

## 9.2 PERCEPCION

Vimos que las discusiones del capítulo anterior sobre el comportamiento humano se centraban en las necesidades pero, la conducta de una persona en una situación determinada, no depende sólo de las características de su sistema individual, sino también de los problemas y de safíos que él percibe en el marco organizacional. "Por consiguiente, el hecho de que una persona se comporte sumamente motivada por la necesidad de autorrealización, pertenencia o poder, depende no solamente de la fuerza de los motivos inherentes, sino también del grado en que perciba que estos u otros motivos subyacentes han de ser satisfactorios en la situación particular." (LAWRENCE y LORSCH, 1963, p. 74).

Como primera aproximación podríamos interpretar a la percepción como un proceso mediante el cual un individuo examina e interpreta una determinada situación, relacionándola con sus sentimientos personales y con sus impresiones acerca del comportamiento de los otros y del medio ambiente. Este proceso posibilitará al individuo el vehículo mediante el cual sus impulsos generales se convierten en motivos; un hombre que intenta satisfacer su necesidad de realización podría percibir que la riqueza es un medio para lograr su propósito; por lo tanto la seguridad económica o el prestigio que proporciona el dinero será percibido -según el medio en que se desenvuelva- como satisfactorio para su necesidad.

El mundo percibido es distinto del mundo real, ya que es una construcción que realiza el sujeto a partir del dato físico y que se estructura progresivamente en su propio comportamiento. En efecto, "la situación no es tan solo una entidad frente a la personalidad, ni el desencadenante de una reacción conductal; es el objeto significativo sobre el cual el hombre actúa, percibe, conoce y transforma, y que, de tal modo, es parte integrante de sus actos..." (NUTTIN, 1982, p. 31).

Profundizando el significado del término percepción vemos que según la teoría metapsicológica de FREUD la percepción aparece asociada

con la conciencia en un sistema que "se sitúa en la periferia del aparato psíquico, recibiendo a la vez las informaciones del mundo exterior y las provenientes del interior, a saber, las sensaciones pertenecientes a la serie placer-displacer y las reviviscencias mnémicas." (LAPLANCHE y PONTALIS, 1971, p. 133). Este enfoque teórico nos presenta dos afirmaciones fundamentales: por una parte, asimila la conciencia a la percepción, cuya esencia sería la capacidad de recibir las cualidades visibles. Por otra, atribuye a la función percepción-conciencia el carácter de un sistema cuyos principios de funcionamiento son puramente cualitativos.

La primera de las tesis concede prioridad a la percepción dentro del fenómeno de la conciencia y principalmente a la percepción del mundo exterior; esta unión de conciencia y percepción induce a FREUD a reunir las, a partir de "Proyecto de Psicología Científica" (Entwurf einer Psychologie, 1885), en un solo sistema. La atribución de carácter cualitativo a dicho sistema proviene de que la conciencia resulta estimulada por las cualidades que percibimos a través de nuestros órganos sensoriales.

La estimulación externa bombardea constantemente a los individuos, sin embargo la percepción nos permite procesar toda esa información sin confundirnos. Según SCOTT y MITCHELL, el proceso de percepción incluye dos componentes fundamentales: la selección y la organización. Por el primero, se determina qué información se procesa y cuál no; por ejemplo el ruido del reloj es constante pero sólo lo advertimos en ocasiones y por breve tiempo; aquí la selección nos evita procesar información irrelevante o perturbadora. El segundo componente, la organización nos permite ordenar y clasificar la información procesada de modo que nos permita atribuirle sentido, reduciendo la información compleja a categorías más simples.

¿Cómo procede cada individuo para seleccionar y clasificar las sensaciones ingresadas? Los autores citados más arriba mencionan cuatro factores a considerar:

- 1) La disposición de respuesta, hay evidencia que las personas tienden a percibir más rápidamente los estímulos familiares que los que no lo son.
- 2) Los sentimientos personales hacia el objeto percibido, las cosas que susciten en una persona sentimientos intensos se reconocen más fácilmente que los estímulos neutros y en general seleccionaremos aquellos casos hacia los que tenemos sentimientos positivos y rechazaremos los casos contrarios.
- 3) Ciertas condiciones predisponen a cierto tipo de respuesta; por ejemplo una persona atemorizada percibirá objetos simples. Las necesidades y las expectativas influyen en la percepción.
- 4) El ambiente inmediato tanto en sus aspectos físicos como culturales también influyen en la percepción de las personas involucradas.

Si analizamos el caso particular de nuestra percepción de otras personas, podremos apreciar en qué medida concurren los factores enumerados. La interacción con otras personas ocupa la mayor parte de nuestro tiempo dentro de las organizaciones y esa relación exige que constantemente formulemos juicios acerca de las necesidades y los sentimientos de otras personas y esa es una acción automática que rara vez explicitamos. En este caso queda claro el aspecto social, ya que el individuo percibe junto con la situación su anticipado comportamiento de roles, al incluir sus impresiones sobre lo que los demás piensen de él.

En una situación interpersonal la evaluación del otro está influida en parte por las características físicas, sociales y personales del individuo con quien se interactúa; determinados atributos como raza, sexo, edad, religión, ocupación y otra cantidad de indicios contribuyen a la evaluación. Asimismo, las características sociales y personales del perceptor y la situación en la que está actuando constituyen factores que condicionan la percepción; por lo tanto en la percepción de otras personas influyen la experiencia, la cultura y el aprendizaje anteriores así como las necesidades y sentimientos actuales y el medio físico y social.



### 9.3 NECESIDADES

Una de las preguntas más obvias, y quizá por eso difícil de contestar, es la que cuestiona sobre los motivos que mueven al hombre a trabajar. Evidentemente la respuesta inmediata es que lo hace para satisfacer sus necesidades; es entonces que encontramos la pregunta clave: ¿cuáles son sus necesidades? En este terreno pisamos sobre arenas movedizas, porque si bien la conducta refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades, éstas son una cuestión individual y cualquier discusión sobre este tema debe reconocer su complejidad.

Según vimos en el punto 9.1 suele definirse a las necesidades como algo sentido internamente como una carencia o deficiencia, y a veces se las identifica como deseos. Cabe precisar que FREUD diferencia necesidad de deseo: "la necesidad, nacida de un estado de tensión interna, encuentra su satisfacción (Befriedigung) por la acción específica que procura el objeto adecuado (por ejemplo alimento); el deseo se halla indisolublemente ligado a 'huellas mnémicas' y encuentra su realización (Erfüllung) en la reproducción alucinatoria de las percepciones que se han convertido en signos de esta satisfacción." (LAPLANCHE y PONTALIS, 1971, p. 95); ésto nos remite al problema de la percepción que hemos analizado.

Para BROWN, desde el punto de vista práctico, "es intrascendente que FREUD estuviera o no en lo cierto al suponer que todas las necesidades adquiridas se basan en última instancia y extraen su energía de los impulsos innatos, o si ALLPORT acierta cuando escribe que las necesidades adquiridas pueden ser funcionalmente autónomas." (1978, p. 244). Lo que resulta evidente es que las necesidades adquiridas pueden ser tan reales e imperiosas para quien las experimenta como sus impulsos innatos, y que ambas derivan de la experiencia de cada individuo; por lo tanto dependen de la época, del lugar y de la cultura en que viven.

Por eso, si comparamos objetivamente las condiciones de los trabajadores actuales con las de los de hace un siglo, podríamos decir que los trabajadores actuales tendrían que estar satisfechos de su situación

ya que disfrutaban de mejores condiciones que los de un siglo atrás. Pero frente a esta observación debemos considerar que los trabajadores de hace un siglo tenían menos necesidades adquiridas y que algunas situaciones que actualmente significan privaciones, no parecían tales en aquellos tiempos.

Los intentos de definir las necesidades se complican aún más porque se pretende hacerlo en términos sencillos y uniformes mientras que éstas en sí mismas, están determinadas por múltiples factores personales, institucionales, económicos y sociales. "Es evidente que la estructura de necesidades de los trabajadores de un país subdesarrollado es muy distinta de la que se observa en el caso de las democracias occidentales más avanzadas. Además incluso en una misma cultura la estructura de necesidades varía constantemente, a medida que cambian los modos y las costumbres sociales. (BASIL, 1980, p. 29).

Por lo expuesto, consideramos que la tesis "relacional" de la conducta humana expuesta por NUTTIN, nos permite una conceptualización más realista de las necesidades. El autor afirma que el individuo no constituye una unidad funcional autónoma y por su propia naturaleza de sistema abierto se relaciona con el ambiente, de allí deriva que la conducta individual no es el resultado de un impulso, sino de una serie de relaciones específicas con objetos seleccionados del ambiente y constituyen necesidades en el sentido conductual del término.

La noción de necesidad así definida no se limita al aspecto carrencial implícito en ella, ya que la dependencia "relacional" concierne al individuo en todos sus niveles de actividad y la naturaleza del objeto (alimento, afecto, etc.) es la que define la naturaleza de la necesidad, es decir, de la relación requerida. El carácter necesario de determinadas relaciones se manifiesta "1) bajo el aspecto negativo por insuficiencias funcionales cuando aquellas relaciones están ausentes; 2) en forma positiva, por respuestas de búsqueda, de refuerzo, de aceptación afectiva..." (NUTTIN, 1982, p. 75).

- Jerarquía de las necesidades

Las organizaciones constituyen el medio apto donde los individuos intentan la satisfacción de sus necesidades mediante la interacción grupal, por lo tanto es una cuestión fundamental para la administración la comprensión de la naturaleza de las necesidades. La tarea -como vimos más arriba- no es fácil: cada individuo tiene su propia jerarquía de necesidades que, además de cambiar con frecuencia, rara vez es conocida plenamente por él mismo.

Si el individuo encuentra dificultades para precisar sus propias necesidades, esto resultará más difícil aún para un tercero. Frecuentemente se ha tratado de investigar las necesidades más apremiantes de los trabajadores, con miras a utilizarlas como incentivos y "se descubrieron divergencias de opinión, relacionadas con el sexo, la edad, la clase y los problemas particulares de las diferentes empresas. Las mujeres se inclinaban a atribuir mayor importancia que los hombres a las buenas condiciones de trabajo, mientras los hombres solían insistir más que las mujeres en la importancia de tener oportunidades de ascenso." (BROWN, 1978, p. 246).

La administración a lo largo de muchos años ha prescindido de las necesidades, pero a partir del aporte de la psicología -como hemos visto en el capítulo anterior- se dispone de una serie de modelos que atribuyen al hombre no un simple conjunto de necesidades sino una verdadera jerarquía determinada por su situación física, social y psicológica en un momento y circunstancia dados.

Los aportes de MASLOW y HERZBERG presentan pautas coincidentes y permiten una configuración amplia y rica de las necesidades, según pueden apreciarse en el siguiente cuadro comparativo:

NECESIDADES DE MASLOW		FACTORES DE HERZBERG	
PRIMARIAS	FISIOLÓGICAS	CONDICIONES FÍSICAS SALARIO VIDA PERSONAL	HIGIENICAS
	DE SEGURIDAD	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES SEGURIDAD EN EL CARGO	
	NECESIDADES SOCIALES	RELACIONES INTERPERSONALES TIPO DE SUPERVISIÓN	
SECUNDARIAS	DE ESTIMA	RECONOCIMIENTO STATUS	MOTIVACIONALES
	DE AUTORREALIZACIÓN	PROGRESO CRECIMIENTO REALIZACIÓN	

No obstante la concurrencia entre los tipos de necesidades de MASLOW y los factores de HERZBERG que puede apreciarse en el cuadro anterior, entre ambos enfoques existen diferencias; mientras MASLOW afirma que cualquier necesidad si está insatisfecha puede ser motivadora, HERZBERG destaca que sólo las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, independientemente de que las más bajas estén insatisfechas. Durante años la concepción de la motivación en las organizaciones estuvo basada en los modelos de estos autores, aún cuando las respectivas teorías carecían de verificación empírica; investigaciones recientes han demostrado una evidencia relativa de la teoría de MASLOW, mientras que la de HERZBERG continúa siendo controvertida.

Por otra parte, tanto los enfoques de MASLOW y HERZBERG como el de MC GREGOR están basados en una estructura de necesidades y la principal dificultad de utilizar dichas jerarquías consiste en que el individuo tiene simultáneamente diversas necesidades y no siempre sabe cual

le aporta la mayor motivación. Por ejemplo, el dinero puede satisfacer una necesidad de seguridad o de prestigio e incluso en algunos casos de autorrealización cuando la independencia económica le permite expresarse de manera total, sin preocuparse por las consecuencias de sus actos.

NUTTIN opina que la categorización de las necesidades en "primarias" y "superiores" encuentra una concepción análoga en la teoría psicoanalítica, la cual afirma que el proceso de sublimación es el responsable de la derivación de las motivaciones superiores a partir de la líbido y además considera que la subordinación de un tipo de necesidades a otras constituye la principal laguna de muchas de las teorías de la motivación.

De acuerdo a la concepción relacional de este autor se concibe la complejidad de las necesidades en función de la complejidad de funcionamiento del organismo viviente de que se trate: "un organismo con potencialidades funcionales elementales tendrá necesidades mucho menos complejas que un ser viviente, tal como un hombre, cuyo potencial de interacción con el mundo es de gran complejidad." (NUTTIN, 1982, p.69). El funcionamiento óptimo del individuo requiere de distintos niveles de interrelación, que se concretan en formas infinitamente diferenciadas, modeladas por factores de experiencia, aprendizaje y situación, y se consideran "primarias" aquellas orientaciones dinámicas que, tanto en el nivel psicosocial como en el biológico, sirven a las relaciones requeridas para el funcionamiento óptimo del individuo humano.

#### - Necesidades versus metas

Otro aspecto a aclarar, es el de las necesidades en oposición a metas; en efecto existen dos enfoques opuestos respecto de las fuentes de la conducta humana:

- . El primero es el que presupone que las necesidades explican las diversas carencias que experimenta la gente -ya sean fisiológicas o psicológicas-; en cierto sentido la gente es empujada a asumir una forma de conducta debido a que tiene necesidades no satisfechas.

- La segunda perspectiva considera la conducta orientada por metas individuales; aquí se acentúan las metas o resultados que los individuos buscan obtener. La conducta es consecuencia de la fuerza que empuja a la gente hacia los objetivos y cuando se los alcanza obteniendo un resultado, se logra la satisfacción.

Según CUMMINGS y SCHWAB "Los dos enfoques, las necesidades contra las metas, no se encuentran en conflicto. El primer enfoque realiza las deficiencias experimentadas internamente, fisiológicas o psicológicas, que conducen a la insatisfacción. El segundo se centra en las metas o resultados externos que alivian la deficiencia experimentada y por lo tanto satisfacen al individuo. Así, los dos enfoques representan dos formas compatibles de ver un problema que es esencialmente el mismo." (1985, p. 36). Por ejemplo, si afirmamos que el individuo está impulsado por el hambre, hacemos referencia al enfoque de la necesidad; si hacemos referencia a la búsqueda de alimento, en cambio, estaremos haciendo hincapié en el objeto que hace las veces de meta.

Por su parte, también NUTTIN aporta elementos para resolver la dicotomía planteada, cuando trata de descubrir las orientaciones más profundas que hacen inteligible un conjunto de tendencias o motivos concretos. Afirma que el descrédito que a menudo recae sobre la investigación de las motivaciones, se debe a la desafortunada tentativa de algunos psicólogos de establecer listas de necesidades cuando en realidad la diversidad de formas conductuales proviene de la variedad de situaciones culturales y de condiciones de vida, antes que de diferencias fundamentales del hombre mismo.

Desde esta perspectiva, la mayoría de las necesidades se constituyen en medios para la consecución de los fines ulteriores de cada individuo; es decir que se integran en una jerarquía de medios que convergen hacia un fin más abstracto y globalizador. Para NUTTIN "El dinamismo de funcionamiento conductual no consiste tan solo en reaccionar a un estímulo; el individuo toma la iniciativa hacia determinadas actividades y, sobre todo, tiende a actuar sobre el estado de cosas actual, para

cambiarlo en una dirección preferida..." (1982, p. 130).

La teoría de VROOM también reconoce la relación entre los factores de motivación y los objetivos del individuo. Su modelo contingencial, que analizaremos más adelante, parte del supuesto de que la motivación en un momento dado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de utilidad relativa del desempeño como medio de alcanzar dichos objetivos.

- Necesidades y recompensas organizacionales

Las diversas investigaciones realizadas tratando de identificar las necesidades de los trabajadores y de reconocer su naturaleza, han tenido sin duda como principal objetivo, determinar la forma en que las organizaciones deberían satisfacerlas y también qué recompensas específicas pueden establecerse para estimular el comportamiento. Analizaremos este último aspecto según las siguientes propuestas:

- . BAKKE en su artículo "Teamwork in Industry" establecía una serie de aspectos que estimulaban la cohesión social en el trabajo y mencionaba como tales a:

- Especificaciones y requisitos del trabajo.
- Sistema de comunicaciones.
- Sistema de posiciones sociales.
- Sistema de recompensas y castigos.
- Estatutos de la organización.

- . FLIPPO y MUNSINGER por su parte destacan que, entre las aspiraciones más frecuentes que la organización debe satisfacer mediante recompensas, figuran:

- Seguridad del empleo.
- Retribuciones.
- Condiciones de trabajo.
- Compañeros adecuados.
- Reconocimiento de méritos.
- Oportunidad de progreso.
- Liderazgo competente y justo.
- Requerimientos apropiados del cargo.

Si bien la clasificación de BAKKE hace hincapié en los aspectos sociales de la relación laboral, un análisis detenido de los factores que propone como estímulos, muestra coincidencias con la segunda clasificación presentada. Estos puntos de contacto se dan principalmente en lo referente a "especificaciones y requisitos del cargo" y a los "sistemas de comunicación y posiciones sociales" que en la propuesta de FLIPPO y MUNSINGER se encuentran parcialmente considerados en las relaciones del grupo de trabajo y el tipo de liderazgo. Los aspectos de retribución y reconocimiento de méritos de ésta última propuesta sólo contemplan los estímulos positivos del "sistema de recompensas y castigos" mencionado por BAKKE.

Respecto de los incentivos en general, BROWN (1971, p. 247/248) destaca ciertos aspectos significativos que creemos de interés sintetizar aquí:

- 1) No existe un incentivo ideal. Los incentivos varían según la cultura y la organización de que se trate.
- 2) A los incentivos materiales le es aplicable la ley de las utilidades decrecientes.
- 3) Los incentivos económicos pueden oponerse a otros motivos.
- 4) El dinero de acuerdo con los psicólogos industriales es un incentivo menos importante de lo que se suponía.
- 5) En nuestra cultura se ha enseñado que el dinero es la clave de la satisfacción y en consecuencia a veces se lo reclama como una forma de compensar condiciones insatisfactorias u otras necesidades.

Otro problema fundamental que se plantea cuando el administrador trata de recompensar el comportamiento derivado de necesidades de carácter psicológico y social es que, "incluso cuando el administrador es capaz de reconocerlas y aislarlas, con mucha frecuencia intenta satisfacerlas mediante la acción racional e intelectual. La acción racional enderezada a resolver necesidades emocionales está condenada al fracaso" (BASIL, 1980, p. 30). Como el comportamiento nunca es enteramente racional, la satisfacción será posible únicamente si atiende tanto a los aspectos racionales como irracionales de las necesidades.



#### 9.4 SATISFACCION

La vivencia de satisfacción es un "tipo de experiencia originaria postulada por FREUD, consistente en el apaciguamiento..., gracias a una intervención exterior, de una tensión interna creada por la necesidad. La imagen del objeto que satisface adquiere un valor electivo en la constitución del deseo del sujeto" y "guiará constantemente la búsqueda ulterior del objeto que satisface". (LAPLANCHE y PONTALIS, 1971, p. 473). Aunque el concepto no es usual en psicoanálisis, fue descrito y analizado por FREUD en el "Proyecto de Psicología Científica", (1885) y también lo cita en el capítulo VII de "La Interpretación de los Sueños" (1900).

Así, la noción de satisfacción aparece ligada al desamparo (Hilflosigkeit) original del ser humano; cuando el organismo no puede provocar la acción específica capaz de suprimir la tensión creada por la necesidad, esta acción requiere la ayuda externa. Pero, más allá de esta relación, existen otras consecuencias psicológicas:

- 1) En lo sucesivo la satisfacción queda unida a la imagen del objeto que ha procurado la satisfacción; al aparecer un nuevo estado de tensión la imagen del objeto es recargada y se produce algo similar a la percepción, es decir, una alucinación. Si entonces se desencadena el acto reflejo, inevitablemente se producirá la decepción.
- 2) El conjunto de la vivencia (satisfacción real y satisfacción alucinatoria) constituye el fundamento del deseo.
- 3) La formación del yo atenúa la dificultad del sujeto para distinguir entre una alucinación y una percepción, ya que su función inhibitoria, impide que la recarga de la imagen del objeto satisfaciente sea demasiado intensa.

Esta noción de la satisfacción y sus consecuencias es desarrollada por FREUD en "La Interpretación de los Sueños" y se mantiene en trabajos posteriores como su artículo "La Negación" (1925), donde el

autor subraya una vez más el carácter irreductible de la satisfacción primaria y su función decisiva en la búsqueda ulterior. "La vivencia de la satisfacción (real o alucinatoria) constituye el concepto fundamental de la problemática freudiana de la satisfacción: en ella se articulan el apaciguamiento de la necesidad y la realización del deseo" (LA PLANCHE y PONTALIS, 1971, p. 475).

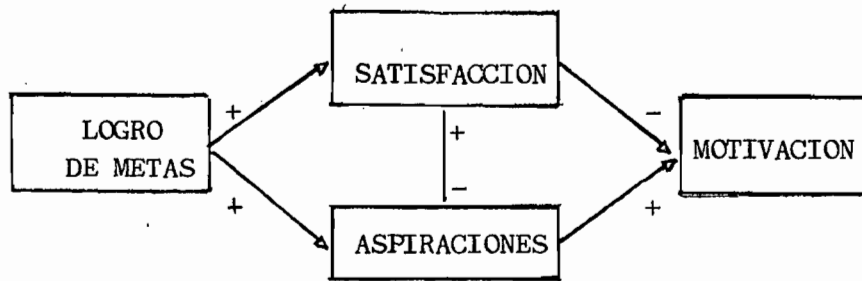
Si retomamos ahora el esquema del punto 9.1, veremos que la satisfacción constituye el eslabón final del ciclo y refleja en qué medida el individuo ha cubierto sus necesidades o alcanzado sus metas a través de su trabajo: tal satisfacción -según algunos autores- se relaciona con las recompensas u otros factores externos asociados principalmente a las necesidades primarias, como así también con los factores intrínsecos relacionados con la naturaleza de la tarea en sí misma, con la realización y el reconocimiento.

Las propuestas de MASLOW y HERZBERG, según vimos en el título anterior, coinciden en esta distinción de los factores motivacionales. Cabe recordar aquí, la apreciación de HERZBERG de que sólo los factores intrínsecos pueden proporcionar satisfacción en el trabajo, en tanto que los extrínsecos pueden evitar que el trabajador se sienta insatisfecho, pero no constituyen una motivación positiva. Esta hipótesis que resulta de suma importancia por su implicancia en la práctica administrativa, ha sido centro de controversias y es dudoso que la polémica se resuelva pronto; no obstante, tal vez haya que admitir cierta simplificación en la mecánica de la teoría y en su aplicación generalizada, aunque pueda tener una razonable validez para ciertos grupos o clases de personas.

Para MASLOW cuando la labor desarrollada conduce a la satisfacción, la fuerza de la necesidad que inició todo el proceso tiende a reducirse ya que, teóricamente, una necesidad satisfecha deja de ser un elemento de motivación. Dentro de un sistema que funciona con recompensas aplicadas correctamente y vinculadas directamente con las necesidades del individuo, el sistema fracasaría con el correr del tiempo ya que las necesidades serían saciadas y no existiría estímulo para reini-

ciar el esfuerzo. Pero esto no ocurrirá porque el esquema ideal es inalcanzable y el mismo autor sugiere que es imposible satisfacer totalmente las necesidades de mayor jerarquía.

Otro enfoque sobre esta misma cuestión lo proporciona el "modelo de mantenimiento de la conducta" de CUMMINGS y SCHWAB; para dichos autores si la satisfacción fuese la única resultante de la realización de metas, podría esperarse que con el tiempo la motivación del individuo desaparecería, pero es de esperar que el logro de una meta tenga un impacto positivo en el nivel de aspiraciones del individuo y por ejemplo, el sentimiento de realización resultante del aumento por mérito provocaría el deseo de otros aumentos en el futuro, con el consiguiente impacto positivo sobre la motivación. Veamos lo expuesto en el siguiente modelo:



Puede apreciarse que en el modelo la satisfacción puede tener tanto un impacto positivo como negativo sobre el nivel de aspiración dependiendo del tipo de resultado y del individuo de que se trate. Un impacto positivo en el nivel de aspiración aumenta la motivación y uno negativo la reduce. "Específicamente, existen pruebas que apuntan que la satisfacción obtenida por un resultado extrínseco tiene un impacto negativo en las aspiraciones del individuo por ese resultado (Cofer y Appley) Alderfer, por otro lado, sugirió que la satisfacción debida a resultados intrínsecos puede aumentar el valor percibido de éstos y, por lo tanto, incrementar las aspiraciones para alcanzar determinadas metas." (CUMMINGS y SCHWAB, 1985, p. 48).

Vemos que la conducta humana es, básicamente, un ciclo que va desde las necesidades insatisfechas a la satisfacción o cumplimiento de metas; a medida que se satisface una necesidad aparece otra nueva. Para NUTTIN esta idea se asemeja al concepto de realimentación y autorre-

gulación cibernética de la teoría de la información y ha facilitado la reaparición de la noción de fin y de proceso cognitivo en la psicología de la conducta.

El estandar que regula el sistema no es un simple dato, ya que la necesidad no activa sólo la percepción y el sistema motor, sino que lleva al individuo a pensar, recordar, explorar, etc. Es así que, el objeto-fin representa la concreción cognitiva de la necesidad y no una representación "alucinatoria" del objeto deseado como la concebía FREUD.

"Es el sujeto mismo el que se plantea nuevos criterios concernientes a los resultados a alcanzar y a los fines a realizar." (NUTTIN, p. 141); esto explica la causa por la cual un resultado que ha sido satisfactorio para el individuo en un momento dado, no lo es en un momento diferente. Si la satisfacción tuviera caracter estático no habría motivación y consecuentemente sería el fin del proceso de aprendizaje, de la innovación y del desarrollo.

#### 9.5 TEORIAS SOBRE EL PROCESO MOTIVACIONAL

El análisis realizado hasta aquí, estuvo centrado en los factores que intervienen en la motivación del individuo, y los aportes considerados pueden incluirse dentro de lo que SCOTT y MITCHELL llaman teorías acerca del contenido de la motivación. En efecto, la descripción estática de los factores motivacionales es sólo una parte de la historia: específicamente, podemos suponer que quien tiene necesidades se encuentra motivado para asumir algún tipo de conducta, pero no sabemos con claridad qué tipo de conducta asumirá.

A título de ejemplo, alguien que ve amenazada su estabilidad en el empleo, en base a lo visto hasta ahora, es de presumir que tratará de aumentar su seguridad. Pero no podemos determinar sin información adicional, si esa necesidad impulsará al individuo a trabajar más para destacarse ante su superior o por el contrario trabajará a menos ritmo

para "estirar" el trabajo o si recurrirá al sindicato para protegerse institucionalmente. El conocimiento del proceso motivacional puede ayudarnos en la predicción del comportamiento.

En un contexto organizacional, el proceso motivacional nos permitirá contrastar las distintas necesidades en relación con la conducta motivada, es decir qué conducta asumirá el individuo y con qué intensidad. Por ejemplo, podríamos estar interesados en predecir si dirigirá sus esfuerzos al desempeño organizacional, si tendrá desinterés por la organización o incluso si la abandonará; asimismo, si la conducta fuese el desempeño, podríamos interesarnos por predecir el nivel del desempeño.

HINRICHS (1978, p. 52/55) presenta como principales componentes del proceso a los siguientes:

- 1) Esfuerzo: indicador de la intensidad con que la gente trabaja para obtener su propósito.
- 2) Desempeño eficaz: se alcanza cuando las recompensas ofrecidas por la organización se hallan en armonía con los objetivos individuales y además existe un ambiente óptimo para el trabajo.
- 3) Satisfacción: final del esquema ya que deriva de las recompensas que se otorgan por un desempeño eficaz.

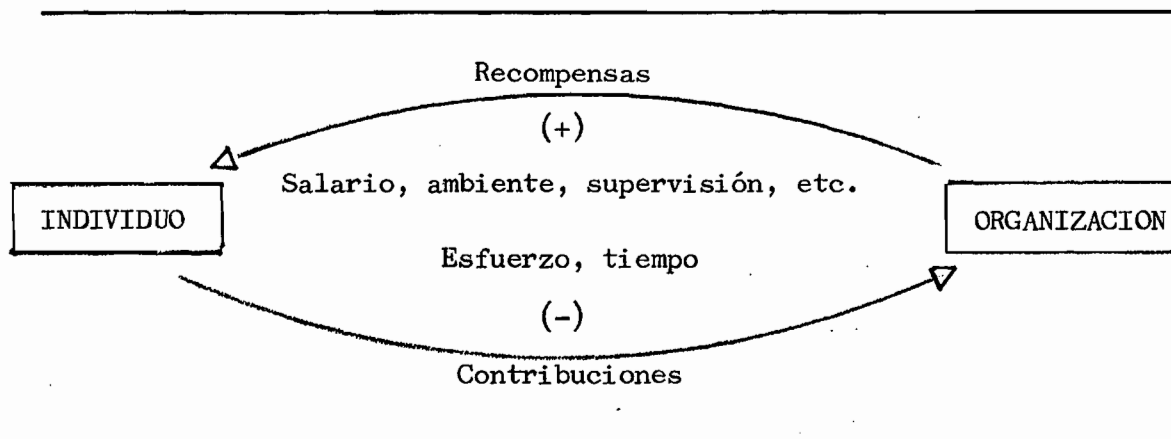
El esquema precedente presenta una aproximación sencilla al tema, pero el estudio del proceso motivacional es extremadamente difícil ya que, en gran parte, el proceso para lograr una conducta eficaz y satisfactoria se lleva a cabo en el fuero interno del individuo que la asume. No puede sorprendernos entonces que existan varias teorías alternativas para explicarlo, algunas de las cuales analizaremos a continuación.

#### - Teoría de la Equidad

Hay un grupo cada vez más amplio de la literatura especializada que centra la descripción del comportamiento en la existencia de recompensas que se obtienen en la interacción. "La teoría de la disonancia, la teoría del intercambio, la teoría de la equidad y la teoría de la

comparación social subrayan todas el mismo concepto: que las discrepancias entre lo que un individuo hace, desea o espera y que lo obtiene lo motivan para que las reduzca." (SCOTT y MITCHELL, 1978, p. 60).

Aún cuando los conceptos transcriptos se relacionan con el comportamiento interpersonal, pueden generalizarse para otras situaciones, así ADAMS y WEICK en su "Teoría de la Equidad" han aplicado esos conceptos globales a la motivación en las organizaciones. Sostienen que los trabajadores se preocupan por maximizar las recompensas que reciben y que cada uno compara la magnitud de su propio esfuerzo o contribución y de lo que recibe a cambio, con lo que los demás dan o reciben. La relación de intercambio entre el individuo y la organización puede apreciarse en el siguiente esquema:



La comparación del propio balance de contribución-recompensa con el de individuos que ocupan posiciones similares permitirá establecer relaciones de equidad, que serán en definitiva las que contribuirán a determinar el nivel de motivación. La teoría predice que cuando de la comparación resulta una ganancia o una pérdida sobrevendrá un cambio destinado a restablecer la equidad; por ejemplo si una persona se considera mal paga, disminuirá la cantidad de trabajo si la retribución es por hora, o disminuirá la calidad en el caso del pago a destajo.

La mayor parte de las investigaciones relacionadas con la teoría de la equidad apoyan sus supuestos básicos, así ADAMS y ROSEBAUN concluyen que la productividad de una persona a la cual se paga a destajo será mayor si ésta percibe que la paga es lo que ella merece; otros

estudios -como el de la Boeing Company- relacionaron equidad y rotación, al encontrar niveles más altos de inequidad en aquellos talleres que tenían mayor rotación de personal. Aún cuando los resultados sugieren la utilidad de la equidad para explicar la motivación, "la teoría tiene algunas desventajas, inclusive una falta de especificidad acerca de los procesos motivacionales subyacentes y los métodos de que se valen las personas para reducir la tensión causada por una inequidad percibida." (DESSLER, 1979, p. 211).

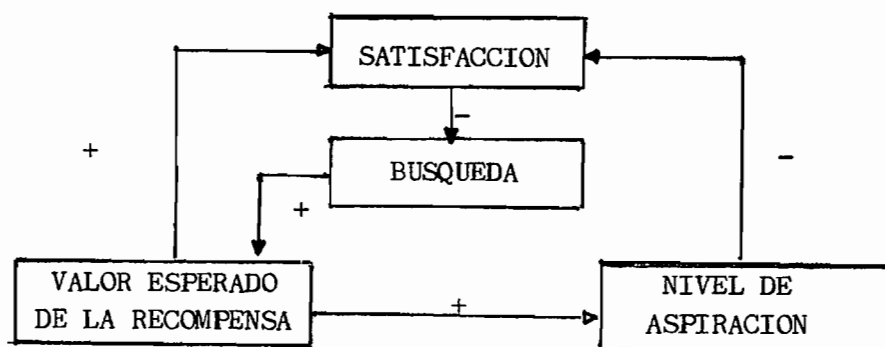
- El Modelo de March y Simon

Estos autores parten de la afirmación de que los intentos por relacionar variables como moral y satisfacción con la productividad han fracasado por no haber logrado establecer ninguna relación consistente. Proponen un "modelo de comportamiento de adaptación evocado" para demostrar la compleja relación entre satisfacción y productividad; concluyen "que la alta satisfacción, per se, no constituye un buen pronóstico de gran producción ni facilita la producción en sentido causal." (MARCH y SIMON, 1969, p. 56).

Según este modelo la motivación surge de un estado de descontento actual o previsto y de la percepción de una conexión directa entre: la producción del individuo y un nuevo estado de satisfacción y parte de las siguientes consideraciones:

- 1) Cuanto menor sea la satisfacción, mayor será la búsqueda de programas alternativos.
- 2) Cuanto mayor sea la búsqueda, más alto es el valor esperado de la recompensa.
- 3) Cuanto mayor sea el valor esperado de la recompensa, mayor será la satisfacción.
- 4) Cuanto mayor sea el valor esperado de la recompensa, más alto será el nivel de aspiración.
- 5) Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

El sistema se resume en el siguiente gráfico:



El modelo supone la creencia del individuo respecto de que el ambiente es benigno y de que la búsqueda es razonablemente efectiva; además en el caso de insatisfacción del empleado, MARCH y SIMON proponen concentrar la atención en tres tipos de alternativas claves que virtualmente son siempre evocadas: dejar la organización; quedarse en ella y producir; quedarse y no producir.

Los tres grupos de alternativas evocadas proporcionan una primera aproximación al problema de decisión del empleado. La "motivación de producir" que correspondería en caso que el empleado se quede en la organización, es para los autores una función que depende del conjunto de alternativas evocadas, de las consecuencias percibidas de dichas alternativas y de los objetivos individuales. Con referencia a las alternativas evocadas, tratándose de una organización compleja, el individuo es especialmente receptivo a ciertos aspectos que tienen que ver con la jerarquía formal; con las características del trabajo; con el grupo de trabajo y con las recompensas.

Con referencia a la alternativa de dejar la organización, los autores proponen un "Modelo de Participación del Empleado" que parte del postulado general de que "aumentos en el balance de utilidades de compensación sobre utilidades de contribución disminuyen la propensión del individuo participante a dejar la organización, mientras que disminuciones en este balance tienen efecto opuesto" (MARCH y SIMON, 1969, p. 102). Por último se establece que dicho balance de compensaciones-contribuciones, es función de dos componentes importantes: la deseabilidad percibida de dejar la organización y la facilidad percibida de abandonarla.



Según CUMMINGS y SCHWAB "la tesis de March y Simon nos conduciría a predecir que un individuo elegirá producción cuando espera que ésta satisfaga sus necesidades con más probabilidad que alguna otra forma de conducta". "Dada su generalidad, difícilmente se puede combatir la argumentación anterior. No obstante, por la misma razón, se nos faculta muy limitadamente para decir algo muy específico sobre la conducta del empleado en situaciones concretas." (1985, p. 42).

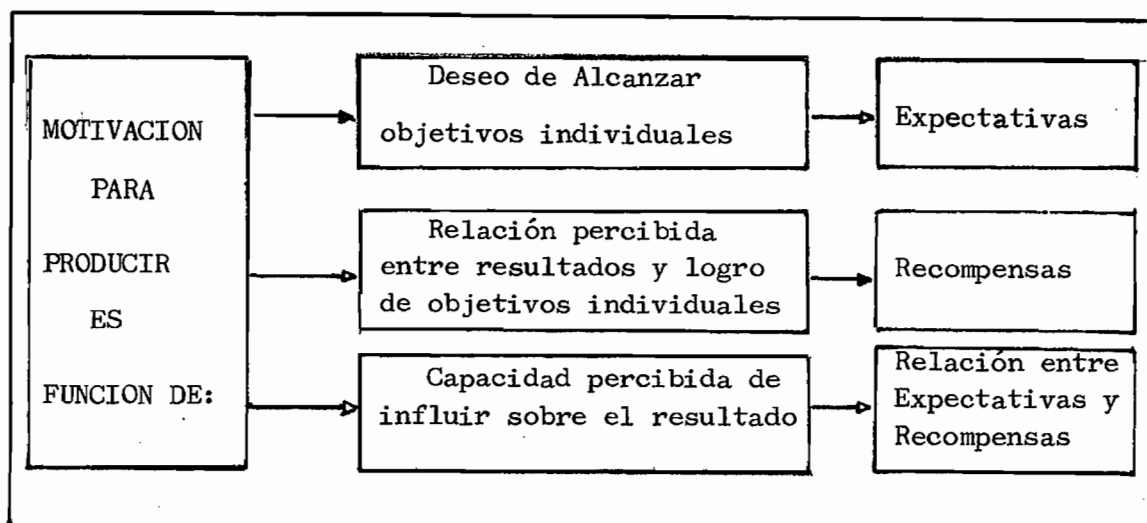
#### - Teoría de la Expectativa

A diferencia de las teorías analizadas, la teoría de la expectativa como base de comprensión del proceso motivacional presenta un enfoque de suficiente generalidad para su potencial aplicación; se concentra tanto en la intensidad como en la dirección de la conducta motivada y dispone de investigaciones empíricas en organizaciones reales. VROOM presenta un enunciado completo de la teoría, también llamada de la instrumentalidad, en un libro "Work and motivation" y su exposición ha servido de base a gran parte de la obra posterior realizada sobre el tema.

La propuesta de VROOM rechaza la idea de jerarquías estables de necesidades y la existencia de una "mejor manera" de motivar a las personas; en otras palabras para él la motivación individual en un momento dado depende de los objetivos individuales y de la percepción de la utilidad relativa del comportamiento como medio de satisfacer dichos objetivos. La investigación realizada por el autor sugiere que el comportamiento es una función conjunta de los siguientes factores:

- 1) Objetivos personales: lo que el individuo quiere alcanzar, dinero, seguridad en el cargo, reconocimiento, etc. Pueden existir combinaciones de estos objetivos que el individuo trata de satisfacer simultáneamente.
- 2) Valencia del resultado: es la relación percibida entre el resultado de una actividad y el logro de objetivos individuales. La valencia podrá ser positiva o negativa según el grado de "instrumentalidad" del resultado para alcanzar los objetivos finales.
- 3) Capacidad para influir sobre el resultado: percepción del individuo respecto de la correlación entre su esfuerzo y el resultado obtenido; si cree que un gran volumen de esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado tenderá a no esforzarse mucho.

Los tres factores que según VROOM influyen en el comportamiento se esquematizan a continuación:



Fuente: CHIAVENATO (1981, p. 69).

Para resumir, de acuerdo a este modelo la actitud del individuo hacia un alto desempeño se dará cuando: 1) percibe que sus esfuerzos pueden influir sobre su nivel de desempeño; 2) ve una alta probabilidad de que un alto desempeño conducirá a resultados y 3) considera que estos resultados, al hacer un balance, serán atractivos para él en términos de satisfacción de sus objetivos finales. Es así como un obrero, sólo realizará trabajo extraordinario cuando perciba que su trabajo y capacidad le permiten alcanzar una productividad alta y los resultados de ésta a su vez satisfacen un objetivo económico, de reconocimiento por parte del supervisor, etc.

En conclusión la teoría de VROOM presenta un enfoque contingente ya que considera las diferencias personales y de situaciones de trabajo: las expectativas varían de acuerdo a las necesidades personales y a lo largo del tiempo y la potencialidad de las recompensas dependerá de la percepción del individuo, al igual que las relaciones entre expectativas y recompensas. Si bien en ciertos cargos operativos la tarea delimita la discrecionalidad del empleado para elegir entre alternativas y esto puede considerarse una limitación del modelo, puede decirse que en general presenta interesantes perspectivas de predicción del comportamiento, según CUNNINGS y SCHWAB "en la actualidad, las investigaciones conducidas en relación con la teoría de la expectativa son muy prometedoras por lo que se refiere a las hipótesis motivacionales de la teoría." (1985, p. 47).

## 9.6 CONCLUSIONES

- 1) Frente a una misma situación organizacional las respuestas individuales son diferentes porque existen complejos factores subyacentes en cada comportamiento. La habilidad no basta para asegurar un de desempeño satisfactorio, se requiere conocer los puntos claves de la estructura psicológica del individuo, sus sentimientos y necesidad des para entender el mecanismo que motiva su conducta; éste ha sido explicado alternativamente, como estímulo y descarga de energía, como actividad espontánea del organismo, como asociación aprendida y como resultado anticipado.
  
- 2) Distintos teóricos coinciden en que la percepción y las necesidades son los factores que determinan la motivación; la percepción como la impresión del individuo acerca de su situación actual y futura y las necesidades como valores o situaciones deseados pero aún no realizados. El análisis de las necesidades permite reconocer su diversidad y una cierta jerarquía donde los niveles superiores (necesidades sociales, de progreso y realización) se relacionan con aspectos estructurales como las especificaciones y requerimientos del puesto, el sistema de comunicaciones y de supervisión, las distintas posiciones jerárquicas, etc.
  
- 3) La motivación es el aspecto dinámico de la conducta y como tal constituye un ciclo que va desde las necesidades insastifechas a la satisfacción o cumplimiento de metas; es decir un proceso de realimentación, donde el individuo se replantea constantemente nuevos resultados a alcanzar. Entre las teorías que tratan de explicar este proceso, la de VROOM presenta interesantes posibilidades de predicción del comportamiento; su enfoque contingente de la motivación considera las diferencias personales y de situaciones de trabajo y la percepción del individuo sobre la utilidad de su comportamiento como medio para la satisfacción de sus necesidades.

## Capítulo 10. CLIMA ORGANIZACIONAL

Hasta ahora, la discusión se ha centrado en los factores individuales que motivan la conducta humana; de dicho análisis surgen indicios ciertos de que las necesidades superiores del individuo, referidas a interacción social, reconocimiento y realización, se encuentran relacionadas con aspectos estructurales como las especificaciones y requerimientos del puesto, la posición jerárquica, el sistema de comunicación, etc. Como nos muestra el modelo de VROOM, el comportamiento no es solamente función de las características del sistema individual, sino también de la realidad que le plantea el contexto organizacional.

En otras palabras, la conducta y consecuentemente la satisfacción de un individuo en una posición organizacional específica, "es una función de la historia del desarrollo de un sistema individual y de la naturaleza del contexto organizacional actual." (LAWRENCE y LORSCH, p. 74). Esos aspectos de contexto que afectan las actitudes y el comportamiento del individuo, han dado en llamarse el "clima organizacional" y serán analizados en el presente capítulo, tratando de destacar - en los distintos modelos posibles - aquellos referidos a la naturaleza de la tarea en sí y al diseño estructural.

### 10.1 QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como hemos visto, el empleado no opera en el vacío, lleva consigo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, sus merecimientos y sus capacidades. Estos preconceptos reaccionan frente a ciertos factores como la naturaleza de su tarea o función, el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizativa, etc. y determinan su comportamiento. Esta idea no es nueva, ya Kurt LEWIN consideraba el comportamiento humano como una función del "campo" psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad.

Esta concepción es conciente con el criterio de ATKINSON (p. 240-314) quien, al estudiar el comportamiento y la motivación, parte de las siguientes premisas:

- "1) Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- 2) La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- 3) Las propiedades individuales del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- 4) Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
- 5) Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento."

Podríamos intentar definir el "clima organizacional" diciendo que es la percepción de un conjunto de atributos organizacionales que ejercen un efecto sobre las actitudes y el comportamiento de los individuos. Pero si queremos precisar el significado del término encontramos que, aún cuando existe consenso en la importancia del clima como determinante de la conducta, no existe la misma coincidencia en cuanto a los factores que lo determinen como se apreciará en el siguiente título.

## 10.2 LOS FACTORES DETERMINANTES

Las descripciones del clima organizacional varían desde la mención de factores puramente objetivos como estructura, reglas, y procedimientos, hasta atributos tan subjetivos como cordialidad y confianza; un enfoque más actual y tal vez más útil, propone la síntesis de los extremos mencionados. A continuación veremos los factores que influyen en

el clima organizacional según las distintas propuestas.

- El enfoque objetivo

Según este enfoque los factores determinantes del clima son consecuencia de un diseño deliberado. "Estos componentes del clima que los miembros visualizan en la organización, intentan ofrecer un marco de referencia estable y objetivo que permita a los individuos construir un sistema de expectativas respecto de las consecuencias de sus actos y las respuestas esperadas de terceros." (ETKIN, 1985, p. 50).

Este marco de referencia constituido por factores formales prescriptos permitirá a los participantes caracterizar el clima de trabajo de acuerdo con las presiones y el grado de exigencia que perciben. Un repaso de la extensa literatura disponible permite escoger "cinco variables objetivas como las más útiles para descubrir dicho clima: 1) tamaño 2) estructura organizacional 3) complejidad de los sistemas 4) pauta de liderazgo 5) direcciones de metas". (DESSLER, 1979, p. 181-2).

Estos factores objetivos utilizados para la descripción de clima organizacional, constituyen las características internas que presentan un mayor grado de permanencia y a partir de las cuales pueden diferenciarse las organizaciones. ETKIN (1985, p. 52) propone un análisis comparativo del clima organizacional según el tipo de intensidad con que dichos factores estructurales se hacen presentes, distinguiendo:

VARIABLES	TIPOS DE CLIMAS
• previsibilidad de la tarea	inciertos o seguros y estables
• grado de programación en las situaciones	mecanista y rutinario o problemático.
• cantidad y combinabilidad de las alternativas.	complejo y diverso o determinista.
• exigencias físicas y nivel de responsabilidad.	opresivo o permisivo.

• compatibilidad entre tareas.	coheritivo y estructurado o <u>con</u> flictivo.
• grado de claridad y precisión de los propósitos organizacio <u>nales</u> .	dirigidos y finalistas o erráticos y confusos.

Como puede apreciarse la especificación de DESSLER y especialmente en la propuesta de ETKIN ponen de manifiesto la influencia de ciertas características del diseño estructural sobre el clima organizativo; así, por ejemplo, el mayor o menor grado de especificación de funciones y responsabilidades será percibido por el empleado como certidumbre o inseguridad, o el grado de programación de las tareas, en su caso, será percibido como rutinario o conflictivo.

- El enfoque subjetivo

El clima organizacional, considerado desde un punto de vista subjetivo, es una evaluación del medio interno de trabajo en términos como amistad, aprobación, calidez, etc. "Tales concepciones globales se forman gradualmente a lo largo del tiempo a medida que la persona desempeña la actividad que se le ha asignado bajo la guía general de un supervisor y un conjunto de pautas organizacionales. Esta generalización subjetiva influye en el grado de satisfacción de la persona con su tarea, así como el nivel y calidad de su desempeño". (FLIPPO y MUNSINGER, 1982, p. 364).

Esta concepción del clima no es una descripción normativa; se construye sobre factores que intervienen en una situación presente, las experiencias pasadas se incorporan no como elementos subyacentes, sino en la medida en que pueden identificarse con la conducta actual. Por lo tanto, el evaluador coteja la situación con sus representaciones internas, con sus necesidades y aspiraciones personales y apreciará el clima como una carencia o bien como una satisfacción.

Los estudios de HALPIN y CROFTS sobre el clima organizacional, lo describen como la opinión que el "empleado se forma de la organización y destacan como aspectos importantes del mismo "esprit" (término

que indica la satisfacción de necesidades sociales y sentimiento de la bor cumplida) y la "consideración" ( que refleja el carácter estimulan te o distante del supervisor). También anotan como otros factores sub jetivos del clima la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

Resumiendo, esta noción de clima organizacional es afectada por la manera en que los participantes visualizan el ambiente de trabajo se gún sus particulares motivos y apreciaciones, y bajo la influencia de anteriores experiencias. Segun ETKIN (1985, p. 53) dichas apreciaciones o definiciones subjetivas permiten distinguir los siguientes tipos bási cos:

VARIABLE	TIPO DE CLIMA
. Carácter de las relaciones de autoridad.	rígido y esquemático o flexible.
. Medida en que se comparten los propósitos organizacionales.	identidad y adhesión o indiferencia y desvinculación.
. Dirección sentida en los <u>proce</u> <u>sos</u> de liderazgo.	orientados por metas de producción o hacia las relaciones (participativos).
. Actitud de miembros del grupo y mecanismos de alicientes.	cooperativo o competitivo.
. Cobertura de necesidades <u>socia-</u> <u>les</u> y expectativas psicológicas.	frustrante o satisfaciente.

Podemos apreciar que las descripciones anteriores del clima or- ganizacional proporcionan una tipología mas rica y concreta que la de HAL PIN y CROFTS. En este nivel de análisis, los rasgos del sistema indivi- dual intervienen en la percepción del medio ambiente social y se manifies tan, por ejemplo, como aceptación o rechazo en las relaciones de grupo; interés que despiertan las tareas; cohesión o desvinculación entre los participantes; etc.



## - La síntesis

Los enfoques más recientes del clima organizacional integran tanto su naturaleza estructural como subjetiva. Se reconoce la influencia de los múltiples factores estructurales intervinientes - asignación de tareas; estructura orgánica; liderazgo; procedimientos administrativos; etc.-, pero este enfoque señala que los factores en cuestión son seleccionados y modificados por una estimación global de lo que el personal juzgue acerca del clima de la organización.

Así varias investigaciones, como las de LITWIN y STRINGER y las de los grupos encabezados por WATERS y LAWLER, ven el clima organizacional como una variable interpuesta o interviniente entre la amplia gama de variables organizacionales y las variables finales relacionadas con las actividades y el comportamiento personal: rendimiento, satisfacción, creatividad, compromiso, etc.

Si el trabajador, de acuerdo al supuesto de los clásicos, fuera un ser racional, la administración estaría segura del resultado de usar determinado impulso y podría concentrar su esfuerzo en aumentar la eficiencia utilizando sólo incentivos económicos adecuados; el clima no tendría ninguna importancia. Pero en realidad, el comportamiento no suele ser sólo una función de las características formales objetivas, sino más bien de la forma en que las personas perciben esas características; "los hechos sugieren que una estructura y un estilo de liderazgo apropiados pueden ser una condición necesaria para la eficiencia organizacional aún cuando no sean suficientes; adicionalmente el clima organizacional tiene que ser también apropiado." (DESSLER, 1979, p. 195).

### 10.3 DISTINTOS MODELOS

Hemos visto como la descripción de los factores determinantes del clima organizacional varía según diferentes perspectivas; ahora analizaremos como dichos factores se interrelacionan en los distintos modelos que resultan de la investigación sobre el tema. Si bien gran parte de los modelos privilegia al estilo de liderazgo como determinante del clima, trataremos de apreciar en el siguiente desarrollo el papel que cumplen los factores estructurales y su influencia sobre aspectos comportamentales.

- Los estilos de liderazgo de LIKERT

El modelo que propone LIKERT se centra en el liderazgo y concibe cuatro estilos, cada uno de los cuales implica realmente un tipo distinto de clima organizacional; este continuo va desde la autonomía a la participación y comprende las siguientes categorías:

SISTEMA	ESTILO DE LIDERAZGO
I	Explotador autoritario
II	Benévolo autoritario
III	Consultivo
IV	Participativo

Los sistemas I y II -con diferencias de valores- corresponden en general a la teoría clásica; están caracterizados por altas metas de producción impuestas por líderes autocráticos lo que crea un clima rígidamente condicionado por una estricta división del trabajo, la supervisión directa, la centralización decisoria y el uso de incentivos económicos. El clima resultante del sistema I es cerrado por falta de confianza, cumplimiento automático de la tarea, uso extensivo de sanciones y comunicaciones hacia abajo, con poca interacción entre supervisor y subordinado; en el sistema II el paternalismo atenúa alguna de estas características como la desconfianza y uso de sanciones pero no varía fundamentalmente los demás aspectos.

En cambio, los sistemas III y IV que se identifican con el enfoque conductista propugnan un clima más abierto y participativo, caracterizado por confianza en los subordinados, franqueza en las comunicaciones y autonomía del trabajador. Así, el sistema III preve la consulta a los miembros del grupo antes de tomar una decisión y -aún cuando no los implica en el proceso- el clima se caracteriza por la interacción entre niveles y en el grupo; en el sistema IV los subordinados se sienten libres de discutir las cuestiones con su líder quien tiene un comportamiento aprobatorio antes que condescendiente o amenazante; hay un alto grado de participación en la toma de decisiones, extensas comunicaciones verticales y

laterales y se reduce notablemente el desapego y la alienación.

Las escalas de LIKERT han sido utilizadas en investigaciones posteriores para evaluar el clima organizacional en términos de comunicación, interacción y motivación; estan en general, apoyando la afirmación de que el sistema IV es el enfoque más eficiente para lograr el rendimiento y la satisfacción del trabajador. "El liderazgo y otros procesos de la organización tienen que ser tales que garanticen una posibilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones dentro de la organización, cada miembro a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, verá su experiencia como sustentadora y como una experiencia que le crea y le sostiene su sentido de valor e importancia personal." (LIKERT citado por DESSLER, 1979, p. 186).

- La matriz de BLAKE y MOUTON

La "Management Grid" de Robert R. BLAKE y Jane S. MOUTON es también un esquema de estilos de conducción pero proporciona un modelo que muestra más claramente sus implicaciones sobre la satisfacción en el trabajo. La matriz está construída sobre un sistema de coordenadas cuyo eje vertical representa el "interés por las personas", mientras que en el horizontal se mide el "interés por la producción"; las dos dimensiones utilizan una escala en la cual la asignación 1 indica bajo interés y la asignación 9 un interés alto. Sobre esta base se identifican cinco estilos de conducción a saber:

ESTILO	ACTITUD DEL LIDER	EVALUACION EN LA MATRIZ
1,1	Escaso interés por la producción y las personas.	Punto 1 de ambas escalas
1,9	Poca preocupación por la producción pero considerado y amigable.	Punto 1 escala horizontal y 9 de la vertical.
5,5	Equilibra el interés por el trabajo con un nivel moral satisfactorio.	Punto 5 de ambas escalas.
9,1	Procura eficiencia operativa eliminado la interferencia humana.	Punto 9 de la escala horizontal y 1 de la vertical.

9,9	Busca alta producción median <u>te</u> un personal comprometido sobre la base de confianza, respeto mutuo e interdependencia.	Punto 9 de ambas escalas.
-----	---	---------------------------

Fuente: BLAKE y MOUTON "Organization Excellence Through Effective Management Behavior", 1967, p. 42-47.

En la filosofía de los autores, los cuatro primeros estilos del cuadro anterior son insuficientes para lograr un clima que favorezca la integración de los valores humanos con la organización y sólo la posición 9,9 donde coincide la máxima preocupación por la producción y por las personas representa un estilo de conducción capaz de promover un clima propicio para un ser humano maduro. En este sentido el modelo coincide con las propuestas de otros psicólogos sociales acerca de la necesidad de programas de desarrollo organizacional basados en la participación y la interacción.

A juicio de BLAKE y MOUTON los administradores contemporáneos se encuentran atrapados por el imperativo de la producción y si bien no niegan la importancia de tal inquietud, creen que dicha orientación debe equilibrarse con la preocupación por la gente, ya que "cuando todos los administradores de una empresa comparten ciertas ideas acerca de los modos más eficaces de administrar, la atmósfera del trabajo cobra perfiles nuevos. Es una atmósfera de búsqueda de hechos, de confianza y seguridad entre los miembros de la organización, y de resolución de los problemas, elaborandolos hasta llegar a una meta, y no simplemente a un clima de concesiones, canjes y discretos silenciamiento de las diferencias, o de la defensa de las soluciones que cada uno propone con carácter de ultimatum" (BLAKE y MOUTON, citado en SCOTT y MITCHELL, 1976, p. 223).

#### - La tipología de HALPIN y CROFT

Estos autores, también utilizando la variable de liderazgo, proponen cuatro tipos de clima organizacional que se ubican en el conocido continuo determinado por los extremos abierto-participativo y cerrado-amenazador. La caracterización de los cuatro tipos de clima se sintetizan en el siguiente cuadro:

TIPO DE CLIMA	PRINCIPALES CARACTERISTICAS
. Autónomo	Los integrantes del grupo tienen libertad para estructurar actividades e interacciones; se les permite trabajar a su propio ritmo y el propio líder da el ejemplo trabajando duro.
. Controlado	Se sacrifica cierta satisfacción en las aspiraciones sociales para lograr las metas. El líder tiende a ser dominante y pone énfasis en la alta producción, no hay iniciativa de los integrantes del grupo.
. Familiar	La urgencia del logro de metas productivas cede a la satisfacción de necesidades sociales. El líder es bien visto ya que se interesa por los integrantes del grupo.
. Paternalista	El líder intenta concentrar el control de las actividades de sus subordinados pero a la vez trata de satisfacer sus necesidades. El superior está en todas partes, controlando y dirigiendo; lo que no favorece la integración ni el trabajo grupales.

El clima Autónomo es el que más se asemeja al tipo abierto, ya que el líder cede parte de sus funciones decisorias y de supervisión en favor de una mayor participación de los integrantes del grupo; mientras que en los restantes tipos de climas la satisfacción del trabajador se ve amenguada en distintos grados. Esta tipología, al igual que los dos modelos conductistas analizados anteriormente, supone un enfoque universalista, ya que sostiene que existe un solo tipo de clima capaz de promover un comportamiento eficaz y satisfaciente que eliminará el ausentismo, la rotación, la obstaculización y la alienación.

#### - Las dimensiones de LITWIN y STRINGER

El estudio de estos autores sobre el clima organizacional es probablemente uno de los más extensos realizados sobre el tema. A tal fin se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado industrial real; cada una de ellas contaba con 15 miembros y un presidente seleccionado por el equipo investigador. Las variables princi

pales -tales como naturaleza de la tarea, tecnología y características del personal- eran similares; la única excepción era el estilo de liderazgo del presidente.

Los estudios se centraron en el análisis del clima organizacional como variable interpuesta entre distintos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. LITWIN y STRINGER en "Motivation and Organizational Climate" destacan seis dimensiones de las que depende el clima organizacional, a saber:

1. Estructura
2. Normas y Responsabilidades
3. Recompensas y Sanciones
4. Cordialidad y Apoyo
5. Cooperación y Conflicto
6. Riesgo y Compromiso

Dentro de cada dimensión pueden existir variaciones que dependen del estilo de liderazgo utilizado y las mismas configuran climas diferentes, cada uno de los cuales tendrá consecuencias específicas sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción. Esto pudo comprobarse mediante encuestas de opinión en las organizaciones simuladas para el estudio, encontrándose que los climas diferían entre sí, en todas las dimensiones; el cuadro siguiente resume las características de las dimensiones según cada estilo de liderazgo y como éste incidía en la forma en que los empleados veían el clima.

ORGANIZACION	CARACTERISTICAS DE LAS DIMENSIONES SEGUN LIDERAZGO	CLIMA SENTIDO POR LOS EMPLEADOS
1 "British Radar"	Formalización de la estructura (puestos, funciones, relaciones). Comunicaciones verticales. Logro del cumplimiento de reglas mediante variaciones. Se evita riesgo y compromiso.	Muy estructurado, primitivo y poca oportunidad de asumir responsabilidad. Presidente y administradores distantes y aislados. Muchos conflictos interpersonales.
2 "Balance Radar"	Estructura informal. Participación en decisiones. Trabajo en equipo. Relaciones amistosas y cooperativas. No se imponen sanciones. Uso de estímulos.	Poco estructurado, participativo y estimulante de la cooperación. Cordial y amistoso, pauta de recompensas sin sanciones ni críticas.

ORGANIZACION	CARACTERISTICAS DE LAS DIMENSIONES SEGUN LIDERAZGO	CLIMA SENTIDO POR LOS EMPLEADOS
3 "Blazer Radar"	Insistencia en la productivi <u>d</u> ad. Se premia excelencia me <u>d</u> iante aprobaci <u>o</u> n, aumento y promoci <u>o</u> n. Se fomenta la ayuda m <u>u</u> tua en relaci <u>o</u> n con la tarea.	Poco estructurado con fuertes normas de res <u>p</u> onsabilidad, iniciati <u>v</u> a y asunci <u>o</u> n de ries <u>g</u> os. Ofrece recompensas pero tambi <u>e</u> n críti <u>c</u> as al desempe <u>ñ</u> o pobre. Cantidad moderada de conflicto.

Los resultados de la investigacion confirmaron la prediccion de LITWIN y STRINGER respecto de los distintos tipos de liderazgo darían por resultado climas que estimulan, respectivamente, las necesidades de poder, de afiliacion y de realizacion. Por otra parte desde el punto de vista de resultado en "British Radar" el rendimiento global fue bajo, lo mismo que la satisfaccion en el empleo. En "Balance Radar" la productividad global fue baja, la innovacion moderadamente alta y la satisfaccion en el trabajo muy alta. Finalmente en "Blazer Radar" la productividad global fue muy alta, al igual que la innovacion y la satisfaccion se mantuvo alta. Queda así asociado un factor organizacional formal (el liderazgo) con las distintas dimensiones del clima organizacional y demostrada para los autores, su influencia sobre la satisfaccion en el trabajo y el rendimiento.

- Los cinco factores de WATERS

L. K. WATERS y sus colaboradores Darrell ROACH y Nick BATLIS realizaron una síntesis de los cuestionarios utilizados en las investigaciones de "Halpin y Crofts" y de "Litwin y Stringer" sobre el clima organizacional con el propósito de establecer analogías entre ellos. A tal fin construyeron una escala que incluía 22 items relacionados con el clima organizacional y encontraron en la misma cinco factores globales que a su criterio resumían a todos los demás:

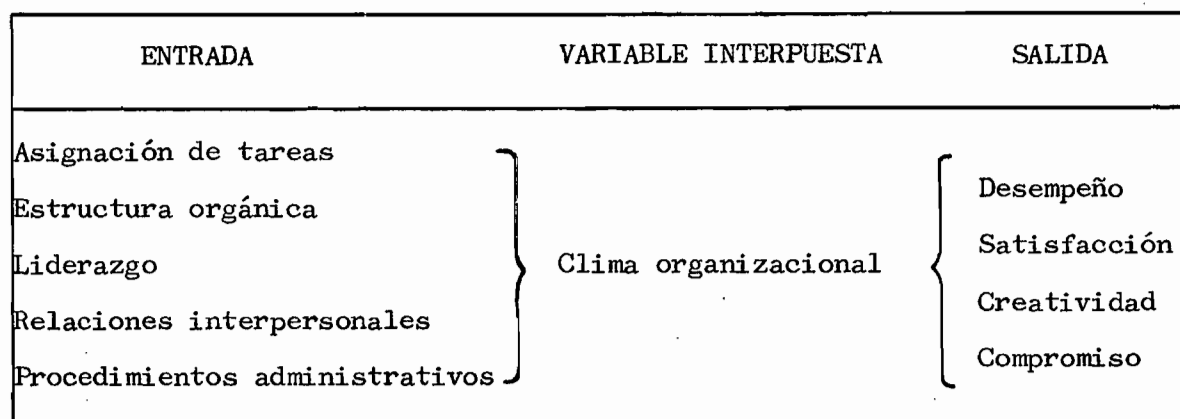
FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ELEMENTOS QUE INCLUYEN
1. Estructura organizacional eficien <u>t</u> e.	Formalizaci <u>o</u> n; estructura; adecuaci <u>o</u> n de planeamiento.

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	ELEMENTOS QUE INCLUYEN
2. Autonomía del trabajo.	Responsabilidad; obstaculización.
3. Supervisión rigurosa, impersonal.	Enfasis en la producción; alejamiento.
4. Ambiente abierto, estimulante.	Conflicto / apertura; riesgo.
5. Orientación centrada en el empleado.	Cordialidad; consideración; tolerancia del error; recompensa.

El clima organizacional representa, para estos investigadores, la percepción que el empleado tiene acerca de la estructura, la autonomía de la tarea, el estilo de supervisión y la apertura del ambiente en la organización en el cual trabaja; de ella dependerá su opinión sobre la misma y consecuentemente, su satisfacción en el trabajo.

- El clima como variable interpuesta.

La hipótesis de que el clima organizacional actúa como "intermediario" entre factores tales como la estructura y los procesos organizativos y el modo en que influyen sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo, fue formulada en el proyecto de investigación encarado por LAWLER y sus colaboradores. Para los autores la estructura orgánica, la asignación de tareas, los procedimientos, etc. tienen influencia en la productividad y el desempeño de los empleados, pero en el modelo que proponen la influencia de estos factores se ve modificada por la percepción del clima generalizada entre el personal, según puede apreciarse en el siguiente esquema:



Fuente: Flippo y Munsinger (1982, p. 365).



La investigación en la que se apoya la propuesta de LAWLER abarcó a 291 científicos empleados en 21 empresas y le permitió establecer "que el clima organizacional actúa como intermediario para enlazar cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento del trabajador". (DESSLER, p. 186). Es decir que la apreciación generalizada acerca del ambiente interno cumple una función de enlace entre la organización misma ( factores de entrada en el esquema) y las actitudes y comportamiento del personal.

- La adaptación a la tarea según MORSE

John J. MORSE diseñó un estudio en cuatro unidades organizacionales con la finalidad de comprobar en qué medida el ajuste de la estructura y el clima organizacional a las características de la tarea realizada sobre el rendimiento y la eficiencia. La recopilación de información se realizó mediante cuestionarios y entrevistas a unos cuarenta administrativos en cada una de las unidades analizadas.

Las organizaciones analizadas fueron dos fábricas de embalaje normalizados en líneas de producción automáticas y dos laboratorios de investigación y desarrollo, donde la naturaleza de la tarea era innovadora y no rutinaria. Como resultado principal la experiencia comprobó que en las dos empresas más eficientes del grupo existía correlación entre las características estructurales y del clima interno con el tipo de tareas, mientras que las unidades menos eficientes, ambos factores no se adecuaban tan satisfactoriamente a sus tareas.

En las fábricas de embalaje, donde el trabajo tenía que definirse y controlarse estrictamente en torno a una línea de producción automatizada y de alta velocidad, se encontró que una de ellas (Akon) tenía un patrón de relaciones y deberes formales definido con precisión y que producía con eficiencia. En el otro caso, las prácticas formales estaban menos estructuradas y controladas y la empresa resultaba ineficiente.

Por otra parte en los laboratorios de investigación y desarrollo, la empresa eficiente (Stockton) mostraba una estructura menos definida y procedimientos más flexibles que se adecuaban a la lógica de su tarea imprevisible y rápidamente cambiante, que presentaba formas alternativas de realizar bien el trabajo. El otro laboratorio en cambio

era menos eficiente y sus reglas y procedimientos formales eran mucho más restrictivos y consecuentemente menos ajustados a los requerimientos del tipo de tareas.

En conclusión, si bien las características estructurales y de clima de las dos organizaciones eficientes difieren entre sí (como puede apreciarse en el cuadro que se agrega más abajo) eran congruentes con las exigencias de la tarea propia de cada una de ellas, mientras que en las unidades menos eficientes dichas características parecían no ajustarse tan bien a sus tareas.

#### AJUSTE DE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES A LAS TAREAS

CARACTERISTICA	AKRON (tarea fabril previsible)	STOCKTON (tarea de investigación imprevisible)
. Especificaciones sobre relaciones o funciones	Altamente estructurada, definida con precisión.	Bajo grado de estructura, menos definida.
. Reglamentos, procedimientos y sistemas de control.	Detallados, específicos uniformes.	Mínimo detalle, flexibles.
. Relaciones de autoridad e interpersonales	Supervisión directiva, alto grado de coordinación de esfuerzos.	Supervisión participativa, grado relativamente bajo de coordinación.
. Orientación y alcance de las metas.	Hacia la fabricación, corto plazo.	Hacia la innovación, largo plazo.

Fuente: DESSLER (1979, p. 193/4).

#### 10.4 CONCLUSIONES

- 1) Existe consenso en la doctrina considerada acerca de que el clima organizacional afecta las actitudes y el comportamiento del individuo y consecuentemente su satisfacción en el trabajo, pero no existe la misma coincidencia acerca de los factores que lo determinan. Para algunos autores dichos factores son consecuencia de un diseño deliberado -aspectos estructurales-; para otros, los factores determinantes son de carácter subjetivo, más estrechamente relacionados con necesidades sociales y expectativas psicológicas; por último, los enfoques más recientes integran ambas posiciones reconociendo que la influencia de los factores estructurales puede ser modificada por la apreciación que el em-

pleado tenga de los mismos.

- 2) Las investigaciones sobre el clima organizacional han propuesto distintos modelos de interrelación entre los factores determinantes y el tipo de clima resultante. LIKERT, BLAKE y MOUTON y HALPIN y CROFT consideran como variable el estilo de liderazgo, pero en sus propuestas puede advertirse que cada tipo de liderazgo implica ciertas condiciones estructurales: así para LIKERT el líder autónomo supone estricta división del trabajo, supervisión directa y centralización, mientras que el participativo permite comunicaciones laterales y descentralización decisoria; BLAKE y MOUTON también reconocen en la posición 9.9 de su matriz la necesidad de interacción y participación, y en HALPIN y CROFT encontramos que el clima más satisfactorio -autónomo- implica descentralización y participación decisoria.
- 3) La evidencia mencionada en la conclusión anterior queda confirmada por los últimos cuatro modelos descritos en el capítulo y especialmente en dos de ellos. En efecto, LITWIN y STRINGER destacan a la estructura como una de las variables que al conformar el clima percibido influyen sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción y también el modelo LAWLER -el clima como variable interpuesta- incluye a la estructura organizativa entre las características objetivas que, al ser percibidas por el empleado, inciden en su rendimiento y satisfacción. Por todo lo expuesto, el análisis del clima organizacional aporta valiosos fundamentos a nuestra hipótesis central, que trataremos de ampliar y precisar en la conclusión general del trabajo.

## C U A R T A   P A R T E

---

### C O N C L U S I O N E S

"No quiero decir que estas transformaciones del hombre, el poder y los valores de la organización hayan sido plenamente aceptados, o incluso comprendidas, sin hablar de su aplicación,... Pero si afirmo que han obtenido una amplia aceptación intelectual en los sectores esclarecidos de la administración."

WARREN BENNIS

Capítulo 11. INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA  
SOBRE LA SATISFACCION

Al analizar la diversa doctrina sobre la estructura organizativa en la segunda parte del trabajo, surgió claramente que el organigrama y la descripción de cargos sólo constituyen una representación parcial y temporaria de la organización real, y además que la tarea de diseño debe lograr congruencia entre los parámetros técnicos a utilizar y los factores contingentes propios de cada organización y su entorno. Pero, como lo afirmábamos en nuestra primera premisa, no encontramos evidencias de un tratamiento sistemático de la relación entre la forma estructural y los aspectos comportamentales.

El desarrollo del factor humano dentro de las organizaciones en la parte tercera nos permitió comprobar la segunda de nuestras premisas en el sentido que el análisis de las distintas teorías sobre comportamiento humano, motivación y clima organizacional aportaría múltiples referencias sobre la forma en que las características de la estructura inciden sobre el rendimiento y la satisfacción. Ahora, para formular las conclusiones de la tesis, analizaremos detalladamente dicha incidencia para cada uno de los parámetros de diseño y lo sintetizaremos en un cuadro de interrelación.

11.1 ESPECIALIZACION Y DIVISION DEL TRABAJO

La definición de cargos o puestos presupone la división del trabajo entre los distintos participantes de la organización y dicha división se encuentra estrechamente relacionada con el principio de especialización. En el capítulo 5 diferenciamos dos dimensiones del cargo: la amplitud o especialización horizontal y la profundidad o especialización vertical.

La especialización horizontal del puesto, constituye la forma predominante de división de toda actividad humana; tiende a centrar la atención del trabajador facilitando su aprendizaje mediante el fraccionamiento y la repetición de la tarea, facilitando su normalización y mayor uniformidad y eficiencia. La especialización vertical separa la realización del trabajo de la administración del mismo; en un puesto de alta especialización vertical, el trabajador se limita a la ejecución de la tarea y dicha especialización se basa en la creencia de que se necesita una perspectiva distinta para determinar cómo debe realizarse el trabajo. A menudo, la especialización vertical es una consecuencia de la especialización horizontal.

Con la aparición de la "administración científica" de TAYLOR la industria se obsesionó con la especialización del puesto llevándola a sus extremos: las habilidades se dividen en sus elementos más sencillos y se separa toda tarea intelectual de la realización del trabajo. Todo ello ha significado, según WORTHY, en un enorme desperdicio para la industria y la sociedad al no utilizar íntegramente las complejas y múltiples capacidades del hombre. MINTZBERG (1984) agrega que la elevada especialización del puesto en ambas dimensiones puede afectar la postura emocional del trabajador, así como su motivación. El problema por cierto persiste en la actualidad y trataremos de precisar la influencia de la especialización sobre la satisfacción en el trabajo de acuerdo a algunos de los autores estudiados en el capítulo 8:

MASLOW en su análisis de las necesidades humanas destaca que el deseo de racionalidad y optimización en las organizaciones laborales impide la progresión natural de su maduración psíquica y además la satisfacción de sus necesidades secundarias, especialmente las de autorrealización, ya que no le permiten la utilización plena de su talento y potencial.

ARGYRIS siguiendo la idea de MASLOW, determina la existencia de incongruencias entre las necesidades de una persona madura y las exigencias de la organización para que el subordinado ejecute las órdenes que recibe,

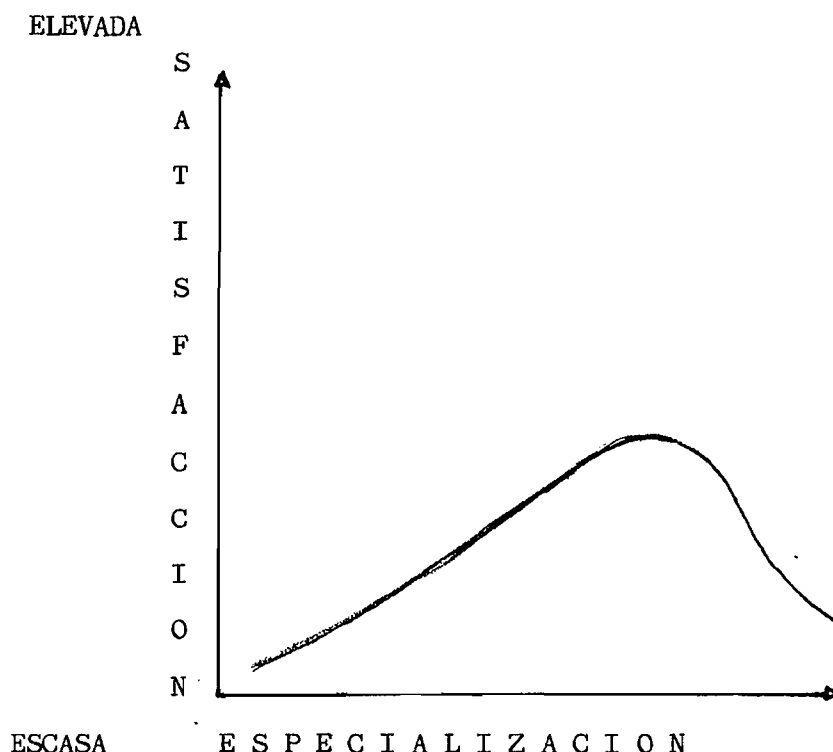
limitando su universo a unas pocas habilidades requeridas por la tarea. Frente a esta situación el trabajador se alineará adaptándose a los requerimientos o luchará por ascender o dejar la organización; para este autor lo más común es la adaptación con la consiguiente actitud de apatía e indiferencia.

HERZBERG es tal vez, quien muestra más claramente la relación entre los factores asociados al trabajo y la satisfacción del trabajador. En su propuesta concluye que los factores "motivadores" - es decir aquellos que influyen directamente sobre la satisfacción y se relacionan positivamente con el desempeño, las actitudes y la salud mental del trabajador- constituyen aspectos intrínsecos del cargo, en términos del contenido de la tarea y las responsabilidades inherentes. Por lo tanto propone como medio efectivo de motivación el enriquecimiento del cargo.

El "enriquecimiento del cargo" supone "acrecentar el nivel de autonomía, la diversidad de las destrezas, la significación de la tarea, la realimentación y la sensación de completar algo que producirá trabajadores satisfechos y entusiastas." FLIPPO y MUNSINGER (p. 109). Sobre el particular, DRUCKER (1975) dice que en las últimas décadas ha aumentado la presión para cambiar los modos tradicionales; dicha presión ha sido mayor en las líneas de montaje de las industrias manufactureras y da como ejemplo a las industrias automotrices, donde se ha acentado el requerimiento de enriquecimiento de los cargos.

En los casos mencionados, "el experto - por ejemplo, el ingeniero industrial - define los módulos del trabajo, las operaciones individuales que es necesario ejecutar. Establece normas y analiza la información que el trabajador necesita. Pero luego el propio trabajador diseña su cargo, es decir el número de módulos que constituyen la tarea, su secuencia, su velocidad y su ritmo." DRUCKER (1965, p. 190). GELINIER (1978, p. 60) menciona asimismo la "experiencia Guillet" donde la tarea de enriquecimiento es encarada por equipos constituidos por los propios trabajadores.

Las referencias anotadas hasta aquí sugieren que los cargos menos especializados y más amplios son más satisfactorios, pero no son suficientes para establecer una relación lineal entre especialización y satisfacción; tal vez dicha relación se corresponda mejor con una forma curvilínea como la muestran SCOTT y MITCHELL en el siguiente gráfico:



"Cuando la tarea no está especializada ni estandarizada, el empleado tropieza con dificultades para saber en que consiste su tarea o cómo efectuarla. En el otro extremo, hay situaciones que son muy repetitivas y aburridas. Aunque estas cuestiones pueden discrepar según los tipos de personas o tareas, es evidente que los extremos de estos continuos están vinculados con la moral baja." SCOTT y MITCHELL (p. 83).

DESSLER (p. 114) por su parte, menciona investigaciones según las cuales los resultados de la ampliación del cargo no son siempre uniformes, ya que dependen del puesto en cuestión y de que las ventajas logradas por la mayor motivación superen el menor aprovechamiento de la especialización.



Asimismo enfocando el tema desde la perspectiva del trabajador quien merece algo más que una labor monótona, también se advierte que no todas las personas se encuentran insatisfechas de una tarea especializada y rutinaria. Sin duda como afirma SCHEIN ( ver capítulo 8) no existe una estrategia que pueda aplicarse por igual a todas las personas y a todas las situaciones.

¿ Por qué una misma tarea que es satisfactoria para una trabajador puede no serlo para otro? Las investigaciones sobre el tema sugieren diversos motivos: las personas mayores; la de mayor antigüedad en el puesto; los trabajadores de los grandes centros urbanos o los menos calificados tienen mayor tolerancia al trabajo rutinario. Pero quizás, lo que mejor explica la diferencia entre individuos es la escala de necesidades de MASLOW, en efecto, desde el punto de vista del diseño de cargos, los más preocupados por la satisfacción de sus necesidades primarias (alimento, seguridad) prefieren puestos especializados, mientras que los que experimentan necesidades secundarias (estima, autorrealización) reaccionen más favorablemente frente a un puesto ampliado.

Todo esto, pone en claro la importancia de la calidad de vida laboral y consiguientemente del diseño del cargo en sociedades industrializadas y de mayor nivel educacional, donde los individuos ascienden en la jerarquía de necesidades de MASLOW y por lo tanto como afirma TOFFLER (ver capítulo 7) el trabajo es menos repetitivo, menos fragmentado y el horario flexible y la fijación del propio ritmo sustituyen la sincronización colectiva del comportamiento. Sin duda la tecnología ha contribuido a este cambio ya que la automatización reemplaza las tareas rutinarias y las herramientas sofisticadas amplian tanto la capacidad fisiológica como intelectual del trabajador.

## 11.2 DEPARTAMENTALIZACION

Al tratar este parámetro técnico en el capítulo 5, habíamos diferenciado dos bases posibles de agrupamiento: la "departamentalización por

proceso" y la "departamentalización por propósito." La primera de ellas, también como "funcional" se relaciona directamente con parámetros de especialización y centralización; en efecto este criterio de departamentalización presta atención a la especialización requerida para la ejecución del trabajo y a la vez a la centralización decisoria en los niveles jerárquicos y tal vez en estas características residen las principales limitaciones del criterio funcional, según veremos.

Para MINTZBERG (1984) este criterio deja en un segundo plano a las interdependencias sociales. "La importancia atribuida a las estrechas especializaciones hace que disminuya la atención prestada al output global, interesándose los individuos por sus propios medios más que por los fines más amplios de la organización" (p. 158). Agrega luego que "las estructuras funcionales suelen ser más burocráticas, sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación." (p. 159).

DRUCKER (1975) por su parte, señala que el diseño funcional, donde es aplicable, "impone mínimas exigencias psicológicas a la gente... Pero donde se la utiliza más allá de límites relativamente estrechos de tamaño y complejidad crea tensiones emocionales, sentimientos de hostilidad e inseguridad. En este caso, la gente tiende a percibir que se la menosprecia, se la agobia y se la ataca..." (p. 381). Por último agrega que no es eficaz para "desarrollar, preparar y probar hombres." (p. 382).

Si pasamos a considerar la "departamentalización por propósito", veremos que es una forma de agrupar actividades en torno a unidades que desempeñen todas las funciones atinentes a mercados, productos o localizaciones específicas y que se identifican directamente con ellos para la medición del rendimiento. Al aplicar este criterio la organización opta por una coordinación de flujo de trabajo a expensas de la economía de escala y de cierto perjuicio en la calidad del trabajo especializado; asimismo requiere ciertas condiciones de tamaño y de imposibilidad de coordinar las distintas especialidades mediante la normalización del trabajo.

Para DESSLER este criterio de departamentalización tiene varias ventajas derivadas de la autonomía y de la mejor coordinación interna; reuniendo bajo un mismo jefe todo lo referente a un producto o mercado se "puede operar con cierta autonomía, el trabajo es más fácil de reconocer y evaluar... Finalmente, la mayor autonomía que se da al jefe del departamento junto con el reconocimiento más claro de normas de ejecución puede motivarlo a un desempeño mejor." (p. 85). Esta apreciación coincide con los resultados de la investigación de LAWRENCE y LORCH según la cual en una fábrica departamentalizada por propósito se resuelvan problemas de coordinación y de integración compartiendo "objetivos y un jefe común que los estimulaba a trabajar directamente unos con otros, haciendo frente a sus conflictos. Al existir una pauta de funcionamiento, no nos extraña que se sintieran muy participes del trabajo." (p. 50).

También MINTZBERG (1984) destaca que el agrupamiento por propósito elimina algunos de los problemas de la especialización funcional ya que, al producir mayor adaptación mutua dentro de la unidad requiere menor formalización del comportamiento para coordinarse y resulta en consecuencia menos burocrática." En general,... es menos maquinal y menos capaz de realizar con éxito una tarea repetitiva o especializada, pero puede desempeñar una gama más amplia de actividades e intercambiarlas con mayor facilidad." (p.161).

Del análisis realizado sobre la departamentalización puede concluirse que el criterio funcional o por proceso con su alto grado de especialización y centralización resulta apropiado en ciertas situaciones de relativa estabilidad y donde el tamaño y complejidad de la organización no crean problemas de coordinación; en cambio el criterio por propósito, con su ventaja de la autonomía, parece más adecuado en situaciones cambiantes o imprevisibles donde es necesario centralizar el esfuerzo en mercados o productos y donde el tamaño permite la duplicación de especialidades.

Pero más allá de los aspectos objetivos arriba mencionados, la elección de un criterio de agrupamiento debe tomar en consideración los factores subjetivos relacionados con su incidencia sobre el individuo y su satisfacción. Hemos observado que, cuando el excesivo funcionalismo de la estructura vuelve burocrática a la organización, esto influye negativamente sobre la satisfacción de las necesidades superiores de autorrealización (escala MASLOW), crecimiento y progreso (escala HERZBERG); frente a esta situación el criterio de departamentalización por propósito hace menos formalizada la organización, y consecuentemente permite mayor autonomía e integración en torno a objetivos comunes, estimulando la participación, el apoyo mutuo y la interacción social.

### 11.3 AMBITO DE CONTROL

La elección del criterio de departamentalización conjuntamente con la determinación del ámbito de control, constituyen dos aspectos básicos para la configuración de la estructura. Efectivamente la decisión del tamaño que tendrá cada unidad de trabajo implica el alcance del control del ejecutivo a cargo e indirectamente la forma de la estructura total: alta, con unidades pequeñas y estrechos ámbitos de control o plana con unidades grandes y ámbito de control más amplios.

Los autores clásicos como GRAICUNAS y FAYOL creían que las estructuras altas mejoraban el rendimiento ya que, el menor tamaño de las unidades permitía una supervisión más rigurosa, un proceso de decisión y comunicación más ordenado y atienden mejor (al existir siempre algún supervisor disponible) las necesidades individuales de seguridad.

Múltiples son los estudios realizados para comparar las organizaciones altas con las planas tratando de establecer cual es el impacto sobre el espíritu de trabajo y la satisfacción del empleado. Uno de los primeros y más extenso es el realizado por WORTHY (1959) en la compañía

Sears Roebuck y según el cual concluye que las estructuras con un ámbito de control estrecho dificultan el progreso de los subordinados, pues les limitan la posibilidad de aprender de sus errores; en cambio, en las estructuras con ámbitos de control más amplios los individuos se sienten estimulados a desarrollar al máximo sus capacidades. Resultados coincidentes, en el sentido de que la supervisión estrecha resulta frustrante para el empleado al limitar su autonomía y su realización personal, arrojan las investigaciones de IVANCEVICH y DOMMELLY (1975) y de CUMMINGS y BERGER (1976) citadas por MINTZBERG (1984, p. 172).

Pero según otros estudios dicha relación no es tan clara; así el trabajo de PORTER y LOWLER no encuentra una superioridad nítida de las estructuras planas sobre las altas, "sí hallaron que en las compa<sup>ñ</sup>ías que empleaban a menos de 5.000 personas la satisfacción gerencial era mayor en las organizaciones planas que en las altas. En cambio, en las de 5.000 o más empleados, la organización alta se asociaba con una satisfacción mayor. Esta última, además se asociaba con una mayor sa<sup>t</sup>isfacción de las necesidades sociales y de seguridad, mientras que las estructuras planas parecían relacionarse más íntimamente con la satisfac<sup>c</sup>ión en el área de auto-actualización." DESSLER (p. 114).

Como surge de la observación de DESSLER la falta de uniformidad en las preferencias por la mayor o menor amplitud del control, se relaciona con las diferencias personales: los trabajadores necesitados de mayor seguridad y con baja tolerancia a la ambigüedad prefieren una relación de supervisión más estrecha, mientras los que aceptan el desafío de una mayor autonomía, son capaces de tolerar la ambigüedad de una supervisión más amplia. Pero también debe apreciarse que no siempre la relación entre la amplitud del control y el tamaño de las unidades es tan lineal; a veces el efecto que causa la supervisión directa en una unidad pequeña en términos de mayor control y menos satisfacción de las necesidades de autonomía y realización del individuo, pueden ser similares a los que produce la normalización en una unidad de mayor tamaño dedicada a temas uniformes y repetitivas.

En un futuro cercano, según DEAL y KENNEDY "Las tendencias tecnológicas actuales nos conduce a suponer que las unidades organizacionales de la década de 1990 serán mucho menores que ahora." (p.198). Esta afirmación no supone que el diseño estructural vuelva al criterio clásico de mayor control, sino que la automatización al descargar al hombre de tareas rutinarias y de escaso interés le permitirá integrarse a organizaciones más pequeñas, que tomarán más en consideración los beneficios de la interacción social (ver punto 6.3 "conformación grupal"), en términos de adaptación mutua, actitudes favorables entre supervisores y subordinados, con la consiguiente satisfacción de necesidades sociales y de autonomía y un mejor aprovechamiento de la capacidad humana.

#### 11.4 RELACIONES JERARQUICAS Y FUNCIONALES

Las relaciones de línea son las que conforman la jerarquía formal y pueden identificarse con la cadena de mandos; según la teoría clásica dicha relación se estructura en base al principio de unidad de mando que asigna al subordinado una única dependencia respecto del superior. Dicho principio da por sentado que "un individuo está más satisfecho y trabaja mejor cuando hay un flujo único y claro de autoridad desde arriba hacia abajo en la organización y cuando el empleado recibe órdenes solamente de un superior." DESSLER (p. 139).

Si bien parece obvio que la relación de autoridad múltiple perturba la orientación del empleado hacia su trabajo y hacia la organización; afecta su capacidad de decisión y genera conflicto e insatisfacción, las investigaciones de "Woodward, Burn y Stalker han encontrado que en ciertas circunstancias el conflicto de papeles de las personas se ve como legítimo y aceptable." DESSLER (p. 139). WOODWARD sólo encontró adhesión constante al principio de unidad de mando en las grandes empresas de producción en grandes lotes y en masa. BURN y STALKER por su parte, observaron que, aún cuando a veces resultaba desalentador para las personas involucradas, el conflicto era considerado como un hecho aceptable que a-

yudaba a la realización de las metas organizacionales.

Un diseño que contemple únicamente relaciones de línea sólo es concebible en una organización pequeña y simple; ante el aumento de tamaño y complejidad la claridad de las relaciones no compensará la falta de especialización del ejecutivo de línea. TAYLOR advierte ya esta necesidad y propone una "organización funcional" en la cual, cada trabajador depende de varios supervisores, cada uno de los cuales tiene una especialización sobre un tema específico (planeamiento, inspección, control de calidad, etc.); esta solución resulta en extremo conflictiva y muy pocas organizaciones la han aceptado.

Pero, la idea de TAYLOR subyace sin duda en el concepto de las funciones de asesoramiento y estado mayor, que tratan de aprovechar la especialización en algún área particular mediante cargos de asistentes o unidades que actúan como cuerpos consultivos. Aún cuando estas funciones no tienen autoridad formal sobre la línea, su interdependencia genera conflictos; su sola creación tiende a disminuir la autoridad del gerente de línea ya que con frecuencia puede controlar el uso de recursos y los resultados de esta última.

Los investigadores interpretan que el conflicto no es inherente al diseño de relaciones funcionales de asesoramiento o estado mayor pero, en todo caso, constituye un problema real y uno de sus síntomas pueden ser niveles más bajos de satisfacción. "Tres estudios realizados por la Opinion Research Corporation relevaron que ingenieros y científicos en posiciones de estado mayor estaban menos satisfechos con su oficio que sus colegas en posiciones de línea. En otro estudio, Porter encuestó a casi 2.000 gerentes y encontró los vicepresidentes de estado mayor estaban tan satisfechos como los de línea, los administradores de línea debajo del nivel de vicepresidente se manifestaban uniformemente más satisfechos que los de estado mayor. Dalton encontró que los gerentes de estado mayor en tres plantas tenían un índice de rotación entre dos y cua

tro veces mayor que el de los de línea. En total, la deducción parece ser que al establecer una estructura de línea y estado mayor, es preciso tener mucho cuidado si se quieren evitar conflictos." DESSLER (p. 138).

### 11.5 RELACIONES LATERALES

Si los conflictos señalados entre las relaciones de línea y funcionales, agregamos las condiciones de incertidumbre en las cuales la organización debe integrar conocimientos especializados y utilizar recursos comunes para la atención simultánea de proyectos múltiples, apreciaremos que dichas relaciones no bastan para asegurar la coordinación requerida. Si bien muchas veces en la práctica la coordinación se obtenía mediante relaciones informales de adaptación mutua, en la actualidad cumplen tal función dispositivos de enlace definidos formalmente.

El empleo de relaciones laterales tales como: roles de enlace, equipos de trabajo o estructuras matriciales, permiten a la organización procesar más información sin sobrecargar los canales de comunicación jerárquica y asegurar la calidad de las decisiones que involucran a distintas unidades, ya que se decide en forma conjunta y en niveles más cercanos a los problemas. "Además, la participación de los individuos responsables de llevar a cabo el trabajo, aumenta la motivación para aceptar e implementar la alternativa elegida." (GALBRAITH, p. 87).

El rol de enlace debe concebirse como facilitador más que como un hacedor, ya que posee los conocimientos requeridos para orientar las relaciones entre las unidades que vincula, equilibrando el poder y aumentando la confianza entre las mismas. Los equipos de trabajo o comités, si su función es permanente, se integran con representantes de las unidades o departamentos involucrados en la solución del problema y el



liderazgo se basa en el consenso sobre las condiciones técnicas y personales del líder, reemplazando la influencia formal por la comunicación en ambos sentidos.

Los roles de enlace y los equipos de trabajo resuelven problemas de coordinación entre unidades de línea o entre éstas y las de asesoramiento o estado mayor, con lo cual se resuelve el conflicto y se aumenta el nivel de satisfacción en términos de interrelación social y reconocimiento de las distintas opiniones y especialidades. Esto confirma la idea de NUTTIN (ver punto 9.3) acerca de que el funcionamiento óptimo del individuo requiere de distintos niveles de interrelación que se concentran en formas infinitamente diferenciadas y determinadas por las particulares condiciones de experiencia, aprendizaje y situación.

En tal sentido, la estructura matricial (cuyas especificaciones técnicas hemos precisado en el capítulo 5) constituye una forma relacional compleja que al suprimir el principio de unidad de mando "no resulta adecuada para quienes necesitan cierta seguridad o estabilidad." (MINTZBERG 1984, p. 209). Esta forma estructural implica relaciones interpersonales altamente desarrolladas y exige una considerable tolerancia a la ambigüedad; resulta un desafío estimulante desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades de reconocimiento, crecimiento y realización, pero sólo será factible de aplicar en organizaciones maduras.

#### 11.6 DESCENTRALIZACION

En el capítulo 5 asociamos este parámetro a la autonomía decisoria otorgada a una determinada posición o sector de la estructura. Es decir que no basta con definir el puesto y sus relaciones jerárquicas, sino que también debe definirse formalmente si las actividades asignadas sólo deben ser ejecutadas o implican determinado tipo de decisiones.

Muchos autores han señalado que las organizaciones se desempeñarían más eficazmente si los niveles inferiores tuvieran atribuciones decisorias sobre aquellas funciones que están en condiciones de conocer mejor. "Aparte de que las organizaciones realizarían mejor sus metas, la desigualdad y la función de los miembros alcanzarían niveles más elevados y la satisfacción humana se acentuaría en concomitancia con todo el resto." (SCOTT y MITCHELL, p. 228).

La intensidad del proceso de descentralización variará de acuerdo a una serie de determinantes técnico-económicos como el costo, la línea de productos, el área de mercados y la comunicación; pero la auténtica descentralización implica algo más que la nueva dispersión de las operaciones de una organización. La estimación del grado de descentralización está referida a las decisiones que se ceden a las unidades estructurales y a los individuos que las integran.

Desde el punto de vista de nuestro trabajo nos interesa la descentralización como un medio para acentuar la percepción de libertad de los individuos, en la medida en que permite la autodeterminación en lugar de un cerrado conformismo frente a la autoridad central. Pero frente a este aspecto debe considerarse la restricción que implica obtener un equilibrio variable entre la libertad y el control, y en tal sentido analizaremos los distintos tipos de descentralización posibles y cuya aplicación variará según los valores y situaciones de cada organización e incluso dentro de una misma organización.

La descentralización vertical según MINTZBERG, pone énfasis en la delegación del poder formal bajando por la cadena jerárquica desde el ápice estratégico hasta la línea media especificando claramente que aspectos de decisión conciernen a cada nivel, tendiendo a que las decisiones se tomen donde se disponga la visión e información necesaria sobre el problema a resolver.

Normalmente se asocia la descentralización con una organización donde las actividades se encuentran agrupadas por propósito es decir en torno a mercados o productos; sin lugar a dudas esta base de agrupamiento posibilita la descentralización, pero si el ápice estratégico continúa asumiendo la mayor parte de las decisiones y utiliza como principal mecanismo de coordinación la supervisión directa el resultado será una organización "alta" con estrictos ámbitos de control. En el caso de descentralización efectiva, la estructura divisional es la forma apta para conceder a las unidades el poder que necesitan para funcionar automáticamente, sin necesidad de dispositivos de enlace ni planes como mecanismos de coordinación, ya que ésta queda asegurada mediante el control del rendimiento.

Al tratar la departamentalización por propósito en un título anterior vimos que DESSLER destacaba la mayor autonomía resultante y su incidencia positiva sobre la motivación de la línea media; por su parte la referencia de LAWRENCE y LORSCH extendía el efecto estimulante sobre la comunicación y la participación de los subordinados. Ambos comentarios reflejan la influencia de la descentralización vertical sobre el rendimiento y la satisfacción, cuando la misma se hace efectiva en una estructura divisional.

Al considerar la descentralización horizontal ampliamos el análisis ya que trataremos la transmisión de poder decisorio fuera de la estructura lineal, pasando a considerar el poder de los analistas de la tecnnoestructura, de los asesores de los directivos de línea y de otros miembros más allá de la línea media. En cierto modo incursionamos en el ámbito del poder informal que normalmente resulta del control sobre la recopilación de información, de la tarea de normalización y de los conocimientos especializados.

Cuando la organización recurre a los "analistas" para definir sistemas de normalización del trabajo transfiere a los mismos parte del poder de los directivos de línea; resulta evidente que cuando más se requieran

los sistemas de normalización, mayor será el poder concedido a los analistas. La cesión de poder a los analistas constituye sólo una forma limitada de descentralización ya que la normalización tecnocrática permitirá centralizar más la organización en sentido vertical reduciendo el poder de los ejecutivos de línea inferior y de los niveles operativos.

Esta última afirmación es confirmada por los estudios de CROZIER sobre la distribución del poder en las burocracias; este autor sostenía que las burocracias estaban altamente centralizadas ya que el uso de reglas no sólo debilitaba el poder del superior, sino también el del subordinado. "Cada miembro de la organización... se ve totalmente desprovisto de incentivos, completamente controlado por reglas que la han sido impuestas desde fuera." CROZIER (p. 189). Podemos concluir que la normalización de los procesos de trabajo constituye un mecanismo de coordinación utilizado por organizaciones relativamente centralizadas donde "el poder de decisión queda situado principalmente en la parte superior de la cadena de autoridad y, en cierto grado, en la tecnoestructura, donde se formulan las reglas." MINTZBERG (1984, p. 235).

Diremos que se descentraliza horizontalmente hacia los "expertos" cuando la organización depende de ciertos conocimientos especializados, por lo cual tiene que situar su poder donde se hallen los mismos (nucleo operativo, línea media o staff de apoyo). Según MINTZBERG pueden distinguirse por lo menos tres formas de poder del experto: 1) Poder informal superpuesto a una jerarquía formal; 2) Poder del experto fusionado con la autoridad de línea en equipos de trabajo y 3) Poder del experto entre los operarios.

El primer tipo del experto -el informal- representa un paso inicial en la descentralización horizontal ya que ciertas decisiones de carácter altamente especializado trasladan el poder del responsable de la línea hacia quien tiene dicho conocimiento. Cuando ambos comparten la decisión en un equipo de trabajo, estaríamos frente a un caso de descentralización selectiva que los expertos tienen poder sobre las decisiones tra

tadas en el equipo pero no sobre otras. Por último, el caso del poder del experto entre los operarios es el de mayor descentralización ya que el poder permanece en el núcleo operativo en manos de individuos especializados que no son directivos; es el ejemplo de una organización profesionalizada.

La descentralización horizontal es completa cuando todos los "miembros" disponen de poder para tomar decisiones, es decir que dicho poder no se basa en el puesto o en el conocimiento especializado sino que, por el mero hecho de pertenecer a la organización, todos participan por igual en las decisiones; se trata de una organización democrática. Pero ¿existe realmente este tipo de organización?; si lo pensamos en términos de resolución de problemas mediante el equivalente a un voto, o alguna forma de autogestión o cogestión, los estudios realizados sobre la experiencias europeas sugieren que los trabajadores en realidad no están interesados en los temas que no se relacionan directamente con su trabajo.

Por otra parte si consideramos la democracia organizativa descrita por CROZIER, las repercusiones resultan parecidas; los trabajadores establecen las reglas que limitan el poder de sus superiores sobre ellos, pero el poder de decisión recae en la dirección central y la estructura resulta doblemente burocrática ya que superpone a las reglas usuales de coordinación del trabajo, otras especiales para resguardar a los trabajadores. Paradójicamente una organización que pretende ser democrática resulta más burocrática y centralizada debido a extrema rigidez y tiene menor capacidad para satisfacer las necesidades de orden superior de sus trabajadores.

Para DRUCKER el gobierno de una comunidad de trabajo tal vez no sea una forma de democracia participativa, en el sentido de elecciones o asambleas masivas. "Lo que importa es que el autogobierno de las tareas de la comunidad fabril sea local, y que asigne la responsabilidad al medio en que deben soportarse las consecuencias de la decisión." (1975, p. 195). Entre esas decisiones el autor menciona el control sobre asignación de personal para cubrir ausencias temporarias; selección de integrantes de grupos de trabajo o comites; selección de trabajadores para llenar vacantes; ase-

soramiento a quienes no satisfacen normas de asistencia o productividad; etc.

Para concluir el tema de la influencia de la descentralización sobre el individuo, debemos advertir que no necesariamente puede establecerse una correlatividad positiva entre ésta y la satisfacción del trabajador. Una libertad absoluta puede ser percibida por el empleado como un efecto contrario: "la dirección no debe ser tan débil que el ambiente carezca de estructura. Si así ocurriera, la gente percibiría poca libertad, porque temería actuar y cometer errores..." SCOTT y MITCHELL (p. 230) o como dice MINTZBERG "la libertad absoluta puede en ciertas ocasiones representar un problema mayor que la comunicabilidad limitada. (1984, p. 243).

De acuerdo con la observación anterior, puede decirse que la efectividad de la descentralización dependerá de lo apropiado que sea para la situación de que se trate y del grado en que superiores y subordinados la juzgen adecuada para su provecho personal. Pero más allá de estos aspectos de situación y actitud, la descentralización deberá siempre combinar las exigencias de autodeterminación humana y las de control del esfuerzo conjunto, tratando de implicar conciente y sistemáticamente al individuo en las actividades decisorias de la organización, en la medida de su capacidad e interés. Las investigaciones (LEAWITT, LEWIN, WORTHY y otros) han apreciado ampliamente que la descentralización mejora las actitudes y el espíritu de trabajo, promueve la responsabilidad y la iniciativa, y en un sentido más amplio, contribuye a una organización más democrática, elevando la satisfacción de las necesidades de autonomía, realización y participación.

#### 11.7 CUADRO DE INTERRELACION

En el desarrollo de los puntos anteriores ha quedado fundamentada la relación entre la estructura y la satisfacción en el trabajo; en el cuadro siguiente se sintetiza para cada parámetro técnico, la incidencia sobre la satisfacción y las consideraciones a tener en cuenta en la tarea de diseño.

PARAMETRO TECNICO	INCIDENCIA SOBRE LA SATISFACCION	CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO
<p><u>ESPECIALIZACION /</u> <u>DIVISION DEL TRABAJO</u></p> <p><u>DEPARTAMENTALIZACION</u></p>	<p>La especialización del cargo en sus dimensiones horizontal y vertical afecta la postura emocional y la motivación. En el primer caso puede provocar alienación, actitud de apatía e indiferencia, y en el segundo, impedir la maduración psíquica y la satisfacción de necesidades secundarias (autorrealización).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por proceso: atiende a la especialización y la centralización dejando de lado las interdependencias sociales. En ciertos casos el individuo pierde de vista la tarea común y no se siente adecuadamente considerado con la consiguiente insatisfacción de las necesidades de autorrealización y progreso.</li> <li>• Por propósito: integra el esfuerzo en torno a objetivos comunes, lo que asegura mayor coordinación interna y autonomía. Estimula la integración, el apoyo mutuo y la participación con el consiguiente efecto motivador.</li> </ul>	<p>El enriquecimiento del cargo al aumentar la diversidad y los requerimientos de la tarea y la autonomía, lo hace menos especializado y más satisfactorio. No puede aplicarse por igual a todas las personas: aquellos preocupados por sus necesidades primarias tendrán más tolerancia a la rutina; la amplitud del cargo será fundamental para aquellos que han ascendido en la escala de necesidades.</p> <p>Resulta apropiada para ciertas situaciones de estabilidad y donde el tamaño y la complejidad no crean problemas de coordinación; más allá de esos límites vuelve burocrática a la organización.</p> <p>Dados ciertos requisitos de tamaño que justifiquen el desaprovechamiento de la especialización, resulta más adecuada en situaciones cambiantes o imprevisibles al aprovechar la mayor autonomía y ser menos burocrática.</p>

PARAMETRO TECNICO	INCIDENCIA SOBRE LA SATISFACCION	CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO
<p><u>AMBITO DE CONTROL</u></p>	<p>Un ámbito de control estrecho, determinado por una supervisión estricta puede resultar frustrante para el subordinado, al limitar su autonomía y dificultar su realización. Al ampliarse el ámbito de control los individuos encuentran un clima de mayor libertad que estimula el uso de criterios propios y el desarrollo de sus capacidades.</p>	<p>Deben tenerse en cuenta las diferencias personales: los trabajadores necesitados de mayor seguridad y con baja tolerancia a la ambigüedad preferirán una supervisión estrecha, mientras que los que aceptan el desafío de mayor autonomía requieren ámbitos de control más amplios. La tendencia actual a unidades más pequeñas no responde a un requerimiento de mayor control sino a un mejor aprovechamiento de las interrelaciones sociales.</p>
<p><u>RELACIONES JERARQUICAS</u> <u>Y FUNCIONALES</u></p>	<p>Un flujo único de autoridad entre supervisor y subordinado -propio de la relación jerárquica- parece ser satisfactorio en términos de claridad. La creación de unidades de asesoramiento o estado mayor -aún sin autoridad formal de línea- genera conflictos propios de las relaciones múltiples que pueden crear insatisfacción no sólo en los subordinados sino también en los ejecutivos involucrados.</p>	<p>La utilización exclusiva de relaciones de línea sólo es concebible en una organización pequeña y simple, pero cuando aumenta el tamaño y la complejidad, la necesidad de especialización determinará la inclusión de relaciones funcionales y de asesoramiento. En estos casos, la menor claridad y los conflictos entre líneas y staff pueden ser considerados aceptables y estimulantes.</p>



PARAMETRO TECNICO	INCIDENCIA SOBRE LA SATISFACCION	CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO
<u>RELACIONES LATERALES</u>	<p>Los roles de enlace y los equipos de trabajo, al orientar las relaciones entre las unidades que vinculan, solucionan conflictos y aumentan la participación con la consiguiente mejora la satisfacción de las necesidades de interacción social y de <u>re</u> conocimiento de opiniones y especialidades.</p> <p>La estructura matricial, es una forma relacional compleja que no resulta adecuada frente a las necesidades de seguridad y estabilidad, pero puede ser un desafío estimulante para quienes requieren reconocimiento, desarrollo y realización.</p>	<p>El empleo de relaciones laterales permite a la organización procesar más información sin sobrecargar los canales jerárquicos y asegurar -mediante la participación- la claridad de las decisiones que involucran a varias unidades.</p> <p>En el caso de la estructura matricial la existencia de directivos de línea y de proyecto, implica relaciones interpersonales complejas y exige una considerable tolerancia a la <u>am</u>bigüedad. Sólo es factible en organizaciones maduras.</p>
<u>DESCENTRALIZACION</u>	<p>. Vertical: al transferirse el poder decisorio desde el ápice a la línea media siguiendo la jerarquía, se aumenta la <u>auto</u>nomía. Esto tiene una incidencia estimulante para la línea media y también sobre la comunicación y participación de los subordinados.</p>	<p>La estructura divisional o por propósito es la forma apta para lograr una efectiva descentralización vertical, ya que no requiere de una estricta supervisión directa, ni de roles de enlace u otros mecanismos que aseguren la coordinación. Esta queda asegurada por el control del rendimiento.</p>

PARAMETRO TECNICO	INCIDENCIA SOBRE LA SATISFACCION	CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO
<u>DESCENTRALIZACION</u>	<p>• Horizontal: podrá ser parcial o total según el poder decisorio se transfiera sólo a los analistas y expertos o involucre a todos los miembros.</p> <p>En general las investigaciones coinciden en que la descentralización, promueve la responsabilidad y la iniciativa, eleva la satisfacción de las necesidades de autonomía y realización, y en un sentido amplio, contribuye a una organización más democrática.</p>	<p>La efectividad de la descentralización dependerá de lo apropiada que sea a la situación y a los requerimientos de los individuos. Una dirección muy débil podría ser insatisfactoria para ciertos individuos, en otros casos una descentralización hacia los analistas pueda provocar un efecto normalizador que afecte la autonomía de ejecutivos de línea y subordinados.</p> <p>La descentralización debe conciliar las exigencias de autodeterminación humana con las de control del esfuerzo conjunto, tratando de implicar al individuo en las decisiones, en la medida de su capacidad e interés.</p>

## Capítulo 12. A P T I T U D   D E   L A   P R O P U E S T A

El desarrollo de la Tesis ha permitido concretar en el capítulo anterior el objetivo de desentrañar la relación entre la estructura y el factor humano; en el mismo queda claramente expuesta la incidencia de los distintos parámetros de diseño sobre la satisfacción y como la variación de uno o varios de ellos puede determinar una estructura más apta a los valores y necesidades de los participantes.

Queda así comprobado que las necesidades que el individuo intenta satisfacer a través de su trabajo en la organización se relacionan con el tipo de tarea que ejecuta, con la ubicación respecto de otros participantes, con el volumen de responsabilidades y autoridad delegada a la posición, con el grado de participación decisoria, etc. Ahora, trataremos de ver en que medida las conclusiones obtenidas son consistentes con el nuevo paradigma administrativo y son aptas en nuestra realidad organizativa.

### 12.1 EL NUEVO PARADIGMA

En la medida en que abandonamos el enfoque de la administración tradicional y sus esfuerzos por sentar principios generales tendientes a la búsqueda racional de la eficiencia, pasamos alternativamente por el aporte social y el psicológico -según vimos en el capítulo 8- hasta llegar a la situación actual que, PETERS y WATERMAN identifican como la era del "sistema abierto - agente social", donde el "paradigma dominante... pone énfasis en la ausencia de formalismo, sobre la iniciativa individual y sobre la evolución." (p. 100); KLIKSBERG precisa la idea: "El nuevo paradigma se orienta a la constitución de organizaciones marcadamente flexibles a diferencia de los modelos de carácter formal altamente estructurados que constituían el núcleo central del viejo paradigma." (1986, p. 17).

El modelo "cerrado-racional" tiene como finalidad el control del comportamiento en aras de la predictibilidad y la eficiencia, para lo cual divide el trabajo en segmentos especializados, proporciona reglas y procedimientos claramente especificados, utiliza ámbitos de control estrechos y establece canales de comunicación que coinciden con la jerarquía de autoridad. Este modelo, sin embargo, tiene una racionalidad limitada (Al igual que el hombre administrativo de SIMON) y no toma en cuenta las diferencias entre individuos, quienes tienen distintos motivos de satisfacción y no siempre reaccionan de forma homogénea frente a las demandas de la organización.

Frente a este ideal de "racionalidad" y contra el formalismo que propone, aparece lo que SCOTT y MITCHELL denominan "humanismo industrial" y el cual, según estos autores, responde a las siguientes metas:

1. Ofrecer al individuo la oportunidad de autorrealizarse en el trabajo, en una atmósfera de organización que promueva la honestidad y la autenticidad de la expresión emocional.
2. Facilitar la adaptación de la organización al cambio, mediante la creación de sistemas orgánicos y abiertos que pueden reaccionar rápidamente frente a su medio.

A partir del enfoque humanista se comienza a pensar en términos de necesidades o deseos humanos, tratando de conciliar los fines individuales con las metas de la organización, y las necesidades de autonomía y autorrealización con el requerimiento de control de la organización. De un modo más general se refleja el deseo del siglo XX de liberarse de la opresión y ofrecer oportunidades de autodeterminación a todos los hombres, al margen de que trabajen en organizaciones públicas o privadas. El siguiente cuadro permite apreciar las diferencias entre los enfoques comentados hasta aquí.

DISEÑO CLASICO	DISEÑO HUMANISTICO
- Sistema cerrado	- Sistema abierto
- Especialización en los cargos	- Ampliación de los cargos
- Centralización	- Descentralización
- Autoridad	- Consenso
- Jerarquía rígida	- Proyecto organizacional débil
- Enfasis técnico	- Enfasis humano
- Procedimientos rígidos	- Procedimientos flexibles
- Comando	- Consultoría
- Comunicación vertical	- Comunicación multidireccional
- Ambiente negativo	- Ambiente positivo
- Necesidad de mantenimiento	- Necesidades motivacionales
- Control severo	- Gerencia por objetivos
- Enfoque autocrático	- Enfoque democrático

Fuente: CHIAVENATO (p. 37)

El humanismo industrial, parte de una concepción básicamente democrática del hombre, en tanto que propone una reforma de las instituciones, para que la libertad y la igualdad sean el ingrediente fundamental de la satisfacción individual y la armonía social. Warren BENNIS ha sido quien mejor interpretó la esencia de este movimiento, sintetizando su influencia sobre el pensamiento administrativo en las siguientes premisas:

1. Reconceptualización del hombre como ser conciente.
2. Nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón.
3. Reformulación de los valores de la organización en un sentido humanista.

BENNIS es conciente de que estas modificaciones en la concepción del hombre, del poder y de los valores organizacionales, no han sido aún plenamente aceptadas, pero han promovido la reelaboración mental y la búsqueda por parte de sectores esclarecidos de la administración. Así por ejemplo, el concepto del individuo como hombre conciente aparece reflejado en la obra de MASLOW, ARGYRIS, HERZBERG y MC GREGOR, mientras que los escritos de BLAKE y MOUTON nos muestran al individuo como decididor racional y creativo a través del grupo.

Estas ideas constituyen sin duda la base del nuevo paradigma sobre la conformación de la organización, al cual podríamos caracterizar según los requisitos que BENNIS establece para una organización sana: adaptabilidad; identidad y verificación de la realidad. Si retomamos las conclusiones elaboradas en el capítulo anterior se aprecia su consistencia con el nuevo paradigma y resulta evidente que, una organización sana -en el sentido expuesto- adoptará un diseño congruente con las necesidades y valores de sus participantes; veamos como diferentes autores caracterizan la nueva estructura:

Para DEAL y KENNEDY, el ambiente cambiante, una fuerza laboral nueva y el progreso tecnológico "están produciendo el derrumbamiento de las grandes organizaciones tradicionales y jerárquicas que predominaban en el pasado. Creemos que este desmantelamiento dará como resultado organizaciones altamente descentralizadas, en las cuales el trabajo se realizará en pequeñas unidades autónomas vinculadas con la megacorporación mediante las nuevas tecnologías de telecomunicación y computación." (p. 190). Más adelante precisan que la organización del futuro, a la cual denominan atomizada, consistirá en:

- " . Pequeñas unidades de trabajo concentradas en una tarea (10 o 20 personas como máximo).
- . Cada una tendrá el control económico y administrativo de su destino.
- . Estarán interconectadas con entidades mayores mediante enlaces benignos de computación y comunicación.
- . Y se ligarán, mediante vigorosos lazos culturales, formando en conjunto compañías mayores." (p. 197).

Según DRUCKER la organización del futuro se está haciendo realidad rápidamente, en la medida en que la información se constituye en eje y es el soporte estructural central. "El esquema de organización de un sistema basado en la información puede parecer perfectamente convencional. Sin embargo... se comporta de una manera muy diferente y exige un comportamiento diferente por parte de sus miembros." (1987, p. 199). Este autor menciona como ejemplos de empresas que están encarando

este tipo de reforma a: Citibank y Eric (Estados Unidos); Massey-Ferguson (Canadá) y Nissan (Japón). Las principales características de la nueva estructura pueden resumirse así:

- . Es plana, con muchos menos niveles de administración. La mayoría de los niveles entre el supervisor de línea y el gerente de planta desaparecen.
- . El principio de alcance de control se vuelve irrelevante. El número de personas que informan a su superior sólo está limitado por la disposición de los subordinados a asumir la responsabilidad por sus propias comunicaciones y relaciones.
- . Permite mayor diversidad. Hace posible tener dentro de la misma estructura corporativa unidades puramente administrativas, encargadas de optimizar lo que está y unidades empresarias encargadas de crear lo nuevo.
- . Requiere un gran autodisciplina lo que permite a la vez considerable diversidad y gran flexibilidad. Requiere una dirigencia que respete el rendimiento pero exija disciplina y una responsabilidad ascendente desde el superior de línea hasta el nivel más alto.

GELINIER, por su parte, afirma que la nueva organización debe a provechar las relaciones sociales personalizadas propias de las estructuras no formalizadas ni burocratizadas, y para ello utiliza explícitamente una doble relación. "El mando formalizado, jurídico y contractual asegura la racionalidad externa y la responsabilidad de la dirección, pero ya no pretende saberlo todo y relamentar todo:

- . Hay tareas que se delegan en grupos de trabajo que utilizan sus capacidades de relación directa y de autoorganización.
- . El diálogo de la dirección y de los mandos con la comunidad de trabajadores y con los grupos de trabajo permite, estar presente en el momento de las tomas de decisión." (p. 307).

Para que la unión de ambos tipos de relaciones sea eficaz no hay, según el autor, ninguna receta ni fórmula que asegure el éxito ya que se trata de un fenómeno vivo que requiere una creación continua; las empresas más

avanzadas en este nuevo modelo enfrentan mejor las crisis movilizando las energías latentes para conseguir la reorganización interna de su personal y poner en marcha rápidamente nuevas oportunidades.

PETERS y WATERMAN observan que las grandes organizaciones son demasiado complejas para dirigir las en base a reglamentos, por lo que las instituciones excelentes han recurrido a los valores compartidos como fuente de determinación y estabilidad y asimismo, son lo suficientemente flexibles, con una relativa falta de estructura para facilitar la adaptación. Proponen enriquecer nuestro vocabulario con nuevos términos: "estructuras temporales, grupos ad-hoc, organizaciones fluidas, lo pequeño es hermoso, incrementalismo, experimentación, orientación hacia la acción... competencia interna... equipos... y organizaciones paralelas." (p. 106). Como ejemplos de empresas que emplean eficientemente estos nuevos conceptos los autores mencionan entre otros a IBM, Hewett-Packard, 3M, Texas Instruments, Mc Donald, Tupperware y Johnson & Johnson.

Por último, TOFFLER nos dice que para sobrevivir a los impetuosos cambios de nuestro tiempo, la nueva estructura consistirá "en una armazón ligera semipermanente, de la cual penderá una gran variedad de módulos pequeños y temporáneos... que se moverán en respuesta a los cambios eventuales." (1985, p. 153). Es decir que se reemplazan los rígidos departamentos funcionales de las burocracias industriales clásicas por un modelo válido de organización adaptable. El autor dice que de llevarse a la práctica estas recomendaciones resutaría -según su ejemplo- una "Bell System" de dos niveles: una cúpula al frente de la armazón y una serie de componentes modulares agregándose a ella, representando una constelación de compañías y organizaciones anexas.

En resumen: las cinco propuestas perfilan una estructura menos formalizada, más flexible y adaptable, y cuyo diseño muestra claras coincidencias con las conclusiones del cuadro del punto 11.3, según pueda apreciarse en las características que se detallan a continuación:



- . Abandono de los rígidos departamentos funcionales.
- . Menos niveles, la organización es más plana.
- . Irrelevancia del alcance de control frente a la capacidad del subordinado de asumir responsabilidad.
- . Predominio de las relaciones personalizadas frente a las jerárquicas.
- . Delegación en grupos o equipos de trabajo.
- . Alta descentralización en pequeñas unidades autónomas.

## 12.2 REALIDAD Y DESAFIOS

Vimos como la nueva estructura, dada sus características de flexibilidad y adaptabilidad, se corresponde con su contexto y toma en consideración a las personas que la conforman, coincidiendo con la propuesta de esta Tesis. Ahora trataremos de ver -a través de las opiniones de autores locales y de las personalidades entrevistadas (apéndice D, E y F)- si dichas condiciones se cumplen en nuestro medio.

### - El marco contextual

La circunstancia argentina y latinoamericana ha sido lucidamente caracterizada por PREBISCH en "La crisis del desarrollo argentino", en términos de distorsiones creadas por la inflación, desequilibrio tecnológico, presión distributiva, deterioro de los términos del intercambio, endeudamiento externo y relación con los países centrales. PEREL y KUTNOWSKI en "Hacia una empresa argentina mejor" precisan que la dependencia tecnológica, la subordinación económica y la precaria industrialización constituyen algunas de las múltiples diferencias respecto de los países desarrollados, cuyos modelos se copian mecánicamente.

Nuestra realidad nos muestra un estado poderoso que por medio de sus empresas controla los recursos básicos del país (energía, transporte, comunicaciones, etc.) como surge claramente de la entrevista al Lic. RODRIGUEZ PAGANI, en la Argentina la actividad empresarial se encuentra fuertemente condicionada por el estado; la inestabilidad económica y la infla

ción crónica erosionan el salario y con ello un aspecto importante de la relación empresa-empleado; además una política social que favorece la masificación resulta un desestímulo al mérito y al esfuerzo individual.

Con referencia al estado como empresario, el Dr. MERTEL aporta elementos para caracterizar organizativamente a las empresas públicas como estructuras altas, formalizadas, con preferencia por la relación jerárquica y las rígidas descripciones de tareas, donde los participantes manifiestan mayor lealtad hacia el puesto que hacia los objetivos. El proceso de democratización institucional -dice MERTEL- no ha tenido su correlato en el sector público, por la dificultad de remover trabas burocráticas, intereses sectoriales y principalmente conductas.

La realidad descrita requiere modificaciones y en tal sentido se genera reclamos de modernización, de desregulación, descentralización y reforma de estructuras por parte de la opinión pública, como lo evidencian los resultados de una encuesta de BRAVO y Asoc. publicada en La Nación del 17/1/88; según la misma el 78% de los encuestados que conocían un reciente decreto de desmonopolización, estaban de acuerdo con dicha norma.

Sobre las causas de la situación comentada nos aclara OSZLACK que "la alternancia de regímenes políticos de signo diferente, los recurrentes 'reformas' del aparato burocrático estatal, los bruscos cambios en la orientación de las políticas -fenómeno típico en aquellos países y regiones donde la crisis del Estado se manifiesta con características más intensas- han planteado a los científicos sociales arduos problemas teóricos-metodológicos, de los que las concepciones y conceptualizaciones convencionales ya no pueden dar cuenta." (p. 13).

Por otra parte, el sector de la actividad privada, donde las pequeñas y medianas empresas son importantes generadoras de empleos y actividad

económica, debe enfrentar -como lo afirma RODRIGUEZ PAGANI- el fuerte condicionamiento del estado, que no la favorece ni estimula. La incertidumbre del contexto hace prevalecer lo que PEREL llama la cultura de "hacer negocios" sobre la de "crear organizaciones."

Nos agrega BERTONI en su entrevista que, en general, la atención que las empresas prestan a los recursos humanos, está por detrás de la prestada a otros aspectos como finanzas, sistemas o tecnología productiva, pero advierte que frente a la crisis se produce una revalorización de dicho recurso: entonces se requieren estructuras adecuadas con los hombres adecuados. Precisamente, RODRIGUEZ PAGANI propone la sustitución del enfoque tradicional de administración de Personal por uno más integral que permita una conducción más acorde con las nuevas exigencias.

#### - La fuerza de trabajo

Las modificaciones en la fuerza de trabajo constituyen un factor de cambio de la estructura; el crecimiento poblacional, los cambios en la estructura de edades, la mayor participación de la mujer (incluso de la mujer casada) etc., pueden tener un impacto mayor que el desajuste entre la cantidad de empleos disponibles y la oferta de mano de obra. También el cambio tecnológico, educativo y en general el cambio social, producen un desfazaje entre las expectativas de la gente y las características de los puestos ofrecidos.

A veces se nos escapa que la conducta del hombre actual responde mal al modelo tradicional según el cual el comportamiento individual debía estar acotado y encauzado por la organización. Esto nos remite al concepto de hombre maduro de la teoría Y de MC GREGOR, sobre la cual GELINIER opina que no es válida para los países poco desarrollados "en los que se

trabaja para ir tirando, el hombre medio no siente ninguna atracción por el trabajo y debe, por lo tanto, ser obligado, dirigido y contratado." (1978, p. 28).

Si bien han transcurrido 10 años desde esta afirmación y puede coincidir con el caso de individuos de menor instrucción y experiencia dispuestos a una tarea repetitiva y bajo supervisión estrecha, no deja de parecernos prejuiciada. En el caso de Latinoamérica, el proceso político y social -aún con grandes dificultades estructurales- ha ido promoviendo una mayor educación y tecnificación que ha ido modificando las características del hombre, sus necesidades y sus niveles de aspiración.

Con referencia a la fuerza de trabajo, RODRIGUEZ PAGANI afirma que es clara la sustitución del trabajo basado en el esfuerzo físico por el basado en el conocimiento y que la línea divisoria entre obreros y empleados se atenúa, ya que ambos tienden a convertirse en operadores de sistemas más o menos automatizados y que exigen una preparación específica.

Las nuevas circunstancias comienzan a ser reconocidas: MERTEL señala la preocupación en su empresa (SEGBA) por la flexibilización de las descripciones de puestos y por prácticas participativas de decisión en distintas áreas y niveles; también BERTONI menciona la búsqueda de soluciones a los problemas de rutina derivados de la especialización en tareas y la importancia que la participación y la posibilidad de desarrollo tiene para la satisfacción de técnicos y directivos (los postulantes buscan un proyecto y no sólo remuneración).

TERRAGNO afirma que en nuestro país la "difusión de la tecnología, la universalización del conocimiento es requisito de cualquier reivindicación que nos propongamos." (p. 75). Este requisito presupone una modificación cualitativa de la fuerza laboral y los consiguientes cam

bios en la naturaleza del puesto, en cuanto al grado discrecionalidad y autonomía y a la preferencia de la autoridad basada en el conocimiento frente a la autoridad tradicional apoyada en la jerarquía.

En efecto, frente a la necesidad de tecnologías más refinadas el contenido del puesto de trabajo individual y la estructura deben adecuarse a los nuevos requerimientos: la automatización reemplaza empleos rutinarios y, en los sectores administrativos, permite menos niveles y requiere personal más capacitado. Esta problemática, ha sido tratada en la ciudad de Córdoba en septiembre pasado, donde ha tenido lugar el "Segundo Seminario Latinoamericano sobre Sistemas Integrados de Fabricación Asistidos por Computadoras y Robótica Industrial"; dicho encuentro, resultado de la acción conjunta de la OEA y de un centro de investigación local, mostró claramente la preocupación de cerrar la brecha tecnológica y el deseo de ampliar la participación de los trabajadores en los nuevos procedimientos.

Los cambios cuantitativos y cualitativos (producto de una mejor educación y de nuevas tecnologías) requerirán de nuestras organizaciones respuestas flexibles en términos de empleos de tiempo parcial para mujeres con obligaciones familiares o para estudiantes y asimismo empleos más acordes con las expectativas de los jóvenes capacitados que se incorporan a la oferta laboral. Parafraseando DRUCKER para atraer y mantener a la gente "tendremos que re-diseñar los puestos gerenciales y profesionales para que hasta los que son capaces se vean desafiados en sus trabajos..." y "crear nuevas estructuras con nuevas relaciones y nuevas políticas..." (1987, p. 154).

#### - Aceptando el desafío

Una nueva concepción de la estructura consistente con las conclusiones del punto 11.3- posibilita la correspondencia de la organización

con su medio y con sus participantes. Se requiere una comprensión más profunda del concepto de estructura para poder pasar de una noción estática a una "gestalt"; precisamente, en la Argentina el mito "se ha producido cuando, desde la teoría hasta la práctica vigente en las organizaciones, se ha desvinculado al país de la estructura de las empresas y otras organizaciones." (PEREL y KUTNOWSKI, p. 12).

LEVY y WILENSKY también nos dicen en "Cómo hacen los que hacen" que en muchas empresas han comprobado que el diseño de la estructura es estático, basado en formas tradicionales. Esta afirmación nos remite a la entrevista a BERTONI quien opinaba que las empresas grandes o medianas, respetan el organigrama más de lo deseable por considerarlo un modelo de racionalidad.

No deben interpretarse estas expresiones como que el cambio en el concepto de estructura no es posible en nuestro medio, sino como evidencia de que es necesario profundizar dicho proceso. PEREL señala que si nos despojamos de mitos y ambigüedades apreciaremos como variables claves los mecanismos de trabajo en equipo, un sentido sensato de la delegación, los límites de la descentralización y en términos más generales la educación dentro de la empresa y el aprovechamiento del propio potencial.

Las entrevistas realizadas confirman esta línea de acción: flexibilización de puestos, eliminación de niveles, formación de grupos y descentralización (MERTEL); atención a los problemas de la especialización, reconocimiento de necesidades de autonomía y participación decisoria en niveles técnicos y directivos, grupos de trabajo que se hacen cargo desde el proyecto hasta la concreción del negocio (BERTONI) y consideración de las necesidades de la gente en términos de mayor integración y comunicación; de participación; de mejor preparación y de posibilidades de desarrollo (RODRIGUEZ PAGANI).

La cuestión en el momento de diseñar, revisar o cambiar una estructura es para LEVY y WILENSKY que esta contribuya a las necesidades estratégicas de la empresa y dan ejemplos concretos: "Comesi" (cambió su organización por productos por una por mercados); "Macrosa" (para atender particularidades de mercado, ajustó su estructura creando divisiones productivas) o el grupo "Macri" (que actúa como un holding, donde las empresas son totalmente independientes y responden por resultados específicos).

Queda claro que cuando las empresas necesitan adaptarse a los cambios que menciona RODRIGUEZ PAGANI (desplazamiento de actividades productivas a actividades de servicios; modificación en los sistemas de comercialización; tecnificación y automatización de los procesos), sus estructuras se flexibilizan independientemente del tamaño o importancia de la empresa. RODRIGUEZ PAGANI coincide con BERTONI, ya que ambos destacan en nuestro medio una tendencia a la desaparición de la gran empresa integrada, mediante la descentralización de fabricación de partes y servicios complementarios en pequeñas y medianas empresas que integran constelaciones en torno a ellas.

Frente al desafío que nos plantea la realidad debemos reconocer que las fuerzas que determinarán el cambio están en el hombre mismo, en las motivaciones que lo guían y en la manera en que organiza su relación con los demás. El desafío de nuestros "entrepreneurs" -dirigentes, empresarios, profesionales o docentes- consiste en estimular dichas fuerzas y en explorar e investigar las nuevas formas necesarias para el cambio.

C O N C L U S I O N    G E N E R A L

- 1) El desarrollo del tema de la "Estructura Organizativa" en la segunda parte del trabajo, nos permitió corroborar una de las proposiciones referida a que la teoría sobre el diseño de estructuras no ha prestado suficiente atención a la influencia que ésta tiene sobre la satisfacción de los participantes. Al tratar el "Factor Humano" en la tercera parte, encontramos la confirmación de nuestra segunda proposición: los estudios acerca del comportamiento humano y especialmente los referidos a motivación y clima en las organizaciones aportan elementos para la mejor comprensión de la relación entre los factores estructurales y la satisfacción en el trabajo.
  
- 2) Al integrar las conclusiones de la segunda y tercera parte del trabajo puede realizarse un análisis más preciso de la relación entre estructura y satisfacción, según lo resume el cuadro del capítulo 11 donde se muestra la incidencia de los distintos parámetros estructurales sobre la satisfacción y las consideraciones a tener en cuenta en la tarea de diseño. Con ello, queda cumplido el objetivo central de la Tesis en el sentido de que el diseño de la estructura no resulta de una mera selección técnica entre modelos disponibles; también debe considerar que la satisfacción de los participantes de la organización depende de las características y especialización del cargo, de la conformación de los departamentos, del alcance del control, del sistema de relaciones (jerárquicas, funcionales y laterales) y del grado de descentralización decisoria.
  
- 3) El capítulo 12 permite comprobar la aptitud de la conclusión anterior respecto de las características de la estructura según el nuevo paradigma (flexibilidad, menor formalización, relaciones personalizadas, mayor participación, etc.). Además, de acuerdo a la opinión de autores y personalidades locales consultados, el análisis de la relación entre estructura y satisfacción proporciona una perspectiva adecuada para el diseño de estructuras que consideren los valores y necesidades del hombre y por lo tanto resulten más armoniosas y adaptables a los desafíos del medio.



## A P E N D I C E S

---

A. Aportes metodológicos del "Taller de Literatura Técnica"

B. Entrevista al Dr. Vicente L. PEREL

C. Entrevista al Dr. Luis Eduardo GROBA

D. Entrevista al Dr. Leonardo MERTEL

E. Entrevista al Lic. Emilio J. BERTONI

F. Entrevista al Lic. J. L. RODRIGUEZ PAGANI

APORTES METODOLOGICOS DEL "TALLER DE LITERATURA TECNICA"

Por Resolución del Decano Normalizador de la Facultad de Ciencias Económicas (U.B.A.) se crea en 1986 en el ámbito del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad el taller de referencia. Se instrumenta así una propuesta del Profesor Consulto Dr. Vicente L. PEREL que tiene como objetivo capacitar a los docentes en aspectos tales como metodología de la investigación bibliográfica; de la entrevista científica y de la redacción de textos científicos, contando para ello con el aporte de especialistas.

Como asistente a distintas reuniones del taller, participé de una experiencia enriquecedora por la calidad de los especialistas convocados y por el interés de la discusión grupal sobre los distintos temas. Gran parte de esa experiencia aportó valiosos elementos para el desarrollo de la tesis, en especial las charlas sobre "Metodología de la entrevista" a cargo del Dr. Isidoro FELCMAN Subdirector del Departamento de Investigaciones Administrativas y sobre "Método para la redacción de un trabajo científico" a cargo de la Profesora Aída ROTBART integrante del equipo de Asesores Pedagógicos de la Facultad.

La última de las experiencias mencionadas, proporcionó una serie de pautas y pasos a seguir muy útiles para la realización del trabajo de tesis y según se reseñan esquemáticamente a continuación.

Pasos a seguir para la determinación del tema y la bibliografía y para la realización y armado del trabajo:

- Hallazgo del tema: focalización del objeto del estudio o investigación.

- Recorte del núcleo temático: determinación de la amplitud con que será tratado el tema tomando en consideración la formación y experiencia del investigador, como también el tiempo, fuentes bibliográficas y los recursos disponibles para la investigación.
- Investigación bibliográfica sobre el tema: tratando de localizar el o los libros fuentes a utilizar, lo que permitirá definir el enfoque a dar al tema.
- Determinación de plazos y del tipo de trabajo a realizar: estos aspectos se encuentran interrelacionados y condicionados por la realidad de los recursos disponibles; en función de ello se encarará un trabajo descriptivo (panorámico) o interpretativo (propuesta teórica sobre un aspecto específico).
- Elaboración por escrito de las conclusiones del análisis: determinando las principales ideas a desarrollar y obteniendo las conclusiones provisionales.
- Armado del trabajo: tomando en cuenta el planteo de tema y la justificación de su elección; la exposición de las principales ideas conjuntamente con los argumentos (cuantitativos o discursivos) que las sustentan; el planteo de posturas teóricas alternativas y las conclusiones finales obtenidas.

Recomendaciones para la lectura del libro fuente:

- Lectura completa, de ser posible en idioma original.
- Redacción por escrito de un relato de la lectura realizada.
- Análisis parcializado del relato tratando de obtener las ideas núcleo de cada una de las partes.
- Jerarquización de las ideas núcleo comunes a todas las partes.
- Redacción de las conclusiones del análisis.
- Selección de conclusiones en términos de ideas a desarrollar en el trabajo.

• ENTREVISTA AL: Doctor Vicente L. PEREL

El Dr. PEREL culmina como Profesor Consulto de la Facultad de Ciencias Económicas una vasta carrera docente, completada con la autoría de libros sobre Administración, la formación de docentes y acercamientos con medios empresarios y universitarios del país y del exterior.

• FECHA Y OBJETO DE LA ENTREVISTA

La entrevista se concretó en noviembre de 1986 tomando en consideración -además de la relevancia del entrevistado- la circunstancia que desde 1984 coordinaba la cátedra de "Estructura y Procesos Administrativos" de la Facultad de Ciencias Económicas (U.B.A.). Por todo ello pareció oportuno contar con su consejo sobre el tema y los lineamientos del trabajo a realizar.

• SINTESIS DE LO TRATADO

Luego de una breve presentación del objetivo y temario tentativo de la tesis, el Dr. PEREL formuló las siguientes consideraciones sobre la delimitación del tema a tratar y sobre posibles caminos metodológicos:

- Propuso un primer interrogante sobre el sujeto de la satisfacción, presentando como alternativas la satisfacción del empresario, de los gerentes o de los subordinados, ampliando el espectro con posibles subclases referidas a sexo, edad, formación profesional, etc.

Frente a este planteo la propuesta de la tesis, coincidente con la mayoría de la literatura consultada, se propone tratar la "satisfacción en el trabajo" en términos genéricos sin especificidades de nivel, formación, etc. (ver HELLER F., p. 948).

- El segundo interrogante presentado se refiere a ¿qué es la estructura y como alternativas posibles se enumeran aspectos como puestos de trabajo, trabajo en grupo (formales o no), misión, funciones y campo para la innovación y creatividad, sistemas de información, etc.

La complejidad de la pregunta requiere del análisis paralelo e interrelacionado de distintos parámetros estructurales. Tal es la orientación seguida en la tesis, en consonancia con el enfoque del estudioso Henry MINTZBERG.

- La tercera propuesta del Prof. PEREL se refiere a la influencia de decisiones irracionales (propias o ajenas) sobre la posibilidad de satisfacción de expectativas, con lo cual la satisfacción deja de ser algo exclusivamente personal y se relaciona también con la insatisfacción ajena (ver Neurosis organizacional en PEREL y KUTNOWSKI, p. 33).

En el desarrollo del trabajo -si bien no se ha explorado específicamente esta hipótesis- se ha puesto especial énfasis en la interrelación de los participantes organizativos, en los aspectos sociales de las necesidades y en la necesidad de revalorizar la acción grupal y la participación decisoria.

- Por último, con referencia al aspecto metodológico si bien se reconoce el valor de la experiencia, se resalta la posibilidad de investigación del tema desde dos perspectivas. La primera sintetizando y comentando la bibliografía sobre el tema y la segunda desarrollando lo que otros pensaron y escribieron para luego proponer qué es lo que el investigador puede agregar.

La estructuración y el desarrollo de la tesis intenta el segundo de los enfoques propuestos.

A P E N D I C E " C ". ENTREVISTA AL: Doctor Eduardo Luis GROBA

El Dr. GROBA es Profesor Titular de "Administración de Personal" en la Facultad de Ciencias Económicas (U.B.A.) y reconocido especialista y estudio de dicha especialidad.

. FECHA Y OBJETO DE LA ENTREVISTA

Las conversaciones se realizaron con fecha 14/1/87 y 28/1/87. En la primera se solicitó opinión sobre el temario y bibliografía propuestos (en especial la bibliografía referida a comportamiento, motivación y satisfacción en el trabajo); en la segunda oportunidad se presentó un detalle bibliográfico adicional y se requirió nombres de personalidades a quienes entrevistar sobre el tema de tesis.

. SINTESIS DE LO TRATADO

El Dr. GROBA dispensó especial consideración a la consulta y consideró en general de interés el temario y la bibliografías presentadas, realizando las siguientes sugerencias:

- Utilizar el enfoque de sistemas en el tratamiento del tema de "estructura" y de ser posible, utilizar el mismo enfoque al tratar el tema de comportamiento y satisfacción.

Esta sugerencia se tiene en cuenta como pauta metodológica (ver punto 2.3).

- Tomar en cuenta además de la organización formal (estructura), aspectos de la organización informal como por ejemplo comportamiento grupal, poder, influencia, etc.

Dichos aspectos han sido tratados en la tesis como factores que condicionan

la conformación de la organización y el diseño de su estructura (ver puntos 6.2 y 6.3).

- En lo referente a bibliografía el Dr. GROBA propuso agregar los libros de W. BUCKLEY "La sociología y la teoría moderna de sistemas" y de José BLEGER "Psicohigiene y psicología institucional". Asimismo sugirió la búsqueda de artículos en revistas especializadas, mencionando como ejemplo los artículos de Jorge HERMIDA sobre estructura.
- Por último, acerca de especialistas que sería de interés consultar, se indicaron -entre otros- los siguientes nombres:

Carlos ALTSCHUL  
Emilio J. BERTONI  
Roberto MARTINEZ NOGUEIRA  
Leonardo MERTEL  
Mario LASCALA  
Francisco SUAREZ

De esta nómina se realizaron entrevistas al Lic. BERTONI y al Dr. MERTEL, según se da cuenta en los apéndice D y E. Los intentos con los Dres. MARTINEZ NOGUEIRA y SUAREZ no se concretaron por estar fuera del país el primero y por problemas de tiempo en el segundo caso; con carácter suplementario se consultó bibliografía de ambos profesores.

. ENTREVISTA AL: Doctor Leonardo M. MERTEL

El Dr. MERTEL es egresado de la Facultad de Ciencias Económicas (U.B.A.), docente de diversas universidades en la especialidad de Administración de Personal y Psicología Industrial, ex Subgerente de Personal de SEGBA y Consultor privado.

. FECHA Y OBJETO DE LA ENTREVISTA

El 10 de diciembre de 1987 se realizó la entrevista con el Dr. MERTEL, con la intención de exponerle las conclusiones de la tesis y consultarle acerca de su aplicabilidad en nuestro medio y en particular en el caso de una gran empresa pública como SEGBA.

. SINTESIS DE LO TRATADO

El entrevistado centró su atención en el caso de SEGBA, donde actualmente encara distintos proyectos referidos a la flexibilización de puestos y a la formación de círculos de seguridad en el área de Producción y Transporte. Resultaron de suma importancia los siguientes comentarios:

- En la empresa pública, la lealtad se manifiesta hacia el puesto más que hacia los objetivos, de allí el intento de flexibilizar las descripciones, que también insinúa una tendencia a la desespecialización.
- La estructura de la empresa <sup>es</sup> rígida, existe preferencia por el sistema jerárquico y aunque deseable, su acortamiento es difícil por restricciones legales y presiones de los sectores involucrados.



- Se trata de aligerar la línea jerárquica y acortar los pasos en las decisiones mediante la formación de equipos interniveles que van desde la gerencia hasta los niveles anteriores a los capataces.  
Los equipos no están formalizados y surgen por iniciativa del gerente respectivo; es una práctica cuyo uso se ha acentuado a partir de 1983.
  
- En los niveles operativos también se intentan formas de participación; actualmente se encuentran en experimentación "círculos" sobre temas de seguridad en el área de "Producción y Transporte". Los facilitadores no se formalizan en la estructura y trata de reclutarse los en el área de Personal.
  
- Actualmente la empresa se encuentra descentralizada geográficamente en las áreas de Distribución y Ventas, pero existen propuestas de extender la descentralización a otras áreas funcionales como, por ejemplo, Personal.
  
- La experiencia de cogestión realizada en la empresa antes de 1976, estuvo referida fundamentalmente al poder y no a la participación en las decisiones relacionadas con aspectos técnicos o administrativos.
  
- La democracia institucional no tiene su correlato en la organización del trabajo en el sector público, por la dificultad de modificar conductas y por la postura de los sectores sindicales. Tradicionalmente la capacitación tiende a la especialización y no al cambio de mentalidad

NOTA: El Dr. MERTEL facilitó artículos suyos sobre el tema de la entrevista, publicados en la Revista "Factor Humano" de agosto y septiembre de 1987.

. ENTREVISTA AL: Licenciado Emilio J. BERTONI

Emilio BERTONI, es Licenciado en Psicología (U.B.A.), ha ejercido la docencia en las Facultades de Psicología (U.B.A.) y Ciencias Económicas (U.B.); actualmente es profesor del Post-grado organizado por I.D.E.A. El Lic. BERTONI es especialista en materia de recursos humanos y se desempeña como presidente de la firma BERTONI & Asociados.

. FECHA Y OBJETO DE LA ENTREVISTA

En la entrevista del 7/1/88 se requirió opinión acerca de la aplicabilidad de las conclusiones de la tesis, tomando en consideración que el Lic. BERTONI tiene una vasta experiencia en el asesoramiento de medianas y grandes empresas de nuestro medio.

. SINTESIS DE LO TRATADO

En el comentario inicial se hizo referencia a que la labor de consultoría en el país permite advertir poca percepción de la importancia del recurso humano, aún cuando, a partir de la crisis, esa tendencia se revierte. Sobre los temas específicos de la tesis resultan de interés los siguientes conceptos:

- La satisfacción de los niveles directivos y técnicos se encuentra estrechamente relacionada con aspectos como la autonomía, la iniciativa, la participación decisoria y el reconocimiento así como por la posibilidad de capacitarse y crecer.
- Las condiciones mencionadas se concretan en algunas empresas, con la integración de grupos de trabajo que tienen a su cargo desde el proyecto hasta la concreción del negocio.

- En cuanto a las características de la tarea como elemento motivador, se presenta el dilema (no resuelto) de atender simultáneamente la satisfacción individual y la eficiencia de la empresa.
- En los niveles operativos los problemas de repetición y rutina derivados de la especialización se solucionan en algunos casos mediante la rotación, que da una mayor visión de la tarea y permite una capacitación para el ascenso. La rotación encuentra cierta resistencia sindical.
- En general la importancia que se presta a los recursos humanos en las empresas está por detrás de la prestada a otras áreas como Finanzas, Tecnología o Sistemas.

La realización se produce frente a la crisis, entonces se requieren estructuras adecuadas con los hombres adecuados.

- En los requerimientos de personal de conducción, se está dando a los aspectos de personalidad una importancia equivalente a la especialización y en cuanto a las condiciones de trabajo ofrecidas se mencionan la autonomía decisoria y la integración a equipos de trabajo. Coincidentemente los postulantes buscan un proyecto y no sólo remuneración.
- En general las empresas grandes o medianas respetan más de lo deseable el organigrama por considerarlo como un modelo de "racionalidad". Pero, en la práctica frente a situaciones que requieren adaptabilidad las estructuras se flexibilizan, independientemente del tamaño de la empresa, la flexibilidad esta más relacionada con el tipo de tecnología y de producto-mercado.
- Por último BERTONI advierte en nuestro país una tendencia a empresas de menor tamaño y mayor tecnología que integren constelaciones en torno a grandes corporaciones públicas o privadas (ver propuesta de HANDY, punto 7.3 y de TOFFLER, punto 12.1).

• ENTREVISTA AL: Licenciado José Luis RODRIGUEZ PAGANI

El Lic. RODRIGUEZ PAGANI es actualmente secretario de la Asociación de Dirigentes de Personal y se desempeña profesionalmente como Gerente de Recursos Humanos de la Cia. Argentina de Levaduras S.A.. También tiene una amplia trayectoria académica en distintas instituciones y en la Universidad Católica Argentina, donde es profesor de Administración de Personal.

• FECHA Y OBJETO DE LA ENTREVISTA

La entrevista, realizada el 26/1/88, pretende contar con una opinión sobre los temas planteados en la Tesis y sus perspectivas, desde la visión de un especialista en recursos humanos que es, a la vez dirigente de una asociación profesional de esa especialidad.

• SINTESIS DE LO TRATADO

RODRIGUEZ PAGANI centró su comentario en el marco que condiciona actualmente la acción de las empresas y sobre los cambios que se advierten en la fuerza de trabajo, la tecnología, la estructura y la función de personal, según se reseña:

- En la Argentina la actividad empresaria se encuentra fuertemente condicionada por un Estado que controla las distintas variables de contexto. Las dimensiones políticas atienden a intereses específicos y coyunturales antes que a las necesidades del país; en materia económica las condiciones de inestabilidad e inflación crónica erosionan el salario y con ello un aspecto importante de la relación empresa-empleado; en materia social la tendencia a la masificación, resulta un desestímulo al mérito, al desarrollo de aptitudes y al esfuerzo individual; por último, en materia gremial se advierte un robustecimiento del poder pero no, una evolución en la mentalidad y modos de actuar.

- No obstante los condicionamientos señalados, se están produciendo cambios como el desplazamiento de las actividades productivas hacia actividades de servicios; modificaciones en los sistemas de comercialización; tecnificación y automatización de los procesos productivos; etc.. En general existe una tendencia a la desaparición de la gran empresa integrada, que se descentraliza en empresas medianas y pequeñas la fabricación de partes y principalmente los servicios; las PYMES son los verdaderos motores del desarrollo y este proceso debe ser facilitado y estimulado por el Estado.
- Con referencia a la fuerza de trabajo, es clara la sustitución del trabajo basado en el esfuerzo por el basado en el conocimiento. En los niveles operativos la línea divisoria entre obreros y empleados se atenúa ya que ambos tienden a convertirse en operadores de instrumentos que requieren una mayor preparación específica.
- La "preparación para el cambio" de los dirigentes de personal, es tema de interés y análisis en el grupo de "Investigación, Capacitación y Desarrollo" de la Asociación respectiva; para RODRIGUEZ PAGANI es requisito pasar del enfoque de administración de personal a un enfoque de conducción más integral acorde con las nuevas exigencias. Debe tenerse en cuenta que la motivación de la gente, depende de la existencia de un proyecto de empresa, de una mayor integración y comunicación, de participación en los temas de su incumbencia, de mejor preparación y de posibilidades de desarrollo.

## B I B L I O G R A F I A

---

A fin de facilitar el acceso a la bibliografía utilizada, se han agrupado como REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, aquellos antecedentes transcritos y expresamente citados en el texto, y como BIBLIOGRAFIA GENERAL, los demás antecedentes consultados.

• REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A

- ALPANDER, Gevenc "Planeación estratégica aplicada a recursos humanos" Bogota, Ed. Norma, 1985.
- ARCHIER G. y SERIEYX H. "La empresa del tercer tipo" Buenos Aires, Ed. Sudamericana - Planeta, 1985.
- ATKINSON J. W. "An Introduccion to Motivation" Princenton, Ed. Van Mos|and, 1964.
|  |

B

- BARNARD, Chester I. "Las funciones del dirigente" Madrid, Ed. Inst. Es tudios Políticos, 1959.
- BASIL, Douglas "Conducción y liderazgo" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1980.
- BLAKE, y MOUTON "Organization Excellence Through Effective Managenent Be havior" Manage, Vol. 20 N° 2, 1967.
- BLAUG, Mark "Kuhn Vs. Lakatos..." Ficha Universidad Nacional de La Pla-ta.
- BROWN J. A. C. "La psicología social en la industria" Buenos Aires, Ed. Fondo Cultura Económica, 1981.
- BUCKLEY Walter "La sociología y la teoría moderna de sistemas" Buenos Aires, Ed. Amorrortu, 1970.
- BUNGE, Mario "Status epistemológico de la administración" Buenos Aires, en Administración de Empresas T° XI, 1981.

C

- CHIAVENATO, Idalberto "Administración de recursos humanos" México, Ed. Mc. Graw Hill, 1981.
- CROZIER, Michel "El fenómeno burocrático" Buenos Aires, Ed. Amorrortu, 1969.
- CUMMINGS L. y SCHAWAB D. "Recursos humanos" México, Ed. Trillas, 1985.

D

DEAL T. y KENNEDY A. "Las empresas como sistemas culturales" Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1985.

DESSLER Gary "Organización y Administración" Madrid, Ed. Prentice/Hall, 1979.

DRUCKER, Peter F. "La Gerencia" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1975.

"Nuevos modelos de organización" Buenos Aires, en Administración de Empresas T° V B, 1976.

"La gerencia en tiempos difíciles" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1983.

"Las fronteras de la Administración" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1987.

E

ECO, Umberto "Cómo se hace una Tesis" Barcelona, Ed. Gedisa, 1983.

ETKIN, Jorge "Sistemas y estructuras de organización" Buenos Aires, Ed. Macchi, 1978.

"Viabilidad de las Organizaciones" Buenos Aires, Ed. Macchi, 1985.

ETZIONI, Amitai "Organizaciones Modernas" México, Ed. Uteha, 1972.

F

FLIPPO E. y MUNSINGER G. "Dirección de Empresas" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1982.

FRICKNECHT, Federico "Organización" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1979.

FROMM, Erich "La condición humana actual" Buenos Aires, Ed. Paidós, 1980.

G

GALBRAITH, Jay "Planificación de Organizaciones" Bogotá, Ed. Fondo Educativo Latinoamericano, 1977.

GELINIER, Octave "Estrategia social de la empresa" Madrid, Ed. APS, 1978.

GILLI, Juan José "Estructuras y Procesos" Buenos Aires, Ed. Macchi, 1980.

"Formalización de la Estructura" Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 1983.

GREINER, Larry E. "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones" Buenos Aires, Bib. Harvard, 1968.



H

- HALL, Richard H. "Organizaciones: Estructura y Proceso" Madrid, Ed. Prentice/Hall, 1973.
- HANDY, Charles "El futuro del trabajo humano" Barcelona, Ed. Ariel, 1986.
- HERMIDA, Jorge "Teoría de la estructura organizacional" Buenos Aires, Ed. Coloquio, 1976.  
"Modelos sincrónicos y diacrónicos" Buenos Aires, en Administración de Empresas T° VII A, 1977.
- HERZBERG, Federick "Enriquecimiento de la tarea" Buenos Aires, en Administración de Empresas, 1971.
- HODGE B. y JOHNSON H. "Administración y Organización" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1980.
- HOMANS, George C. "El grupo humano" Buenos Aires, Ed. Paidós, 1971.
- HINRICHS, John "Crisis de la motivación" Buenos Aires, Ed. Troquel, 1978.

J

- JUAN PABLO II "Mensajes a nuestro pueblo" Buenos Aires, Ed. Paulinas, 1987.

K

- KATZ D. y KAHN R. "Psicología social de las organizaciones" México, Ed. Trillas, 1981.
- KLIKSBERG, Bernardo "El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización" Buenos Aires, Ed. Depalma, 1971.

L

- LAPLANCHE J. y PONTALIS J. B. "Diccionario de psicoanálisis" Barcelona, Ed. Labor, 1971.
- LAWRENCE P. y LORSCH J. "Desarrollo de organizaciones" Bogotá, Ed. Fondo Educativo Latinoamericano, 1973.
- LUKE, Robert A. "Armonización de las organizaciones con los individuos" Buenos Aires, en Administración de Empresas T° VII B, 1978.

M

MARCH J. y SIMON H. "Teoría de la Organización" Barcelona, Ed. Ariel, 1969.

MINTZBERG, Henry "La teoría de la política de dirección" Buenos Aires, Estudio Perel, 1981.  
"La estructuración de las organizaciones" Barcelona, Ed. Ariel, 1984.

N

NUTTIN, Joseph "Teoría de la motivación humana" Barcelona, Ed. Paidós, 1982.

P

PEREL, Vicente "Teoría y técnica de la administración" Buenos Aires, Ed. Macchi, 1977.  
"Prioridades de la Gestión de Empresas Latinoamericanas" Buenos Aires, en Administración de Empresas T° XIV B, 1984.

PEREZ LOPEZ J.A. "Comportamiento en la organización" Madrid, Ed. Hipamérica, 1984.

PETERS T. y WATERMAN R. "En busca de la excelencia" Buenos Aires, Ed. Atlántida, 1984.

PREBISCH, Raúl "La crisis del desarrollo Argentino" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1986.

S

SCARANO, Eduardo "Algunas corrientes epistemológicas" Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 1979.

SCHLEMENSON, Aldo "Análisis organizacional y empresas unipersonal" Buenos Aires, Ed. Paidós, 1987.

SCHODERBERK, C. y otros "Sistemas administrativos" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1984.

SCOTT W. y MITCHELL T. "Sociología de la organización" Buenos Aires, Ed. Ateneo, 1978.

SIMON, Herbert A. "El Comportamiento administrativo" Madrid, Ed. Aguilar, 1971.

"From Substantive to Procedural Rationality" en Method and Appraisal Economices, Cambridge, University Press, 1976.

S

SIMON, Herbert A. "Ciencias de lo artificial" Barcelona, Ed. ATE, 1979.

T

TANNENBAUM R. y DAVIS S. "Los valores sociales" Buenos Aires, en Adminis  
tración de Empresas T° V A, 1975.

TERRAGNO, Rodolfo H. "La Argentina del siglo 21" Buenos Aires, Ed. Suda-  
mericana, 1986.

THOMPSON, James D. "Organizations in Action" New York, Ed. Mc. Granv Hill,  
1969.

TOFFLER, Alvin, "La tercera ola" Barcelona, Ed. Plaza & Janes, 1981.  
"La Empresa Flexible" Barcelona, Ed. Plaza & Janes, 1985.

V

VAN GIGCH, John O. "Teoría general de sistemas aplicada" México, Ed. Tri-  
llas, 1981.

W

WEBER, Max "The Theory of social and Economic Organization" New York, Ed.  
Free Press, 1947.

. B I B L I O G R A F I A G E N E R A L

(A)

- ACKOFF, Russell L. "Planeación de empresas" Mexico, Limusa-Wiley, 1972.
- ADAMS J. y ROSEMBAUM W. "The Relationship of Worker Productivity..." Jour  
nal of Applied Psychology, Vol. 46, 1962.
- ALLPORT, Gordon W. "Pattern and Growth in Personality" New York, Holt & Wiston, 1961.
- ARGYRIS, Chris "Personality and Organization" New York, Harper & Row, 1957.

(B)

- BAKKE, E. W. "Teamwork in Industry" en Scientific Monthly. 1948.
- BARNARD, Chester I. "The functions of executive" Cambridge, Haward University  
Press, 1938.
- BARRA, Ralph "Círculos de Calidad en Operación" México, Mc. Graw Hill, 1985.
- BENNIS, Warren G. "Changing Organizations" New York, Mc. Graw Hill, 1966.  
"Desarrollo organizacional" Bogotá, Fondo Educativo Latin  
oamericano, 1973.
- BLAKE, Jenny "Experiments in job satisfaction" London, en Personal Manage-  
ment, 1974.
- BLAUP P. y SCHOENHERR S. "The structure of Organizations" New York, Basic  
Books, 1971.
- BLEGER, José "Sicohigiene y Psicología institucional" Buenos Aires, Paidós,  
1984.
- BOULDING, Kenneth "General Systems Theory: The Skeleton of Science" en Ma-  
nagement Science, 1956.
- BUNGE, Mario "La ciencia su método y filosofía" Buenos Aires, Siglo XX, 1974.
- BURNS T. y STALKER G. "The Management of Innovation" London, Tabistock Pub.,  
1961.

(CH)

- CHALMERS, Adam "¿Qué es esa cosa llamada ciencia?" Madrid, Siglo XX, 1983..
- CHANDLER, Alfred "EStrategy and structure" New York, Anchor Book, 1966.

D

- DAVIS D. y SCHACKLETON V. "La psicología y el trabajo" México, CECSA, 1982.
- DAVIS Louis E. "Job satisfaction research" Berkeley, en "Industrial Relations" Vol. 10, 1973.
- DAVIS S. y LAWRENCE P. "Estructuras Matriciales" Bogotá, Fondo Educativo Latinoamericano, 1981.
- DEUTSCH, Karl W. "Los nervios del gobierno" Buenos Aires, Paidós, 1969.
- DOWLING, William "Effective management and Behavioral Sciences" New York, AMACON, 1978.

E

- EVANS, Phil "Motivación" México, C.E.C.S.A., 1982.

F

- FOURASTIE, Jean "¿Por qué trabajamos?" Buenos Aires, EUDEBA, 1981.
- FIRDMAN, Georges "Problemas humanos del maquinismo industrial" Buenos Aires, Sudamericana, 1956.
- FRISCHKNECHT, Federico "Estructura de Organización" en Esquema para Ejecutivos N° 24, 1964.

G

- GELINIER, Octave "El secreto de las estructuras competitivas" Madrid, Tea, 1967.  
"Dirección participativa por objetivos" Madrid, A.P.D., 1968.
- GHISELLI E y BROWN C. "Psicología industrial" México, Letras, 1959.
- GOMEZ, Ricardo J. "Las teorías científicas" Buenos Aires, Coloquio, 1977.
- GOULDNER, A. W. "Patterns of Industrial Bureaucracy" Glencoe, Ill, 1954.
- GROBA, E. y colaboradores "Lectura sobre Administración de Personal" Buenos Aires, Macchi, 1978.

H

- HALPIN A. y CROFTS D. "The Organizational Climate of Schools" Washington, en Contrat Number SAE 543, 1962.

H

HELLER, Frank "Algunas causas del desaprovechamiento de recursos humanos" en Administración de Empresas T° IV B, 1974.

HERZBERG, Federick "¿Cómo motiva a su personal?" Buenos Aires, en Administración de Empresas, 1970.

I

ISHIKAWA A. "Grupos de Sugerencia" Buenos Aires, en Administración de Empresas T° XII A, 1982.

J

JAQUES, Elliot "Trabajo, incentivos y retribución" Buenos Aires, Paidós, 1973.

K

KLIKSBERG, Bernardo "Crisis económica, democratización y Administración pública" Buenos Aires, Centro Latinoamericano de Administración, 1984.

KOLB, David A. "Psicología de las organizaciones" Englewood, Cliffs, 1977.

KUNN, Thomas S. "La estructura de las revoluciones científicas" México, Fondo Cultura Económica, 1980.

L

LAWLER, HALL y OLDHAM "Organizative Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Perfomance", Organizational Behawer and Human Perfomance, 1974.

LAWRENCE P. y LORSCH J. "Organización y ambiente" Barcelona, Labor, 1973.

LEAWITT, Harold J. "Psicología gerencial" México, Ed. Cont. Mod., 1970.

LELOIR, Luis F. "El desarrollo al alcance de todos" en La Nación del 31-12-86.

LEVY A. y WILENSKY A. "¿Cómo hacen los que hacen?" Buenos Aires, Tesis, 1987.

## L

- LEWIN, Kurt "La teoría del campo en la ciencia social" Buenos Aires, Paidós, 1965.
- LIKERT, Rensis "El factor humano en la empresa. Dirección y Valoración" México, Deusto, 1969.
- LORENZ, Konrad "Sobre la agresión: el pretendido mal" México, Siglo XX, 1969.

## M

- MADSEN K. B. "Teorías de la motivación. Estudios comparativo" Buenos Aires, Paidós, 1967.
- MAIER, Norman R. "Psicología industrial" Madrid, Rialp, 1975.
- MAYO, Elton "Problemas humanos en una civilización industrial" Buenos Aires, Nueva Visión, 1972.
- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto "Sociedad, poder y empresa" Buenos Aires, Macchi, 1984.
- MASLOW, Abraham H. "Motivation and Personality" New York, Harper & Row, 1970.
- MC GREGOR, Douglas "El aspecto humano de las empresas" México, Diana, 1979.
- MEAD, George H. "Espíritu, persona y sociedad" Buenos Aires, Paidós, 1965.
- MERTON, R. K. "Social Theory and Social Structure" Glencoe, Ill, 1957.
- MILLER, James G. "Living Systems..." en Behavioral Science, 1965.
- MINER, John "Psicología aplicada a la organización humana de la empresa" Buenos Aires, Paidós, 1977.
- MEWCOMB, Theodore "An Approach to Study of Communicatives Acts" en Psychological Review, 1953.

## O

- OFICINA INT. TRABAJO "Introducción al estudio del trabajo" Ginebra, 1973.
- OUCHI, William "Teoría Z" Barcelona, Ed. Orbis, 1984.

O

OSLACK, Oscar "Teoría de la burocracia estatal" Buenos Aires, Paidós, 1985.

P

PARSONS, Talcott "El sistema social" Madrid, Revista de Occidente, 1976.

PEREL, Vicente L. "Enseñanza de la Administración en la Argentina" en Administración de Empresas T° XII B, 1983.

PEREL V.L. y KUTNOWSKI M. "Hacia una empresa Argentina mejor" Buenos Aires, Macchi, 1987.

POPPER, Kral R. "La lógica de la investigación científica" Madrid, Tecnos, 1980.

PORTER, Michel "Competitive Advantage" New York, Free Press, 1985.

PROTH, J. "El desafío de la robótica" en Administración de Empresas T° XIV B, 1984.

R

RUSSELL, Bertrand "La sabiduría de Occidente" Madrid, Ed. Aguilar, 1975.

S

SCARANO, Eduardo R. "Los sistemas formales" Buenos Aires, Macchi, 1982.

SCHEIM, Edgar "Psicología de las Organizaciones" Madrid, Prentice-Hall, 1978.

SELZNICK, P. "An approach to Theory of organization" en American Sociology Review, 1943.

SHEPARD, Jhon M. "Especialización, automatización y satisfacción" Berkeley, en "Industrial Relations" N° 12, 1973.

SIEGEL, Laurence "Psicología de las organizaciones" México, CECSA, 1980.

SKINNER, B.F. "Beyond Freedom and Dignity" New York, Knopf, 1971.

SUAREZ, Francisco y otros "Inserción de las organizaciones..." Buenos Aires, Coloquio, 1976.



T

TAYLOR F. y FAYOL H. "Principios. Administración científica/Administración industrial y general" Buenos Aires, Ateneo, 1973.

U

UDY, Stanley H. "El trabajo en la sociedad tradicional y moderna" Buenos Aires, Amorrortu, 1971.

V

VROOM, Victor H. "Work and Motivation" New York, Wiley & Sons, 1964.

W

WATERS, L.K. y otros "Organizational Climate Dimensions and Job Related Attitudes" Personnel Psychology, Vol. 27, 1974.

WOODWARD, Joan "Industrial Organization" Londres, Oxford University Press, 1965.

WORTHY, J. "Organization Structure and Employee Morale" en American Sociological Review, 1954.