TESIS
R197
A5

CAMBIO

ORGANIZACIONAL

19 Autor Venezolano

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO PARA
OPTAR POR LA LICENCIATURA EN RELACIONES
INDUSTRIALES

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
BIBLIOTECA
CARACAS

Leonor Amilibia Acuña

01175

TABLA DE CONTENIDO

	PAGS.
AGRADECIMIENTOS	4
EXPOSICION DE MOTIVOS	6
TEORIA ORGANIZACIONAL	10
I. LA BUROCRACIA	11
II. CRITICAS A LA BUROCRACIA	26
III. TEORIAS TRADICIONALES DE ORGANIZACION	33
IV. NUEVOS APORTES SOBRE COMPORTAMIENTO - ORGANIZACIONAL.	48
V. RESUMEN	113
MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	116
I. INTRODUCCION	117
II. DESCRIPCION DEL MODELO	122
III. FUNCIONAMIENTO DEL MODELO	127
MODELO DE INVESTIGACION SOBRE RESISTENCIA-AL CAMBIO.	136
I. PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.	137
II. METODOLOGIA	156
III. ESTRATEGIA PARA VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO.	171
CONCLUSIONES	187
BIBLIOGRAFIA	191
ANEXOS	

TEORIA ORGANIZACIONAL

I. LA BUROCRACIA

El tamaño cada vez mayor de las empresas, tanto industriales como de la Administración Pública, provoca ciertos problemas de carácter administrativos, que en cada caso requieren para su solución un aumento de personal; es decir, un considerable incremento en el número de empleos entre el más alto y el más bajo nivel de la jerarquía administrativa.

Se necesita de una organización apta para la realización de tareas administrativas en gran escala, mediante el trabajo organizado de muchos individuos y es esto lo que se conoce con el nombre de burocracia(1).

Otra definición de burocracia en la propuesta por Etzioni(2): "Una burocracia son unidades sociales, construídas y reconstruídas deliberadamente para la búsqueda de fines específicos".

Este tipo de organización ha existido desde hace mucho tiempo en sociedades tan antiguas como la egipcia, el Imperio Romano, La Iglesia Católica Romana, el Imperio Chino y más recientemente en el moderno estado europeo y la actual sociedad capitalista, las cuales han requerido del orden y de la estabilidad para sostenerse(3).

(1) Blau, Peter M. "La Burocracia en la Sociedad Moderna", Ed. Paidós, Buenos Aires, 1967, Capítulo 1, pág. 11.

(2) Etzioni, Amitai. "Organizaciones Modernas". Uthea, México, 1965, Cap. 1, pág. 4.

(3) Merton, Robert; Gray, Ailsa; Hockey, Bárbara; Selvin, Hanan. "Reader in Bureaucracy". The Free Press, New York. 1968, pág. 60. Artículo "The presuppositions and causes of bureaucracy" de Max Weber.

Es en Inglaterra donde la intervención gubernamental en los asuntos económicos es más fuerte y por lo tanto necesita justificar esta intervención; se hace necesario hallar una - legitimación, algo que permita la reglamentación de las actividades.

Es así como Max Weber estudia el problema de la burocracia. Lo examina desde el aspecto de dominación, e introduce- el concepto de legitimidad para este tipo de organización.

Propone Max Weber un tipo ideal, puro, obtenido por abstracción de los aspectos burocráticos más característicos de las distintas organizaciones conocidas, y lo compara a su - vez con las formas tradicionales y carismáticas que eran las vigentes en su época y en las anteriores a ella.

Weber concibió la burocracia como el mecanismo social - que maximiza la eficiencia en la administración y también como una forma de organización social con características específicas.

A. ANTECEDENTES FILOSOFICOS

La civilización moderna depende en gran parte de las organizaciones, como la forma más racional* y eficiente** que

---

* Vamos a entender por racionalidad, la facultad intelectiva que juzga las cosas conforme a la razón. El racionalismo es la tendencia a afirmar el dominio exclusivo a la - primacía de la razón humana en el conocimiento de la verdad. Esta actitud filosófica trata de construír la ciencia con elementos puramente abstractos, sin recursos a la creencia, a la intuición ni a los elementos empíricos o - históricos.

** Por eficiencia entendemos el grado en que han sido alcanzados los fines en relación con los medios disponibles.

se conoce de agrupación social.

En el orden del conocimiento, sólo Occidente posee una ciencia positiva* que combina la experimentación con el rigor matemático. Sólo Occidente posee una química y una historia científica (y no anales a la manera de los chinos). Ha sido el único en racionalizar en alto grado la música y la arquitectura. Sólo en Occidente es posible hallar una burocracia de tal manera racionalizada; integrada por técnicos y juristas. En ninguna otra parte existe nada comparable a nuestro estado constitucional, a nuestro parlamento y a nuestros partidos políticos y jamás el derecho se vió tan racionalizado, constituyendo así una condición de seguridad para la economía. Por último, en vano buscaríamos en Egipto, en la Antigüedad Greco Romana o en la China, el equivalente a nuestro capitalismo burgués, fundado sobre la base del trabajo industrial en fábricas racionalizadas, sobre un cálculo exacto de los costos y de las utilidades y sobre la separación del lugar de trabajo y del hogar(4).

El mundo moderno está racionalizado; en todos los sentidos se elimina lo puramente personal, lo irracional, los elementos emocionales. El sabio explica los fenómenos cósmicos según la ley de los números y la razón. Racional es la economía: en su organización, en la conducción de los negocios, en el cálculo. Racional es el derecho que juzga según la regla. Racional es la burocracia, la máquina del estado, donde todo obedece a la ley, a

---

* O por lo menos lo que de Ciencia Positiva encontramos en otras partes no ofrece un adelanto que se pueda comparar al de Occidente.

(4) Aron, Raymond "La Sociología alemana contemporánea" Ed. Paidós, Buenos Aires, 1962, Cap. 3. pág. 148.

los conocimientos precisos. Racional es la religión, que sistematiza los dogmas y las condiciones de salvación eterna. En tales circunstancias, la conducta del hombre tiende a racionalizarse. Fines y medios son sometidos a la reflexión.

La racionalización como método no implica concepción alguna de psicología humana y menos aún una metafísica. Sin duda, nos sentimos tentados de explicar a los hombres de un modo demasiado racional, porque ese tipo de explicación es el más próximo y el más cómodo, pero en la realidad es preciso verificar en cada caso si la interpretación concuerda con los hechos(5).

El surgimiento de toda esta racionalidad jurídica debió pasar por las etapas siguientes:

1. Revelación carismática de la Ley, mediante sus profetas. Esta profecía de la ley comportaba un complicado ritual y la adhesión a ciertos procesos formales.

2. La imposición de la ley, por los poderes seculares y teocráticos, representa un segundo tipo de "descubrimiento" y de innovación legal, aunque durante largo tiempo apenas se distinguió de la revelación carismática. Dicho de otro modo, cabe la posibilidad de que las leyes "se estatuyan implícitamente" al principio, sin una ruptura consciente con la tradición ni con la revelación. Generalmente las autoridades patriarcales y teocráticas se limitaban a estimular un medio paso hacia la racionalidad jurídica, porque la fijación de los procedimientos formales de la ley hace que el individuo depende menos de su buena voluntad.

---

(5) Ibid, pág. 125

Para considerar la influencia de la Iglesia en el desarrollo de la dominación legal, podemos partir de la relación entre el derecho sagrado y el derecho profano. La Iglesia cristiana primitiva rechazó durante siglos toda ingerencia en los asuntos del Estado y de la Ley, pero el derecho canónico tuvo un efecto directo y positivo en la racionalidad formal de la ley.

La influencia de las autoridades seculares puede evidenciarse a través del avance paulatino de la dominación jurídica del monarca en los campos del derecho penal y privado. El elemento común de estas innovaciones jurídicas consistió en la adopción de procedimientos más racionales en el reemplazo de las primitivas formas de la revelación legal y la justicia popular.

3. Creación de la ley como función de los notables jurídicos.

La existencia de expecialistas del derecho se remonta a los tiempos primitivos de los profetas de la ley, que bien podrían ser sacerdotes, como los druidas de los pueblos galos o notables jurídicos especiales, como los seguidores germánicos(6).

Cualquiera que fuesen los estamentos principales que promovieron en varias direcciones la aparición de la racionalidad jurídica, el producto acabado de este proceso es el sistema de dominación legal.

La obra de Weber está influenciada por la herencia del liberalismo europeo, comentado por Raymon Aron y Wright Mills entre otros, pero hasta ahora no se ha intentado poner de -

---

(6) Bendix, Reinhard. "Max Weber" Amarrortu Editores, Buenos Aires, 1970. págs. 368-390.

manifiesto la cohesión temática que confiere a la sociología de Weber su entronque perfectamente conocido, en la tradición liberal(7).

Preocupó a Weber, desde el principio hasta el fin de su carrera, la evolución del racionalismo en la civilización de Occidente; demostró que una profunda adhesión a la causa de la razón y la libertad habían orientado la elección del tema.

Parte del material de lectura de Weber se refería a la historia, la organización y las actividades económicas de los monasterios medievales, y ese debió ser el punto de partida para sus estudios ulteriores sobre la relación entre las creencias religiosas y la actividad económica.

Weber buscaba el conocimiento del hombre y de unas cuantas verdades esenciales con medios distintos de los especulativos; con el instrumento del saber empírico de la historia.

Al cabo, de manera abstracta y como hipótesis de interpretación de nuestra historia, Weber se impone averiguar el origen y desarrollo progresivo del predominio de lo racional en todos los aspectos del espíritu y de la cultura.

Puede sostenerse que toda la investigación de Weber está orientada por un solo motivo: el de comprender su propia época en su pleno significado, actual e histórico.

Para concluir, todo el racionalismo que imperaba en Europa a fines del siglo XIX y a comienzos del siglo XX, influyó notablemente en la estructuración del modelo burocrático que Weber propone.

---

(7) Ibid, pág. 19.

B. SOCIEDAD DE DOMINACION LEGAL

Weber se interesa por la burocracia como un tipo de dominación; pero la dominación burocrática no existe; lo que existe es la dominación legal llevada a cabo por un aparato burocrático.

Para comprender lo que es la dominación en Weber, baste seguir sus propias ideas a través de la siguiente definición:

"La dominación es la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato; se fundamenta o depende directamente de una constelación de intereses, o sea, de consideraciones utilitarias de ventajas e inconvenientes por parte del que obedece" (8).

A la dominación va añadido otro factor: la creencia en la legitimidad. Según la clase de legitimidad pretendida, es fundamentalmente diferente el tipo de obediencia, el cuadro administrativo destinado a garantizarla o el carácter que toma el ejercicio de la dominación.

Un mínimo de voluntad de obediencia, o sea, de interés en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.

Toda dominación requiere un cuadro administrativo. La probabilidad en que se pueda confiar que se dará una actividad dirigida a la ejecución de sus ordenaciones generales y mandatos concretos por parte de un grupo de hombres cuya obediencia se espera.

---

(8) Weber, Max. "Economía y Sociedad". Ed. Fondo de la Cultura Económica. 1969. Tomo II, cap. IX, pág. 706.

La legitimidad no es una especulación teórica o filosófica sino que da origen a las diferencias reales entre las distintas estructuras empíricas de las formas de cominación. Se debe a ese otro hecho general inherente a toda forma de cominación e inclusive a toda probabilidad de vida: la autojustificación(9).

C. TIPOS PUROS DE DOMINACION LEGITIMA

La dominación comporta una relación de reciprocidad entre dominadores y dominados. Dentro de esta relación, la frecuencia real del sometimiento no es sino un aspecto en el que se advierte la existencia efectiva del poder de mando. Igualmente importante es el significado que dominadores y dominados atribuyen a la relación de autoridad. Del hecho de pronunciar mandatos, los dominadores hacen cuestión de derecho: pretenden tener legítima autoridad para ello, y cuentan, por ende, con ser obedecidos. Del mismo modo, la obediencia de los dominados se inspira hasta cierto punto en la idea de que los dominadores y sus mandatos constituyen un orden legítimo de autoridad(10).

La tipología de la autoridad en Weber se basa en las fuentes y en la clase de legitimación empleada más bien que en los tipos puros de poder aplicado.

Weber definió el poder como "la posibilidad de imponer la voluntad propia al comportamiento ajeno"(11). Señaló que en este sentido general el poder constituye un aspecto de casi todas, sino de todas, las relaciones sociales.

---

(9) Ibid, pág. 705.

(10) Bendix, Reinhard. op. cit., Cap. IX, pág. 279

(11) Ibid, pág. 277

Weber propuso reservar el término "dominación" para usarlo en un sentido restringido, derivado de una constelación de intereses. Por su parte, establecía una identidad entre "dominación" y "poder autoritario de mando". Discernía sólo tres principios de legitimación -cada uno con su tipo de aparato correspondiente entre los argumentos invocados para justificar el poder de mando-. Cada uno de estos tipos los define de la siguiente forma:

1. De carácter racional: descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuídas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).

2. De carácter tradicional: descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde tiempos lejanos y en la legitimidad de los señalados (los patriarcas) por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).

3. De carácter carismático: descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada), (autoridad carismática) (12).

Para nuestro estudio nos interesa la dominación de carácter racional.

Weber vislumbra que el avance de la racionalidad y el gran crecimiento de la burocracia es un indicador de que el mundo está dejando de ser mágico; de que los medios se adecúan a los fines.

---

(12) Weber, Max. op. cit. Tomo I, Cap. III, pág. 172.

La dominación legal descansa su validez en la circunstancia de que todo derecho pactado u otorgado pueda ser estatuído de modo racional con arreglo a fines, a valores o a ambos, con la pretensión de ser respetados por los individuos dentro de la burocracia.

D. DOMINACION LEGAL EN VIRTUD DE ESTATUTO

Su tipo más puro es la dominación burocrática, es la forma más racional de ejercer una dominación y lo es en precisión, disciplina, rigor y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar lo óptimo en sus resultados.

La administración burocrática implica dominación gracias al saber. Este representa su carácter racional, fundamental y específico.

La autoridad de la burocracia puede expresarse en un sistema de normas racionalmente estatuídas; se obedece a la norma, no a la persona.

El representante de la organización burocrática obedece a un orden impersonal no importa quien mande. El aparato burocrático sigue funcionando de la misma manera porque en última instancia quien hace que se implemente la norma burocrática cotidiana de búsqueda de metas y fines será el aparato burocrático en sí.

Weber concibió la burocracia como el mecanismo social que maximiza la eficiencia en la administración y también como una forma de organización social con características específicas.

E. FUNCIONES DE LA BUROCRACIA

1. Rige el principio de las atribuciones fijas ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo, es decir:

   a. Metódica distribución de las actividades para cumplir los fines de la organización.

   b. Poder de mando bien delimitado para el cumplimiento de esos deberes.

   c. Personal adecuado para la ejecución.

2. Jerarquía funcional, es decir, un sistema organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades, mediante una inspección de las inferiores por las superiores.

3. La documentación, el "papeleo". Para esto es necesario un cuerpo de empleados que trabajen en la realización, vigilancia y conservación de los documentos.

4. Capacitación técnica como condición formal de empleo.

5. Exigencias de rendimiento en el funcionario.

6. La impersonalidad en las relaciones.(13)

F. POSICION DE LOS FUNCIONARIOS

El cargo es una profesión. Es necesario una serie tanto de conocimientos como de pruebas especiales para la ocupación del mismo.

---

(13) Weber, Max. Op. cit. págs. 716-718

La totalidad del cuadro administrativo se compone del tipo más puro de funcionarios individuales, los cuales:

1. Son personalmente libres, se deben sólo a los deberes objetivos de su cargo. La ocupación del cargo es considerada como la aceptación de un deber específico de fidelidad al cargo, sin embargo, no es considerada como un derecho de posesión.

2. Jerarquía administrativa rigurosa. Correspondiendo a la ordenación jerárquica, el funcionario va desde los puestos menos importantes a los puestos superiores y mejor remunerados.

3. Calificación profesional que fundamente su nombramiento.

4. Percibe remuneración en forma de estipendio fijo.

5. Ejercen el cargo como su única profesión.

6. Están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa.(14)

G. SIGNIFICADO SOCIAL DE LA BUROCRACIA

Una burocracia plenamente desarrollada instrumenta un sistema prácticamente indestructible de relación de autoridad. Mientras que en la dominación tradicional el "servidor" cumple el trabajo administrativo con carácter vocacional y honorífico, en la dominación legal el sustento económico del burócrata y su existencia entera se identifica con el "aparato" administrativo.

---

(14) Ibid, págs. 718- 723.

La principal fuente de superioridad de la administración burocrática descansa en el conocimiento técnico, a través del desarrollo de la tecnología. A este respecto, no hay diferencia si el sistema económico está organizado sobre la base capitalista o socialista.

La dominación burocrática significa socialmente, en general:

1. Una tendencia a la nivelación en interés de una posibilidad universal de reclutamiento de los más calificados profesionalmente.

2. Una tendencia a la plutocratización en interés de una formación profesional que haya durado el mayor tiempo posible.

3. Una dominación de la impersonalidad formalista: sin odio y sin pasión, o sea, sin "amor" y sin entusiasmo, sometida tan sólo a la presión del deber estricto; sin "acepción a personas", formalmente igual para todos, es decir, para todo interesado que se encuentre en igual situación de hecho: así lleva el funcionario ideal su oficio (15).

H. PRESUPOSICIONES DE LA BUROCRACIA

Las presuposiciones sociales y económicas que debemos considerar en la estructura burocrática son las siguientes:

1. "Una economía monetaria". Esta posibilita la permanencia de la burocracia pues le facilita los recursos para llegar a cabo su tarea.

---

(15) Weber, Max. op. cit. pág. 179

Un cierto grado de economía monetaria constituye un supuesto normal para la prosecución inalterada de los regímenes puramente burocráticos, pues sin esta condición no puede evitarse que la estructura burocrática modifique considerablemente su naturaleza o inclusive se transforme en otra (16).

2. "La burocratización" es el procedimiento específico de transformar una "acción comunitaria" en una "acción societaria" racionalmente ordenada (17).

La expansión de la burocratización es persistente, no necesariamente acelerada pero si constante. Esa expansión de la impersonalidad de las relaciones supone una existencia creciente de la formalización del derecho. Esta expansión es también del dominio del burócrata.

La razón decisiva que explica ese progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad técnica sobre cualquier otra organización.

Una burocracia muy desarrollada constituye una de las organizaciones de más difícil destrucción ya que transforma, como dijimos anteriormente, "una acción comunitaria" en una "acción societaria" racionalmente ordenada.

3. "Democratización", Para Weber hay una relación muy importante entre democratización y burocratización, en el sentido de liberación y de igualdad de oportunidades.

---

(16) Weber, Max. Op. cit. pág. 725

(17) Ibid, pág. 741

La democracia de las masas elimina en la Administración a los privilegios feudales y los sustituye por un trabajo - profesional pagado.

La democratización no significa necesariamente el aumento de la participación activa de los dominados en la administración de la organización considerada, sino una igualdad - jurídica.

La organización burocrática de una estructura económica - o política puede tener consecuencias económicas la cual es una distribución criptoplutocrática de poderes.

4. "La formación cultural". Es indispensable para la burocracia por la enseñanza de especialidades. Sólo la burocracia lleva a su última consecuencia los exámenes racionales especializados.

La exigencia de una introducción de pruebas especializadas, no es debido al deseo de cultura sino a la limitación de las ofertas de los puestos y a un monopolio a favor del poseedor de los diplomas acreditativos.

II. CRITICAS A LA BUROCRACIA

La burocracia fué un descubrimiento para explotar el poder del músculo por la vía de la culpabilidad y la renunciación instintiva. Actualmente, están surgiendo nuevas formas, nuevas pautas y modelos que prometen cambios terminantes en la conducción de la empresa y en la gestión administrativa en general.

Existen muchos autores que han hecho severas críticas a la burocracia; no solamente estudiosos de la ciencia de la conducta humana, sino novelistas como Fran Kakfa quien en su obra "El Castillo", critica el énfasis que hace la burocracia en el "Secreto" (misterio, inalcanzabilidad de lo que esconde la cúspide del sistema) o en "El Proceso", en la cual critica a los procedimientos burocráticos que se le da a los archivos y expedientes.

Algunos autores domo Douglas McGregor[18] en sus teorías X e Y ha estudiado el comportamiento del hombre en la organización y ha "echado por tierra" muchos de los postulados de la teoría de Weber. Otro, como Rensis Likert[19] en su "teoría de la nueva dinámica de la empresa" analiza las actuales tendencias de la administración y las nuevas filosofías empresariales que se están poniendo en práctica. Robert Blake y James Mouton[20] diseñan la llamada "cuadrícula gerancial", la cual da por resultado cinco estilos diferentes de gerencia (neutro o apático, Country Club, de tareas, medio o compromisorio e integral).

---

(18) McGregor, Douglas "El Aspecto Humano de las Empresas" Edit. Diana, México, 1972.
(19) Likert, Rensis, "Un Nuevo Método de Gestión y Dirección" Ed. Deusto, Bilbao, 1969.
(20) Blake, R.R. y Mouton, J.S. "The Managerial Grid" Gulf Publishing Company, Houston, 1964.

En nuestra crítica a la burocracia weberiana vamos a seguir el enfoque propuesto por Warren Bennis(21).

Los aspectos a considerar son los siguientes:

A. LA BUROCRACIA Y SUS DESCONTENTOS

El "modelo mecánico" burocrático descrito por Weber fué desarrollado como reacción contra el sojuzgamiento personal, el despotismo, la crueldad, las viscisitudes emocionales y el juicio subjetivo que pasaban por prácticas administrativas en los comienzos de la Revolución Industrial(22).

La burocracia puede resumirse de la siguiente manera:

1. Una división del trabajo basada en la especialización funcional.
2. Una bien definida jerarquía de autoridad.
3. Un sistema de normas que define los derechos y deberes de las personas.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Formación y selección basadas en la competencia técnica(23).

Las críticas a la burocracia pueden compendiarse de la siguiente manera:

1. La burocracia no da lugar al progreso individual y al desarrollo de personalidades maduras.
2. Genera el conformismo y el "pensamiento grupal".

---

(21) Bennis, Warren. "Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio". Edit. Troquel, Buenos Aires, 1969.

(22) Bennis, Warren, op. cit. cap. 1 pág. 16

(23) Hall, R.H. "The Concept of Bureaucracy"An Empirical Assesment", The American Journal of Sociology, vol. 69, pág. 33.1963.

3. No tiene en cuenta la "Organización informal" y los problemas emergentes e imprevistos.
4. Sus sistemas de control y autoridad son irremediablemente anticuados.
5. No cuenta con un procedimiento jurídico adecuado.
6. No dispone de medios idóneos para resolver diferencias y conflictos entre rangos jerárquicos y, muy particularmente entre grupos funcionales.
7. La comunicación (así como las ideas innovadoras) es obstruída o distorsionada a causa de las divisiones jerárquicas.
8. No se utilizan en plenitud los recursos humanos a causa de desconfianzas, temor a represalias, etc.
9. No puede asimilar el influjo de nuevas tecnologías o de los profesionales que entran a formar parte de la organización.
10. Modifica la estructura de la personalidad a tal punto que el hombre se convierte, reflejándose en sus actitudes, en el apagado, gris y condicionado "hombre de organización"(24).

B. MODIFICACIONES DE LA BUROCRACIA

Las organizaciones son primordialmente unidades en busca de metas. Para poder sobrevivir deben cumplir los cometidos secundarios de:

1. Resolución del dilema de la reciprocidad

La reciprocidad tiene que ver primordialmente con los procesos que puedan mediar en el conflicto entre las metas de la dirección empresarial y las metas individuales del personal.

La función gerencial, según Blake, es eficaz en cuanto maximiza la "preocupación por el personal" junto con la "preo

---

(24) Bennis, Warren, op. cit. Cap. 1. pág. 18

cupación por la producción".

El desplazamiento que se produciría sería tal vez del individuo al esfuerzo cooperativo del grupo; de la responsabilidad delegada a la compartida; de la autoridad centralizada a la descentralizada; de la obediencia a la confianza, y del arbitraje hostil a la solución de problemas(25)".

2. El problema de la adaptabilidad

La burocracia prospera en un medio altamente competitivo, indiferenciado y estable tal como el clima existente en el tiempo de su juventud, es decir, en la Revolución Industrial.

La primera embestida contra la burocracia surgió de su propia incapacidad para dominar la tensión entre metas individuales y metas empresariales. El segundo y más potente golpe ha sido asestado por la revolución científica y tecnológica(26)".

Para concluir el estudio y críticas al modelo burocrático Weberiano, es bueno hacer notar que para Weber las especulaciones sobre el porvenir de la sociedad moderna son esclarecedoras, ya que se basan en un estudio comparativo en gran escala de los sistema de dominación que hoy se pueden examinar a la luz de los acontecimientos ocurridos desde su tiempo.

Por otra parte, a medida que las organizaciones van cimentándose más en la racionalización del trabajo y experimentan con apremio creciente la necesidad de funcionarios técnicos especializados, tanto más burocráticos e imprescindibles se vuelven. Cada día hay nuevas y multiplicadas demandas de servicios

---

(25) Ibid, pág. 22

(26) Ibid, pág. 24

públicos y hasta las necesidades más elementales de la comunidad han pasado a depender de operaciones burocráticas.

Bajo la burocratización universal, la diferenciación de las clases fundada en la riqueza y en la función económica declina, pero surge y se afianza la diferenciación social fundada en la educación.

Weber no veía ninguna posibilidad de escapar a un sistema de gobierno burocrático. El trabajo realizado por Weber contiene los principios primordiales que han permitido ir desarrollando los estudios posteriores acerca de la organización formal.

III. TEORIAS TRADICIONALES DE ORGANIZACION

Una de las características centrales de una sociedad industrial, es que la mayoría de su trabajo productivo se lleva a cabo en organizaciones. Existe una verdadera discontinuidad en nuestra compleja sociedad, entre los lugares en que trabajamos para ganarnos la vida y los lugares en los que encontramos nuestras recreaciones, actividad social y vida familiar. Nuestro trabajo productivo es llevado a cabo casi sin excepción, en cierto tipo de organización, ya sea como propietarios o trabajadores. Esto establece un agudo contraste con la forma de vida de las sociedades "primitivas", donde continuamente se entremezclaban el trabajo, el juego y la vida social en general.

Las organizaciones, insertas en la civilización industrial, se rigen por el doble movimiento de creación racionalizada y de control democrático.

La organización llamada "científica del trabajo", el largo desarrollo de la psicología industrial y de la teoría de las organizaciones, ponen claramente en relieve que la idea de la racionalización, tras haberse introducido primero en el nivel de la ejecución del trabajo, se ha extendido luego al terreno de la administración y de la dirección del mismo. La muestra de esta evolución es el papel creciente de las grandes empresas y más en general de las grandes organizaciones como centros de desarrollo racional de la producción. La burocratización en el sentido weberiano no es más que el punto de partida de una interiorización de los modelos racionalizadores en la empresa(27).

---

(27) Touraine, Alain. "Sociología de la acción". Ed. Ariel, Barcelona, 1965, Cap. III, pág. 209.

En los aspectos humanos de la organización resaltan ciertos problemas especiales. El actor humano, a diferencia de una pieza de maquinaria, tiene ciertas necesidades que deben ser satisfechas para estimular una contribución personal a la empresa. Precisamente son estas necesidades las que demandan una atención especial en los aspectos de las organizaciones formales, que pueden satisfacer o frustrar esas necesidades.

El organizar personas dentro de una unidad productiva es una tarea compleja. Podemos destacar dos grandes aspectos de esa tarea. El primero es el diseño de la estructura formal de la organización, esto se revela en el diagrama de organización, en los diagramas de procedimientos y de flujo de trabajo. El segundo aspecto trata con la persona y la personalidad de sus componentes. Las personas no son máquinas. Ofrecen resistencia y son motivados. Reaccionan a su medio ambiente.

De este intento de organizar personas dentro de una unidad de producción surgen dos grandes tendencias:

A. El enfoque de la administración cientifica

B. El enfoque de las relaciones humanas.

A. EL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

A finales del siglo XIX y comienzos del XX, la creciente industrialización introdujo cambios y modificaciones sobre la organización y dirección existente en la antiguedad. La escuela de la administración científica enfoca los problemas del análisis racional del proceso productivo y las formas apropiadas de coordinación en una organización.

Aunque hubo muchos que escribieron sobre el tema de la eficiencia, se puede apreciar el sentido de dicho movimiento mediante el estudio de la labor de cuatro autores: Frederick Taylor, Henry Fayol, Luther Gulick y Lindall Urwick. Las características comunes de estos hombres son sus antecedentes de ingenieros y sus vinculaciones con la gerencia.

1. Frederick Taylor[28]: Mayor rendimiento del trabajador

El esfuerzo de Taylor era introducir la racionalidad en la organización del trabajo. Pero una racionalidad de tipo particular porque tomaba como modelo el de las ciencias físico-químicas y trataba su objeto de estudio, el hombre, trabajando como un elemento técnico.

Taylor propuso que los gerentes utilizaran métodos científicos de investigación, para descubrir la mejor forma de realizar cada parte del trabajo. También introdujo cambios en las especificaciones para herramientas y materiales, la selección y el adiestramiento de los obreros y la supervisión del trabajo.

La primera innovación introducida por Taylor fué la de reunir todo el conocimiento detallado de los métodos de trabajo, registrarlos, mejorarlos a través del análisis y la experimentación y finalmente reducirlo a "leyes", reglamentos y hasta fórmulas matemáticas".

Taylor insistió en que a cada trabajador se le asignara la labor para la cual estuviera mejor capacitado y, además,

---

(28) Taylor, Frederick "Principios de la Administración científica" Ed. Herrero Hermanos, Sucs. S.A. México, 1972.

que realizara los movimientos prescritos con herramientas y materiales uniformizados. Al desarrollar su sistema, Taylor sostuvo que se requerían capataces diferentes y diseñó el capataz "funcional".

Al indicar como se podría mejorar el índice de producción, Taylor desarrolló nuevos sistemas de pago para los trabajadores, de acuerdo con su rendimiento individual y no al rendimiento global del grupo al cual pertenecía ni al número de horas de trabajo.

Los métodos de Taylor provocaron un profundo resentimiento. Los gerentes se sintieron ofendidos porque él insistía en que eran incompetentes. Los trabajadores se resistían a que se les exigiera que actuaran como máquinas y se movieran mecánicamente, de acuerdo a patrones predeterminados.

2. Henry Fayol[29]: Mayor rendimiento del Gerente

Como Taylor, se concentró en la administración industrial, pero sostenía que los principios básicos eran aplicables a todas las formas de organización. Enfocó su atención sobre lo que ha de esperarse de los gerentes.

Fayol desarrolló un "enfoque general" de la administración. Como él era un alto ejecutivo, examinó la administración desde arriba hacia abajo.

Fayol definió la administración como la "acción de planear, organizar, coordinar, y controlar". Estos son conocidos como los "Elementos de Fayol".

---

(29) Fayol, Henry, "Administración Industrial y General" Ed. Herrero Hermanos, Sucs. S.A. México. 1972.

Fayol sostenía que la administración no era privilegio ni responsabilidad exclusiva de una pocas personas, sino que se extendía a todo lo largo de la organización.

La administración es solo una parte del ejercicio de la autoridad. Gobernar, significa conducir la empresa hacia sus objetivos, procurando derivar ventajas óptimas de los recursos disponibles. Esto exige el desempeño acoplado de sus funciones esenciales: actividades técnicas, actividades comerciales, actividades financieras, actividades de seguridad, actividades de contabilidad y actividades de administración (sòlo de personal).

Fayol enumeró catorce principios de administración que son: la división del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, subordinaciòn de los intereses individuales al interés general, remuneración, centralización, escalafón, orden, seguridad, estabilidad, estabilidad del personal, iniciativa y "esprit de corps".

Fayol enfatizó en la flexibilidad de los principios. Sostuvo que "en los asuntos de administración no existe nada rígido ni absoluto; todo es cuestión de proporciones".

3. Luther Gulick y Lindall Urwick[30]: La arquitectura de la organización.

La segunda guerra mundial proporcionó un gran impulso al evangelio de la eficiencia. Gulick y Urwick estudiaron a la organización formal. Cooperaron en la edición de "Escritos-

---

(30) Gulick, Luther and Urwick, Lindall. "Paper on the Science of Administration". Intitute of Public Administration, Columbia University, New York, 1936.

sobre la ciencia de la administración.

Urwick, utilizando los "elementos de Fayol" elabora siete tipos de actividades administrativas, que se conocen con el nombre de POSDCORB: planeamiento, organización, Staffing - (dotación), dirección, coordinación, reporte (información) y budget (presupuesto).

El POSDCORB sirvió como punto de partida a innumerables - escritores interesados en diferentes aspectos de la administración. A pesar de su interés en considerar la administración en su conjunto, la mayoria de los principios de Gulick-Urwick conciernen a la arquitectónica de la organización formal.

No es suficiente responsabilizar a las personas por determinadas actividades, también es esencial delegar en ellas - la autoridad necesaria para poder cumplir con esas responsabilidades.

Urwick afirma que existe un límite óptimo de supervisión- y Gulick señala diversos factores que pueden influír sobre- el límite óptimo, los cuales comprenden, particularmente, la capacidad individual del ejecutivo, la estabilidad de la organización y la proximidad física a las personas que han - de ser supervisadas.

Como podemos observar, en todo el enfoque de la eficien-- cia administrativa hay una influencia directa de la teoría- burocrática weberiana. Estos autores lo que han hecho es - desarrollar los puntos que Weber propone en su tipo ideal - de burocracia. La racionalización del trabajo es una cons--

tante no solamente en estos autores, sino en todos los que trabajaron en la línea de la administración científica como: Henry Grantt, Frank B. y Lilian Gilbreth, Horace Hathway y otros expertos en eficiencia.

Tras los estudios de la organización formal, el análisis y planteamientos de los procesos de trabajo y comportamiento y funciones de la gerencia, se encuentra dinamizada la teoría burocrática de Weber.

No es difícil demostrar, como lo han hecho Merton, Gouldner, Blau y otros muchos, que la racionalización y la funcionalización son a menudo disfuncionales, acarreando por una parte la rutina y por otra desarrollándose gracias a causas que nada tienen que ver con la eficiencia. En este sentido, el nivel más alto de funcionamiento de una organización no se corresponde con la máxima integración, con la participación de sus componentes en su funcionamiento, sino con la orientación de las personas que la integran hacia los principios de legitimidad de la organización.

B. EL ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con los ataques de los trabajadores a los postulados de Taylor, se puso en evidencia las limitaciones de la "administración científica". Primero se alegó que sus principios no daban resultados en la práctica y luego se puso en duda su validez teórica. Se desarrollaron entonces, nuevas formas de pensamiento.

Los nuevos estudiosos de la administración no discutían la importancia de la eficiencia como meta, pero sostenían que era necesario tomar otras variables en consideración. El nue-

vo enfoque de las relaciones humanas llegó más lejos en el desarrollo del "enfoque de procesos" de la administración, prestando particular atención a procesos fundamentales como el de la comunicación y la toma de decisiones.

La mejor forma de ilustrar estos comienzos del estudio de las relaciones humanas, es analizando los aportes de las siguientes personas: Mary Parker Follet, Elton Mayo, Fritz Roesthlisberger, Chester Barnard y Herbert Simon. Los antecedentes de estos cinco autores es que son profesores universitarios en las disciplinas de ciencias políticas, economía, sociología y psicología.

1. Mary Parker Follet[31]: La dinámica de la integración humana.

Mary Parker Follet fué una de las primeras personas que reconoció los aspectos psicológicos de la administración y los manejó basándose en el pensamiento psicológico moderno y no en volubles referencias a los misterios de la naturaleza humana. También insertó el término "poder" en el vocabulario de la administración.

Presentar un resumen del criterio de Mary Parker Follet sobre administración, constituye una empresa desconcertante ya que nunca intentó hacer una formulación sistemática.

Concibe el conflicto no necesariamente como un costoso estallido de incompatibilidad sino como un proceso normal mediante el cual se registran, para provecho de todos los implicados, diferencias socialmente valiosas. Propone tres formas de hacer frente al conflicto: la dominación, la aveniencia y la integración.

---

(31) Parker Follet, Mary. "Administración Dinámica". Colección de escritos de Mary Parker Follet seleccionados por Henry Metcalf y Lindall Urwick, Ed. Herrero Hnos. México, 1960.

El concepto de autoridad conduce a una revisión del concepto de responsabilidad, que denomina "responsabilidad acumulativa". Cada función individual no debe considerarse aisladamente, sino más bien en términos de interdependencia con otras funciones y su con tribución a las mismas. Llegó a dos conclusiones basadas en este análisis de la responsabilidad. La primera, que los ejecutivos de nivel inferior deberían ser responsables de ayudar a formular la política o norma general. La segunda, que los trabajadores también tienen una función que desempeñar en la administración.

La verdadera función de los hombres de empresa no es sólo la producción y distribución de los artículos manufacturados. Es, además, la de dar una oportunidad al perfeccionamiento individual mediante una mejor organización de las relaciones humanas.

2. Elton Mayo-Fritz Roesthisberger[32]: Investigación del comportamiento del trabajador.

Las investigaciones de Hawthorne causaron un gran revuelo porque iniciaron nuevas formas de pensamiento en el estudio de las organizaciones.

Mayo y Roesthisberger, pioneros del enfoque de las relaciones humanas, estudiaron la importancia de la eficiencia como meta que proponía toda la corriente clásica en el estudio de las organizaciones sustentada por Taylor y sus seguidores.

El efecto más significativo de los estudios de Hawthorne fué el convertir las relaciones humanas en un motivo de in-

---

(32) Mayo, Elton. "Problemas Humanos en una Civilización Industrial" Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, 1973

terés primordial en el criterio y la práctica administrativa. Estas eran las relaciones humanas cnnsideradas principalmente desde el punto de vista de los administradores de alto nivel, interesados en lograr la cooperación de sus empleados.- No trataban directamente con el comportamiento de los gerentes, la organización de los empleados en sindicatos, ni los- espinosos problemas humanos de las relaciones obrero-patronal.

Los dirigentes de las organizaciones comenzaron a tomar en cuenta no solo el organigrama formal, sino también los contextos interpersonales informales.

El gran aporte de los estudios de Mayo fué que introdujo- el concepto de grupo informal. Descubrió en su investigación el condicionamiento de las actitudes del trabajador por los- grupos en los cuales participa; la influencia en las relaciones de trabajo del status del empleado, tanto dentro, como - fuera de la empresa; los efectos de las frustraciones acumuladas bajo la forma de "fatiga" y la monotonía; en suma, la importancia de la situación personal en la integración del - trabajador a la empresa.

Otro de los aportes de los trabajos realizados por Mayo - fué que se produjo un cambio radical en la naturaleza de la- supervisión a que eran sometidos los trabajadores. Con las - entrevistas indirectas se redujeron las tensiones, se elevó- la moral del grupo y se modificaron los métodos de supervisión.

Los sistemas de ideas y creencias expresan valores que residen en las relaciones entre los diferentes grupos de la organización. Las ideas y creencias emanan no sólo de las organizaciones formales sino también de los grupos informales.En

investigaciones posteriores se ha confirmado este postulado que emanó de los estudios de Hawthorne, de que existe una relación directa entre factores de orden psico-social y la productividad.

Las relaciones humanas no son factores irracionales de la producción que escapan al control de la gerencia, sino que aplicando los procesos adecuados, las relaciones humanas pueden ser organizados con el fin de controlar la producción.

3. Chester Barnard[33]: El liderazgo en los Sistemas Cooperativos.

Las necesidades de un sistema definido de comunicación crea la primera tarea de la organización y es el inmediato origen de la organización ejecutiva.

Barnard en sus estudios, trata de elaborar un sistema teórico acabado, para lo cual divide su esquema conceptual en dos partes:

a. La teoría de la organización

Sostiene que no le han otorgado a la organización formal suficiente reconocimiento como una "característica extremadamente importante de la vida social y como uno de los principales aspectos estructurales de la misma sociedad"

La organización es un sistema compuesto por actividades de seres humanos; un sistema en el cual el todo es siempre mayor que la suma de las partes componentes y cada parte está relacionada con cada una de las otras, en alguna forma significativa.

---

(33) Barnard, Chester I., "Organization and Management", Haward University Press, Cambridge, 1956.

Las organizaciones formales más comprensivas están incluídas en un sistema informal, indefinido, nebuloso y sin dirección, denominadas usualmente sociedad.

Afirmó que en todas partes existen organizaciones informales relacionadas con organizaciones formales. La diferencia entre las organizaciones formales e informales consiste en que, mientras las primeras constituyen un sistema de actividades coordinadas concientemente, las segundas son inconscientes, indefinas y más bien carentes de estructura. La relación entre las dos formas de organización es interdependiente. Por una parte, la organización informal es la que da lugar a la organización formal. Por la otra, una vez que las organizaciones formales están establecidas, inevitablemente requieren y crean organizaciones informales. Por consiguiente, es dificil que las unas puedan existir sin las otras.

b. La función del ejecutivo.

Según Barnard, la función básica de un ejecutivo es la de preservar el equilibrio interno y externo de la organización. Las funciones ejecutivas son las de control, gerencia, supervisión y administración en la organización informal. Los aspectos de la actividad ejecutiva a los que Barnard presta mayor atención son el liderazgo, la toma de decisiones, la autoridad y la responsabilidad.

Establece una distinción entre liderazgo, en lo que se refiere a la prominencia o excelencia en algún campo especial de actividad y liderazgo en el sentido de la dirección y orientación de las personas dentro de la

la organización. Sostiene que las cuatro cualidades básicas en el liderazgo son: vitalidad y resistencia, decisión, persuación y sentido de responsabilidad.

El liderazgo siempre está en función de por lo menos tres variables: el individuo, el grupo de partidarios y las condiciones.

Barnard identifica la toma de decisiones como la parte fundamental del proceso administrativo. Al hacerlo, considera a la organización no sólo como un sistema de comunicaciones, sino también como un sistema de toma de decisiones lógicas. De hecho, la toma de decisiones organizacional, es mucho más racional que la toma de decisiones individual.

4. Herbert Simon[34]: El comportamiento del Hombre Administrativo.

El objetivo central de Simon ha sido desarrollar una ciencia del comportamiento administrativo libre de valores; por no decir una "ciencia del hombre". Una ciencia del hombre tiene que ajustarse a la dualidad de su naturaleza como animal social y como animal racional. A la luz de esta dualidad, apoya la base de su trabajo en dos mecanismos principales, el mecanismo de la inferencia y el mecanismo de la selección o escogencia.

Piensa que el análisis cabal de estos mecanismos, extremadamente complejos resulta imposible sin el empleo de las matemáticas.

---

(34) March, James y Simon, Herbert. "Organizations", John Willey and Sons, New York, 1958.

Critica los trabajos de Gulick y Urwick; dice que son superficiales, excesivamente simplificados y les falta realismo. Les acusa de prestar muy poca atención a las motivaciones humanas, los conflictos de intereses, el procesamiento de información, la toma de decisiones y la elaboración de programas.

Los componentes de una organización no son instrumentos pasivos ni medios neutrales, son mecanismos de toma de decisiones. La primera decisión que tiene que tomar una persona dentro de una organización es si desea participar.

Inicialmente define la autoridad como el "poder de tomar decesiones que orienten las acciones de otras personas". Descubre que una persona acepta ordenes no meramente por temor al castigo sino también por su deseo de que se logre la finalidad de la organización; por su falta de inclinación a aceptar responsabilidades; por disposición o deseo psicológico de seguir a un dirigente, o por las sanciones sociales impuestas por el grupo al cual pertenece.

Simon define las comunicaciones como cualquier proceso por medio del cual se transmite de un individuo a otro de la organización las premisas decisionales.

Sostiene que ante los conflictos, las organizaciones reaccionan por medio de cuatro procesos principales: la solución de problemas, la persuación, la discusión o regateo y la politica.

El propósito de las organizaciones es compensar la racionalidad limitada de los individuos. La finalidad de la

teoría administrativa es llenar la brecha en la racionalidad de las organizaciones.

Simon divide el proceso de la toma de decisiones por los individuos y por los grupos, en las siguientes fases:

a. Percepción de las alternativas de conducta.
b. Previsión de las diversas consecuencias resultantes de diferentes alternativas de conducta.
c. La evaluación de estas consecuencias en términos de la satisfacción, la utilidad o el bienestar producido.
d. La selección de una o más alternativas en base a la evaluación.

Simon sostiene que el lenguaje matemático facilita la manipulación de un mayor número de variables, evitando así las lagunas lógicas y las presunciones inarticuladas del lenguaje verbal. Debido a la facilidad de manipulación, también posee ventajas psicológicas.

Los aportes hechos por los autores de la corriente de las relaciones humanas, han permitido un mayor desarrollo de las organizaciones pues conceptos como liderazgo, comunicación, organización informal y otros, han sido manipulados hábilmente por los directores de las organizaciones burocráticas para impulsar su crecimiento, manteniendo constante muchas de las funciones y de las características del personal burocrático que exponía Weber en su teoría. En conclusión, no han servido para cambiar el tipo de estructura burocrática propuesta por Weber.

IV. NUEVOS APORTES SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Cuando una persona trabaja codo a codo con otra o se limita simplemente a establecer con ella una cierta razón de coexistencia, surgen entonces los problemas. Esto era una verdad de Perogrullo de la que se daban cuenta los primeros estudiosos del comportamiento humano en la organización, para los que una organización era un engranaje de personas encajadas en ese otro engranaje de máquinas que es el puro sustento material de la producción.

La utilización eficaz de las personas en todo esfuerzo humano organizado ha constituído siempre un problema acuciante. Surgen interrogantes como las siguientes: cómo organizar la tarea y aplicar todos y cada uno de los trabajadores a ella; cómo reclutar, formar y dirigir de una manera eficaz a las personas que son capaces de realizar esa tarea; cómo crear condiciones laborales y sistemas de recompensa y de castigo que permitan a los trabajadores mantener un alto nivel de eficacia y una moral de equipo suficiente para que continúe dando fruto durante largos períodos de tiempo; cómo ajustar la organización a las condiciones ambientales variables y a las innovaciones tecnológicas y, por último, cómo enfrentarse con la competencia y con los ataques por parte de otras organizaciones e incluso de grupos que se hallan ínsitos en la propia organización(35).

Con una orientación científica y sistemática, se fueron estudiando en la organización los procesos de planificación y del trabajo en sí mismo, con el fín de brindar a cada trabajador individualizado un empleo que potenciara al máximo sus capacidades y posibilidades humanas, la coordinación y el espíritu de equipo entre los trabajadores y la eficacia en general.

---

(35) Schein, Edgard, "Psicología de la Organización", Edit. Prentice Hall International, Madrid, 1972, cap. 1, pág. 11.

A medida que se estudiaba al trabajador, se hizo patente que los sistemas de recompensas y castigos creados por las organizaciones ejercían un impacto muy grande en la eficacia de los mismos. Las recompensas como paga y promoción y los castigos del tipo reprimenda, constituyen motivantes condicionantes del aprendizaje.

Al profundizar en las motivaciones de los trabajadores, se encuentra que la relación de un trabajador con otro incluye una serie de rasgos diferenciales. Se hizo evidente que una organización contiene muchos grupos que engendran sus propias normas acerca de lo que es una conducta adecuada y correcta y que éstas se generalizan a la cuantía y al tipo de trabajo que va a realizarse (36).

Fué dentro del círculo del estudio de las motivaciones de los trabajadores, de los sistemas de incentivos, de las tácticas con el personal y con las relaciones intergrupales, donde se comenzó a considerar como foco primario de interés la organización en cuanto un sistema total. La organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como sistema total si queremos comprender la conducta individual de una manera precisa.

Para estudiar cómo es el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones hemos escogido tres problemas que a nuestro parecer son pertinentes.

En primer lugar, cuáles son las actitudes que un individuo desarrolla dentro de las organizaciones.

---

(36) Schein, Edgard H., op. cit. cap. 1, pág. 13.

En segundo término, cuáles son las motivaciones que tienen las personas para realizar el trabajo.

Por último, los problemas de liderazgo dentro de las organizaciones.

A. LAS ACTITUDES QUE UN INDIVIDUO DESARROLLA EN LAS ORGANIZACIONES

La actitud denota un estado neurofísico de disposición para la actividad mental y física. El primer reconocimiento explícito de las actitudes, por la psicología experimental, fué hecho en conexión con un estudio de reacción-tiempo. No sólo en los experimentos de reacción, sino en las investigaciones de percepción, evocación, enjuiciamientos, ideas y voluntad. La importancia principal de la disposición fué reconocida universalmente.

Con los aportes de Sigmund Freud, las actitudes adquirieron cierta vitalidad, identificándolas con ansias, odio, amor, pasión y prejuicios; en síntesis, con el flujo corriente de la vida inconsciente.

El constructo actitud es una variable, la cual es a menudo considerada de importancia para la consistencia de la conducta social. Las actitudes, producto final del proceso de socialización, tiene una influencia significativa en las respuestas de los productos culturales del hombre, de otras personas y grupos de personas.

Según Allport, "La actitud es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia dinámica y orientadora sobre la respuesta del individuo en relación a todos los objetos y situa-

ciones con la cual está relacionado"(37).

Podemos resumir cuatro criterios para definir una actitud:

a. Debe tener una orientación definida en el mundo de los objetos (valores) y en este sentido difieren de los reflejos simples y condicionados.
b. No debe tener un tipo de conducta rutinaria y al mismo tiempo automática, pero debe denotar cierta tensión aún cuando sea latente.
c. Varía en cuanto a intensidad, siendo algunas veces predominante, y otras relativamente inefectiva.
d. Está basada en la experiencia.

Las actitudes, como son un término abstracto y útil, han significado diferentes cosas a los distintos estudiosos de las ciencias del comportamiento, con el consecuente resultado de que su significado se presenta como algo indefinido.

Se ha hecho necesario distinguir entre la actitud como algo diferente a las opiniones y a los sistemas de valores.

La diferencia entre opinión y actitud reside en que la opinión es el conocimiento que tenemos de un objeto; pero este conocimiento, a diferencia de la actitud, carece del elemento afectivo y sólo está compuesto por los elementos cognoscitivos y conductuales.

La diferencia entre actitud y sistema de valor, es que este último es un conjunto de orientaciones hacia una categoría de objetos o clases de objetos.

---

(37) Fishbein, Martin. "Attitude Theory and Measurement", John Wiley & Sons Inc. New York, 1967. Part I. Attitudes de Gordon W. Allport, pág. 8.

De forma amplia, la estructura completa de la personalidad de un individuo y por ende su conducta, pueden estar organizados alrededor de un valor central compuesto de muchas actitudes.

La actitud se refiere a ciertas regularidades en los sentimientos de un individuo, pensamientos y predisposiciones a actuar hacia algunos aspectos de su medio.

Es necesario entender el esfuerzo para precisar la naturaleza de la actitud. Se trata de ver si los hechos o las situaciones o propósitos de los cuales hablamos como noción de actitud se acercan a hechos llamados de otra manera.

Las actitudes son determinantes, amplias y genéricas (y no simples y específicas) del comportamiento. El elemento central de la definición de actitudes es la preparación y disposición para responder.

1. Las bases motivacionales de las actitudes

La base motivacional de una actitud es la clave para entender el cambio. Los factores situacionales y los de comunicación van a provocar una transformación constante de nuestra conducta.

Daniel Katz hace un esfuerzo por tratar de predecir la opinión pública o sea la conducta masiva. Su enfoque es funcional porque considera que estos constructos nos deben permitir explicar el proceso de adaptación (socialización).

Katz describe cuatro bases motivaciones que cumplen funciones específicas de adaptación; éstas varían continuamente provocando cambios de actitud, porque dependen de la interrelación del individuo y el medio ambiente y del aprendizaje.

Las bases motivacionales que permiten el funcionamiento de las actitudes y que establece Katz, son las siguientes:

a. Utilitaria

Su origen es la satisfacción de las necesidades mínimas y de gratificaciones, o sea, la ley del mínimo esfuerzo. En el proceso de cambio de actitud las condiciones de provocación de ellas o de hacerlas surgir viene dado por la activación de las necesidades y la asociación de diversos elementos que puedan satisfacer esas necesidades. Se produce un cambio de actitud cuando se acepta una nueva necesidad, cuando se crean nuevas condiciones de satisfacción, cuando se disminuyen los conflictos, entonces el individuo desarrolla actitudes favorables hacia los objetos que le son útiles.

b. Defensa del yo

Su función consiste en proteger a los individuos de conflictos internos y de los peligros externos. Su origen está en la percepción de sí mismo. Las condiciones necesarias para provocar estas actitudes son: el planteamiento de conflicto, aumento de frustraciones, sugestión autoritaria (imposición).

c. Expresión de valores

Significa que una persona puede derivar satisfacción mediante la expresión de sí mismo, a través de actitudes que son apropiadas a sus valores personales. Su origen está en mantener su propia identidad. Se provoca creando ambiguedades entre diferentes valores y a su vez provocando asociación con éstos, con una nueva imágen de sí mismo, -

con el control del ambiente que minimice los antiguos valores y con algún grado de insatisfacción respecto a sí mismo.

d. Conocimiento

Provocamos esta actitud, mediante el recuerdo de problemas viejos de nuevos conocimientos que hacen inconsistentes los viejos y se cambia de actitud cuando la nueva información plantea posibles satisfacciones con lo cual se obtiene un mayor significado en los problemas tratados (38).

2. Papel de las actitudes en la percepción

Lo que es percibido depende del estado de preparación del que percibe en el momento que se produce la exitación. Esta preparación, o con mayor exactitud esta orientación de la actividad perceptiva, es lo que llamamos actitud.

Definimos a la percepción social como la forma organizada de un material que nos viene del mundo externo, que lo codificamos, reconocemos y asimilamos y que surgen o responden a través de significados que son netamente sociales, y distinguimos la percepción personal como el proceso en el cual son formadas opiniones o sentimientos alrededor de otras personas (39).

La percepción es determinada en primer lugar por la naturaleza de la estimulación. Cuando ésta es única, simple, intensa y duradera, todo el mundo percibe casi la misma cosa y de y de la misma manera. Pero la estimulación puede ser comple-

---

(38) Secord, P.F. y Backman, C.W., "Social Psycology", Ed. McGraw-Hills Company, 1964, pág. 119

(39) Ibid, pág. 46

ja ambigua, rápida y poco intensa y en este caso en la percepción hay otros determinantes no pertenecientes a la naturaleza misma de la estimulación. Los efectos de la actitud en este proceso son:

a. La selección perceptiva

Las personas están siempre y continuamente sumergidas en un universo de estimulaciones, y sin embargo, en un instante dado, sólo se percibe una ínfima parte.

b. La sensibilización

Una misma estimulación produce efectos diferentes según que nuestras expectativas nos hagan más o menos sensibles. La sensibilización funciona de dos maneras: acelera el proceso perceptivo y reduce el umbral intensivo.

c. Las distorsiones perceptivas

Se considera la percepción al nivel de contenido representativo o al de la simple identificación. La actitud dirige la identificación y ésta se vincula también con una modificación estructural. En otras palabras, si la actitud armoniza con la estimulación, la percepción es más exacta que si no concuerda con ella(40).

Lo fundamental de la percepción es una identificación o reconocimiento. Esta idenficación es la confrontación de índices proporcionados por las experiencias precedentes, con las cuales se las relaciona. A las huellas se le llama esquema perceptivo.

---

(40) Fraise, Paul y Meili, Richard. "Psicología de las Actitudes", Ed. Proteo, Buenos Aires, 1967, págs. 39-40.

Un aspecto esencial en el esquema perceptivo es la disponibilidad. La rapidez y la naturaleza del efecto de una estimulación dependen de su posibilidad de volver a encontrar o por lo menos, de evocar el esquema perceptivo adecuado. La disponibilidad depende de cuatro factores de diferente naturaleza, que no se excluyen, sino que se integran.

a. La frecuencia de los refuerzos perceptivos en las experiencias pasadas.

Cuanto más se confirma en el pasado el vínculo entre una estimulación y un esquema perceptivo, más disponible se encuentra el esquema perceptivo, cuando la misma estimulación se vuelve a producir.

b. El contexto perceptivo

En condiciones iguales, los esquemas perceptivos que armonizan con el contexto perceptivo simultáneo y sucesivo se encuentran más disponibles que los otros.

c. Las modalidades reaccionales de cada uno

Cada uno interpreta a su manera un dato sensible.

d. El dinamismo de la actividad

Toda actividad está constituída por una serie de momentos cuyo encadenamiento causal y final se basa en la existencia de serie de anticipaciones y en particular de estimulaciones, que llamarán a las reacciones siguientes (41).

---

(41) Fraise, Paul y Meili, Richard, op. cit. págs. 52-54.

con la supervisión, las condiciones de trabajo, la oportunidad de mejoramiento personal, los beneficios materiales y la organización en general.

La satisfacción o insatisfacción que devengan las personas de su trabajo va a estar íntimamente relacionada con las actitudes que la persona haya desarrollado hacia ese trabajo. Este aspecto lo vamos a analizar desde los siguientes puntos de vista:

a. La satisfacción y la atracción hacia el trabajo

Lo que nos atrae hacia un trabajo en comparación con otros, constituye nuestra expectativa respecto a las recompensas materiales, sociales o psíquicas que puede ofrecernos. Lo que nos retiene en el trabajo es el grado en el cual nos compensa en relación a lo mejor que podríamos estar en otro empleo y las aspiraciones que tenemos.

Numerosos estudios realizados sobre las actitudes de los trabajadores indican que la actitud de un empleado para con su trabajo no está necesariamente relacionada con el desempeño del trabajo. Y en lugar de ello, descubrimos que las actitudes negativas con respecto al trabajo se traduzcan en diversas formas de evasión por parte del trabajador ante el empleo: deserción, renuncias, retrasos y hasta enfermedades y accidentes (42).

Esta relación entre las actitudes de los empleados y la realización de su trabajo se pone de manifiesto en todos los niveles de una organización. La frecuencia de las reuniones de grupo para presentar condiciones y detalles respecto

---

(42) Bass, Bernard. "Psicología de las Organizaciones", Editorial Continental, México, 1972, pág. 58.

al trabajo, así como la actitud y comportamiento de los dirigentes ante las ideas de sus subordinados afectan el grado de confianza de los subordinados sobre la impresión dada por el supervisor en su técnica de manejar a la gente (43).

La habilidad del superior para controlar a sus subordinados "como grupo", es una importante variable capaz de afectar mucho el éxito o fracaso de su gestión. Cuanto mayor sea su capacidad para utilizar métodos de supervisión de grupos, tanto más grande será la productividad total y la satisfacción que de sus tareas respectivas deriven los subordinados afectos a la organización de que se trate.

Como los supervisores suelen ir cambiando de tarea en tarea dentro de una misma organización, tienden a llevar consigo las actitudes habituales en relación con su oficio y acerca de la postura usual frente a sus subordinados.

b. Factores de satisfacción en el trabajo

La satisfacción en un trabajo es multidimensional. Es posible que los trabajadores se sientan satisfechos con ciertos aspectos de su trabajo, y al mismo tiempo descontento con otros. Los numerosos estudios de análisis multifactorial, realizados sobre las escalas de satisfacción en el trabajo, apuntan uniformemente hacia la multiplicidad de dimensiones. La hostilidad, el temor, la desconfianza y otras actitudes por el estilo, tienden a reducir el flujo y aceptación de la información.

---

(43) Likert, Rensis. op. cit., pág. 52.

En un estudio realizado para los empleados de la S.R.A.*, se detectaron los siguientes factores y sub-factores de las actitudes y el grado de correlación que existía entre ellos(44).

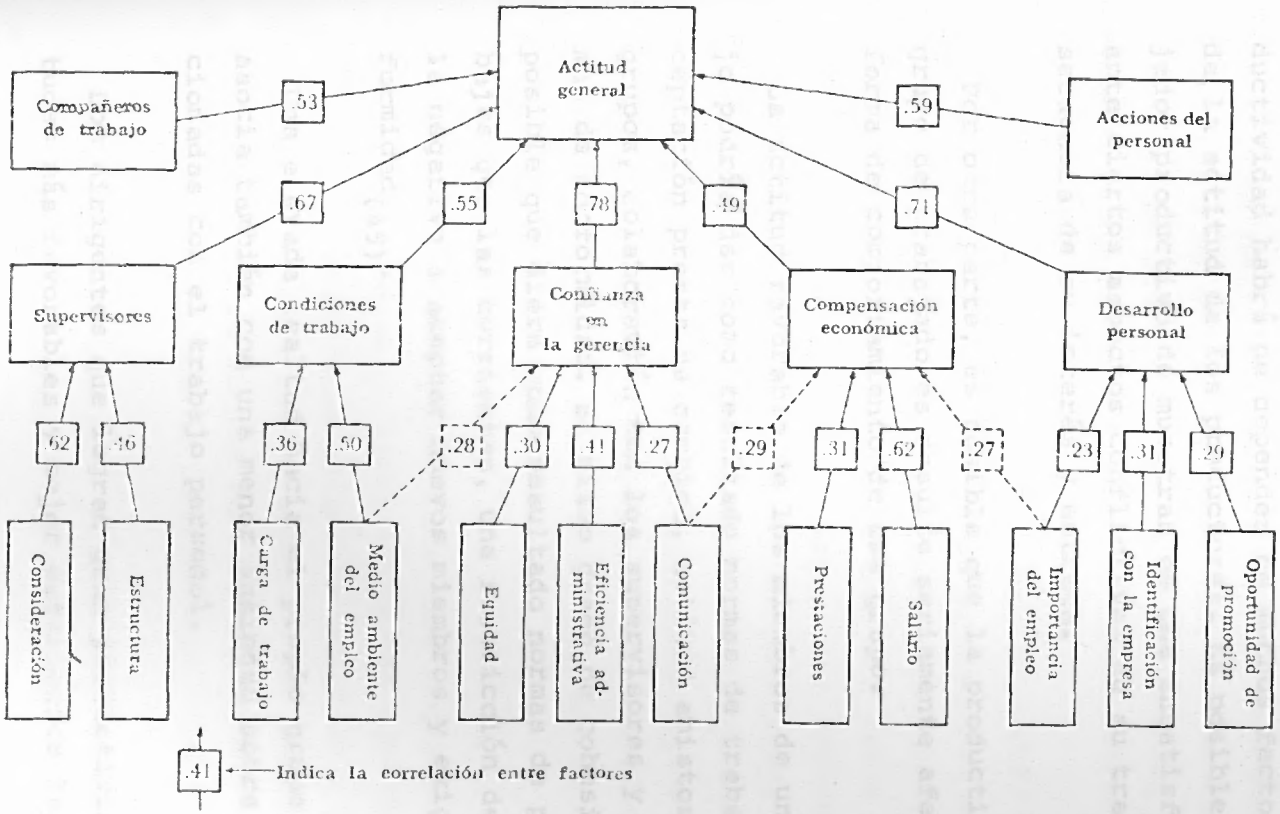
Es evidente que estos factores y sub-factores se encuentran presentes en la estructura de una actitud general desarrollada por los trabajadores hacia el trabajo. Lo que es posible disentir es la dinámica que tengan estos factores para atraer o repeler, en particular al empleado técnico o profesional.

Los trabajadores satisfechos, cuando se les pregunta acerca de las razones de la satisfacción, se muestran inclinados a mencionar factores orientados hacia su tarea, factores que los atraían hacia la tarea implicada en su empleo tales como la oportunidad que éste ofrecía de realización, de reconocimiento, de responsabilidad y de ascenso, así como también de estímulo e interés. Por otra parte, los trabajadores descontentos se mostraron inclinados a dar mayor importancia a aspectos periféricos al trabajo, que hacian que se sintiera repulsión por el mismo. Entre tales factores se contaban la política de la empresa, la gerencia, la supervisión y las condiciones de trabajo. Así pues, un trabajador satisfecho consideraba que su satisfacción era consecuencia de su propia conducta, de su propia necesidad de realización y reconocimiento que podrían ser proporcionados por el trabajo mismo. El trabajador descontento se quejaba de que éste era el resultado de las deficiencias de que su empleo estaba rodeado.

---

* Science Research Associates

(44) Bass, Bernard, op. cit., pág. 85.



ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

c. La satisfacción y la productividad

Hasta hace poco se suponía que los trabajadores satisfechos producían más que los que no lo estaban. Pero la productividad habrá de depender de muchos factores distintos de la actitud de los productores. Es posible que un trabajador productivo de muestras de una insatisfacción mayor ante ciertos aspectos conflictivos de su trabajo como consecuencia de su interés y entrega.

Por otra parte, es posible que la productividad de un grupo de trabajadores resulte seriamente afectada por la forma de comportamiento de ese grupo.

La actitud favorable de los miembros de un grupo de trabajo podría dar como resultado normas de trabajo elevadas, aceptación pronta de cambios, actitud amistosa hacia otros grupos, colaboración con los supervisores y exigencias mínimas de conformidad. El mismo grado de cohesión del grupo es posible que diera como resultado normas de producción más bajas que las corrientes, una restricción del rendimiento, la negativa a aceptar nuevos miembros y exigencias de conformidad(45).

Una elevada lealtad hacia el propio grupo de trabajo se asocia también con una menor ansiedad sobre materias relacionadas con el trabajo personal.

Los dirigentes que logran gran productividad tienen actitudes más favorables y mejor establecida la comunicación en

---

(45) Bass, Bernard, op. cit. pág. 63.

tre los trabajadores que de ellos dependen. La producción puede ser razonablemente alta durante cierto tiempo, aunque existan actitudes desfavorables; o bien en un momento dado la productividad elevada podrá ir acompañada por actitudes favorables hacia asuntos ciertamente relacionados con el trabajo; o en otras ocasiones cabe que no exista en absoluto relación entre el nivel de productividad y las actitudes positivas registradas entre los trabajadores (46).

Las actitudes favorables hacia los demás reflejan un alto nivel de confianza mutua en el conjunto de la organización. Cabe destacar que las actitudes favorables hacia la organización y el trabajo no son, por parte de los trabajadores algo de pura complacencia, sino actitudes de identificación con la organización y sus objetivos, y un alto sentido de la contribución precisa para lograrlos. Como consecuencia lógica de lo cual, los objetivos fijados son elevados, y puede presentarse la correspondiente insatisfacción cuando uno cualquiera de los objetivos fijados no es a pese de todo, alcanzado al fín.

El análisis de la insatisfacción requiere un estudio más completo del desequilibrio entre las expectativas y la motivación. El trabajador altamente motivado y por tanto, potencialmente productivo, es probable que abandone el trabajo si estima que se violan sus expectativas respecto al pago de lo que considera un buen desempeño de su labor.

Para concluír con este punto, debemos dejar sentado que los objetivos elevados, así como las actitudes favorables, deben concurrir si queremos que una alta productividad sea la culminación de todo esfuerzo en la organización.

---

(46) Likert, Resins, op. cit., pág. 115.

B. LA MOTIVACION COMO CONDICIONANTE DEL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

El estudio de la motivación y del comportamiento, es la búsqueda de respuestas a preguntas sobre la naturaleza del hombre. Ya que reconocemos la importancia del factor humano en las organizaciones, se debe no sólo tratar de comprender su comportamiento, sino también determinar los "porqués" de la conducta pasada y en cierta medida predecir, modificar e incluso controlar el comportamiento futuro.

La unidad fundamental del comportamiento es una actividad. De hecho, todo comportamiento es un conjunto de actividades. Para predecir el comportamiento se debe saber qué motivos o necesidades en las personas conducen a una determinada acción en un momento particular(47).

El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia el logro de metas. Los impulsos que motivan los patrones de conducta individuales son en gran medida inconscientes y por lo tanto, no se prestan fácilmente al examen y a la valoración. Sigmund Freud fué uno de los primeros en reconocer la importancia de la motivación subconsciente. Supuso que la gente no siempre se da cuenta de todo lo que desea y, por ello, que gran parte de su conducta es afectada por motivos o necesidades subconscientes.

El comportamiento es motivado por un deseo de lograr metas, aunque muchas veces estas metas se encuentren en el subconsciente del individuo.

Para lograr estas metas, las personas tienen diferentes formas de actuar y esta forma de actuar depende de la fuerza de sus motivos; a su vez los motivos son los móviles de la

---

(47) Blanchard, Kenenth y Hersey, Paul. "La adminitración y el comportamiento humano". Ed. Técnica. México, 1970, pág. 24.

acción y son los que provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección general del comportamiento de un individuo.

"Un motivo es la disposición a sentirse satisfecho por una serie específica de resultados"(48).

La persona que experimente el surgimiento de un motivo particular desarrollará una actividad que le proporcione los resultados que ella desea.

La conducta o el comportamiento puede clasificarse en dos categorías: la actividad dirigida hacia la meta y la actividad meta. La actividad dirigida hacia una meta es, en esencia, comportamiento que se dirige hacie el logro de una meta. Por otro lado, la actividad meta es ocuparse de la meta misma.

La fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida que uno emprende actividades dirigidas hacia una meta; sin embargo, una vez comenzada la actividad meta, la fuerza de la necesidad tiende a disminuír a medida que uno se entrega a ella.En el momento en que otra necesidad se vuelve más potente que la necesidad presente, el comportamiento cambia.

Dos factores importantes afectan la fuerza de las necesidades, estos factores son:

1. La expectativa, es la probabilidad que un individuo ve de satisfacer una necesidad particular de acuerdo con su experiencia en el pasado.

2. La accesibilidad, refleja las limitaciones del medio(49).

---

(48) Cartwright, Dorwin & Zander, Alvin. "Dinámica de Grupos" Editorial Trillas, México, 1971, pág. 460.
(49) Blanchard, Kenenth y Hersey, Paul, op. cit. pág. 29.

El comportamiento de un individuo en un momento particular, es determinado generalmente por su necesidad más fuerte. Por lo tanto, es necesario tener un conocimiento sobre las necesidades que comunmente son las más importantes para las personas.

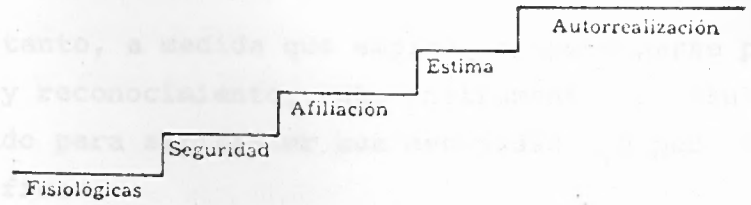
La forma como se estructuran las necesidades en los individuos son condicionantes en la manera de realizar su trabajo en la organización. Para dilucidar este problema, vamos a revisar algunas teorías que tratan de explicar el comportamiento humano; los aspectos analizados son: cuáles son y cómo están jerarquizadas las diferentes necesidades en los individuos, para lo cual revisaremos los aportes hechos por Abraham H. Maslow, Alfred Adler, Robert White y David McClelland los fundamentos de la teoría de la Inmadurez-Madurez sustentada por Chris Argyris y por último los aportes hechos por Frederick Herzberg con su teoría de la Motivación-Higiene.

1. Abraham Maslow, Alfred Adler, Robert White y David McClelland Teorías de las motivaciones humanas.

Maslow propone en su teoría sobre la motivación humana que existen necesidades y algunas de éstas se encuentran presentes en todos los individuos.

Según Maslow, existe una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas. Pero esta jerarquía no es en modo alguno un orden fijo sino que tiene una cierta flexibilidad.

Las diversas necesidades de una persona y la forma como se encuentran jerarquizadas son: necesidad fisiológica, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización.



a. Las necesidades fisiológicas

Son las más prepotentes de todas. Específicamente, lo que esto significa es que el ser humano que carece hasta el extremo de todo en la vida, es posible que su principal motivación sea la de las necesidades fisiológicas ante que las otras.

Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas permiten que surjan otras metas más sociales. Junto con sus metas parciales, las necesidades fisiológicas dejan de existir como determinantes u organizadores activos del comportamiento. Sólo existen en forma potencial, en el sentido de que pueden resurgir para dominar al organismo, si son desatendidas.

Cuando un individuo entra a una organización puede buscar la

satisfacción de sus necesidades más inmediatas como son las fisiológicas (alimento, vestido). Esta satisfacción está asociada con el dinero que recibe, no sólo visto el dinero en cuanto tal, sino como el instrumento que utiliza para satisfacer otros motivos.

Por lo tanto, a medida que empieza a preocuparse por obtener estima y reconocimiento, este instrumento le resulta menos apropiado para satisfacer sus necesidades y por lo tanto es menos eficaz.

b. Las necesidades de seguridad

Las necesidades de seguridad consisten esencialmente en miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales. En otras palabras, es una necesidad de autoconservación. Existen motivos conscientes e inconscientes en el individuo y las necesidades de seguridad aparecen en ambos niveles.

En general, podemos detectar necesidades de seguridad en hechos tales como, por ejemplo, la preferencia común por un cargo que tenga inamovilidad y protección, el deseo de tener una cuenta de ahorro y diversas clases de seguros, caja de ahorros, prestaciones sociales, etc.

Las organizaciones pueden influír en las necesidades de seguridad, ya sea positivamente (por medio de planes de pensiones, programas de seguros y similares) o negativamente, despertando en una persona el temor de que lo suspendan, lo despidan, lo degraden o no lo tomen en cuenta. En ambos casos, el efecto puede ser que el comportamiento se vuelva demasiado precavido y conservador.

c. Las necesidades de afiliación

El hombre como ser social experimenta la necesidad de tener relaciones y estar con los demás en situaciones en que siente que pertenece y es aceptado. No debemos pasar por alto el hecho de que la necesidad de afiliación comprende tanto el dar amor como el recibirlo.

En nuestra sociedad, la frustración de estas necesidades es el punto céntrico más común en los casos de inadaptación y de psicopatología más severa. El amor y el afecto, así como su posible expresión en la sexualidad, son vistos generalmente con ambivalencia y encubiertos por muchas restricciones e inhibiciones.

El compañerismo puede motivar la afiliación, pero en muchas ocasiones la gente busca la afiliación porque desea confirmar sus creencias.

Los directores de las organizaciones miran a menudo con suspicacia los grupos informales que se desarrollan en el trabajo, debido al poder potencial que poseen para disminuír la productividad. Pero la disminución de la productividad no siempre es el resultado de los grupos informales de trabajo. De hecho, los grupos informales pueden constituír un magnífico haber para la gerencia si su organización interna es comprendida y utilizada. La productividad de un grupo de trabajo parece depender de como ven los miembros del grupo sus propias metas en relación con las de la organización.

d. Las necesidades de prestigio y estima

Las personas necesitan o desean tener de si mismo un concepto estable, firmemente basado y generalmente elevado, como también sentir respeto de si mismas y estimación y aprecio-

de los demás. Un concepto firmemente basado acerca de uno - mismo, es aquel que está sólidamente cimentado sobre la verdadera capacidad y los logros de la persona y el respeto de los otros.

Vance Packard(50), es probablemente uno de los autores que- ha escrito con más éxito acerca de las motivaciones de prestigio. Packard escribe sobre los que buscan lograr una posición y sus motivos. Analiza como los individuos en el plano social se proveen de diferentes símbolos que no sólo les confiere cierto prestigio sino que los identifica como pertenecientes a una determinada categoría social. Este mismo fenómeno ocurre en las organizaciones; los individuos se identifican con diferentes símbolos (desde el haber realizado sus estudios en ciertas universidades hasta el tamaño de los escritorios que utilizan), que señalan que ocupan una determinada posición dentro de la organización.

La necesidad de estima o de reconocimiento se presenta en - numerosas formas; tomaremos en cuenta: Prestigio, poder y - competencia.

Maslow define las necesidades de prestigio como los deseos- de poder, de realizaciones, de adaptación, de confianza ante el mundo, de independencia y libertad.

La satisfacción de las necesidades de prestigio conducen a sensaciones de confianza en sí mismo y en el valor, la fuerza, la capacidad y la adaptación de la persona, la sensa--- ción de ser útil y necesaria en el mundo; pero la frustra-- ción de esas necesidades producen sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

---

(50) Packard, Vance. "Los Buscadores de prestigio" EUDEBA, Buenos Aires, 1969.

Alfred Adler(51), consideraba que la capacidad para manejar o controlar las actividades de los demás para que concuerden con nuestros propios propósitos es como se manifiesta el poder como motivo. Descubrió que esta capacidad comienza a una edad temprana, cuando el niño se da cuenta de que si llora influye en la conducta de los padres. Adler considera que el adulto pasa una parte considerable de su tiempo tratando de recobrar el poder que tenía de niño, pero el niño no busca a menudo el poder por el poder mismo sino por una necesidad.

Los individuos con una fuerte necesidad de poder tratan de influír directamente en otros haciendo sugestiones, dando sus opiniones y tratando de convencerlos.

En general, tiende a haber dos clases de poder: el de posición que es cuando un individuo es capaz de influír en la conducta de otro debido a su posición en la organización, y el poder personal que es cuando su influencia se deriva de su personalidad y su conducta.

Robert W. White(52), considera que uno de los móviles de la acción del ser humano es el deseo de ser competente. La competencia implica un control sobre los factores ambientales, tanto físicos como sociales. Las personas con este motivo no desean esperar pasivamente que las cosas sucedan, quieren ser capaces de manejar su medio; pero las personas con sentimientos débiles de competencia raramente serán motivadas para buscar nuevos desafíos o para correr riesgos, prefieren ser controladas por el medio que tratar de cambiarlo.

---

(51) Ansbacher, H.L. y Ansbacher, R.R. "La psicología individual de Alfred Adler", Ed. Troquel, Buenos Aires, 1959.

(52) White, Robert W. "Motivation Reconsidered: The concept of Competence". Psychological Review. Vol.66, Nº 5, 1959.

La competencia como motivo se revela en los individuos como el deseo de perfeccionamiento en el trabajo, y de mejoramiento profesional.

Cuando la persona ocupa un puesto con sus cualidades y capacidades puede obtener recompensas de importancia: en los puestos rutinarios y estrechamente supervisados, esta situación no se da y los individuos sienten frustradas sus necesidades de competencia.

c. La necesidad de autorrealización

La autorrealización es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser. Por supuesto, la forma específica que asume esta necesidad varía de una persona a otra. No es necesariamente un impulso creador aún cuando puede tomar esa forma en las personas que tienen capacidad para crear.

La autorrealización se revela en los adultos como un deseo de perfeccionamiento en el trabajo y de mejoramiento profesional. El individuo puede competir con sus cualidades y su capacidad. Pero la forma como están estructuradas las organizaciones en la actualidad, no permiten que el individuo se pueda realizar en su trabajo aún teniendo cualidades y capacidades (53).

Las razones por las cuales las organizaciones no permiten que el individuo se realice son: no dejar lugar al desarrollo de personalidades maduras y al progreso personal; desarrolla un conformismo; no toma en cuenta en forma adecuada a la organización informal; convierte a la persona-

---

(53) Maslow, Abraham. "Una teoría la motivación humana", traducida del artículo original titulado "A theory of human motivation". Readings in Managerial Psicology. Editado por Harold Leavit y Louis Pondi.

lidades maduras y al progreso personal; desarrolla un conformismo; no toma en cuenta en forma adecuada a la organización informal; convierte a la persona en "hombre organización"; no asimila el influjo de las nuevas tecnologías, etc.*

d. Necesidades de logro

David McClelland considera que las necesidades de logro son un motivo humano diferente, que puede ser distinguido de otras necesidades. Y lo más importante es que el motivo de logro puede ser aislado y determinado dentro de cualquier grupo.

McClelland, quién durante años se ha dedicado al estudio de este impulso de obtener logros, ha encontrado que existe un cierto tipo de "Virus mental" o sea una determinada forma de pensar no muy común que, al aparecer en un individuo, determina que su conducta se haga particularmente enérgica. Este virus mental recibió el nombre de realización (n Ach) debido a que se le identificó en una muestra de los pensamientos de una persona por la cual tales pensamientos tenían que ver con "hacer bien" o "hacer mejor" algo que ya se había hecho con anterioridad, es decir, con mayor eficiencia y rapidez, con menor esfuerzo, con mejores resultados.

Algunas de las características de los individuos que tienen una necesidad de logro que se han detectado son:

---

* Este punto fué ampliamente desarrollado en "Críticas a la Burocracia" del presente trabajo.

PRIMERO: las personas prefieren las situaciones donde tienen responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas.
SEGUNDO: el individuo tiende a establecer metas de logro moderadas y aceptar "riesgos calculados".
TERCERO: les interesa más el logro personal que las recompensas del éxito. Aunque no rechazan las recompensas, no son tan esenciales para la persona como el logro en sí.
CUARTO: buscan situaciones en las que pueden obtener información retroalimentada sobre qué tan bien están realizando su trabajo. Pero, además de la información concreta, la naturaleza de la información es importante para las personas motivadas por el logro(54).

Una persona con una fuerte necesidad de logro, es un individuo productivo, toma la delantera porque logra que las cosas se hagan.

Por último, podemos preguntarnos si el motivo de logro puede ser enseñado o desarrollado en las personas. McClelland considera que si puede hacerlo. De hecho, él ha preparado programas de adiestramiento en los que se incluyen test proyectivos para hombres de negocio, concebidos para fomentar entre ellos el logro como motivo.

Los distintos niveles de necesidades no tienen que estar totalmente satisfechos para que la persona adquiera otro tipo de necesidad. En la realidad, la mayoría de las personas tienden a estar parcialmente satisfechas en cada nivel y parcialmente insatisfechas; la satisfacción es generalmente mayor en los niveles fisiológicos y de seguridad que en los

---

(54) Atkinson, J.W. "Motives in Fantasy, Action, and Society" Ed. Princenton, Van Nostrand, 1958.

niveles de afiliación, estima y autorrealización.

Los administradores parecen pensar que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son por lo general lo más importante para los trabajadores. Por consiguiente utilizan incentivos "tradicionalmente dignos de confianza": dinero, prestaciones y seguridad, para motivar a los trabajadores. Pero en el anterior desarrollo demostramos que existen otras necesidades importantes para los individuos y por tanto, los administradores deben tomar conciencia de este hecho. Considerando las cambiantes prioridades en las necesidades de las personas, las organizaciones deben proporcionar la clase de medio ambiente que motive y satisfaga no solo las necesidades fisiológicas y de seguridad.

2. Douglas McGregor: la Teoría X y la Teoría Y

En la obra de Elton Mayo podemos encontrar el origen de los postulados de la teoría X y de la teoría Y de Douglas McGregor.

Basándose en la jerarquía de las necesidades de Maslow, McGregor dedujo que los supuestos de la teoría X de la naturaleza humana son generalmente imprecisos y que los enfoques que surgen de estos supuestos no logran motivar a los individuos para que trabajen en el logro de los fines de las organizaciones.

La teoría X tiene su base en el concepto convencional de la administración y tiene una serie de proposiciones:

a. La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva -el dinero, los materiales, las personas- en interés de las necesidades económicas.

b. Con respecto a las personas, la dirección genera el proceso de conducir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar su conducta para conformarla a las necesidades de la organización.

c. Sin esta intervención, la gente se mostraría pasiva a las necesidades organizacionales. Por consiguiente, hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas. Esta es la tarea de la gerencia.

d. El hombre medio es indolente por naturaleza.

e. Carece de ambición, le repugna la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.

f. Está intrínsecamente centrado en si mismo y es indiferente a las necesidades organizacionales.

g. Es por naturaleza resistente al cambio.

h. Es crédulo, no muy inteligente, presa fácil del charlatán y del demagogo.

El aspecto humano de la empresa hoy en día está moldeado por proposiciones y creencias como éstas. Las estructuras convencionales de la organización y la política administrativa, las prácticas y los programas, reflejan estas premisas.

Los resultados que comienzan a surgir de las ciencias sociales, ponen en tela de juicio todo este conjunto de creencias acerca del hombre y la naturaleza humana y las tareas de la administración.

El científico social no niega que la conducta humana de la organización hoy en día sea aproximadamente como lo - percibe la dirección. Pero está bastante seguro de que esta conducta no es consecuencia de la naturaleza intrínseca del hombre. Es más bien una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones, de la filosofía, la política y las prácticas de la administración. El enfoque de la - teoría X se basa en nociones erradas de lo que es causa y lo que es efecto.

Una necesidad satisfecha deja de motivar la conducta; - este es un factor de significación profunda que se ignora comunmente en el enfoque convencional de la administración.

Cuando una persona tiene satisfecha sus necesidades fisiológicas éstas automáticamente dejan de ser motivaciones.

Cuando el trabajador se halla en relación de dependencia, las necesidades de seguridad podrán asumir importancia considerable.

Cuando las necesidades sociales del hombre, y quizás - también sus necesidades de seguridad, son frustradas por las políticas administrativas, la persona se conduce de - manera calculada para derrotar a los objetivos organizacionales. Se vuelve resistente, antagónico, renuente a la cooperación. Pero esta conducta es una consecuencia, no una causa.

La organización típica ofrece muy pocas oportunidades - de satisfacción de las necesidades de estima, sobre todo para la gente de los peldeños más bajos de la jerarquía.- El método convencional de organizar el trabajo no presta

atención a este aspecto de la motivación humana. Es evidente que las condiciones organizacionales no permiten que las necesidades de autorrealización logren su expresión.

La privación que experimenta mucha gente respecto a las necesidades de orden inferior distrae sus energías en la lucha por satisfacerlas y las necesidades de autorrealización permanece aletargada. La privación de las necesidades fisiológicas y de seguridad tienen consecuencias sobre la conducta. Lo propio sucede, aunque no se admite tan fácilmente, con la privación de las necesidades de orden superior. Bajo las condiciones de satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, si la gerencia continúa enfocando su atención en ellas, sus esfuerzos resultarán ineficaces para motivar a los trabajadores a una productividad óptima.

Por esta y otras muchas razones, es necesaria una teoría diferente sobre la manera de conducir a la gente, basada en premisas más adecuadas de la naturaleza humana y su motivación.

Esta teoría ha sido denominada por McGregor Teoría Y, y sus dimensiones son las siguientes:

a. La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva.

b. La gente no es por naturaleza pasiva o resistente a las necesidades organizacionales.

c. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición para encausar la conducta hacia las metas organizacionales, están

presentes en las personas. Es responsabilidad de la administración hacer posible que la gente reconozca y desarrolle estas características humanas por su cuenta.

d. La tarea especial de la administración es disponer las condiciones organizacionales y los métodos de operación, de manera que las personas puedan lograr sus propias metas en forma óptima dirigiendo sus propios esfuerzos hacia las metas organizacionales.

e. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunsatancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción que realizará voluntariamente.

f. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuír las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas(55).

Se trata primero que todo de crear oportunidades, de liberar el potencial, remover los obstáculos, estimular el crecimiento. Sólo una dirección que tiene confianza en las capacidades humanas y que se encamina hacia los objetivos organizacionales más bien que a la preservación del poder personal, puede captar las implicaciones de la teoría en formación.

---

(55) McGregor, Douglas, Op. cit. caps. 3 y 4.

3. Chris Argyris. Teoría de la Inmadurez-Madurez

La gran mayoría de las personas son tratadas actualmente como seres inmaduros en sus ambientes de trabajos. Es este hecho lo que ha ocasionado muchos de los actuales problemas en las organizaciones.

Chris Argyris ha examinado organizaciones industriales para determinar que efecto han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo del personal dentro del ambiente de trabajo(56).

Según Argyris, hay cambios que deben ocurrir en la personalidad de un individuo para que llegue a ser una persona madura con los años; estos son:

a. Un individuo avanza de un estado pasivo desde su niñez hasta llegar a la actividad en la vida adulta.

b. Un individuo pasa de un estado de dependencia de los demás como niño a un estado de independencia relativa como adulto.

c. Un individuo se comporta sólo de unas cuantas maneras como niño, pero como adulto es capaz de comportarse de muchas maneras.

d. Un individuo tiene intereses erráticos, casuales y superficiales como niño, pero desarrolla intereses más profundos y más fuertes como adulto.

e. La perspectiva temporal de un niño es muy corta, abarca sólo el presente, pero al madurar su perspectiva temporal se amplía para incluír el pasado y el futuro.

---

(56) Argyris, Chris. "Personalidad y Organización", Publicación del Centro de Formación y Perfeccionamiento del Funcionario. Alcalá de Henares, 1965.

f. Un individuo como niño está subordinado a todos, pero avanza a una posición de igualdad o superioridad ante los demás como adulto.

g. Como niño, un individuo carece de conciencia de un "yo" o sentido de identidad, pero como adulto, no sólo es consciente de éste, sino que es capaz de controlarlo.

Argyris afirma que estos cambios residen en un continuum y que la personalidad "sana" se desarrolla a lo largo de éste(57).

Según Argyris, impedir que la gente madure forma parte de la naturaleza misma de la organización formal. Esto implica una dirección impositiva orientada únicamente a la ejecución del trabajo, donde las decisiones las toma el superior y los trabajadores se limitan a llevarlas a cabo. Los conceptos de la organización formal conducen a supuestos sobre la naturaleza humana que son incompatibles con el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad humana. Argyris ve una incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales tal como existen actualmente. Sugiere bajo la teoría clásica de la administración (basada en los supuestos de la teoría X), la dirección crea papeles infantiles en los trabajadores; frustran todo desarrollo natural.

Por otro lado, la organización informal proporciona al individuo la oportunidad de:

a. Reducir las sensaciones que experimenta en cuanto dependencia, sometimientos, subordinación y pasividad respecto a la gerencia.

---

(57) Hersey, Paul y Blancahrd, Kenneth. op. cit. págs. 62-63

b. Reduce la posibilidad de quedar sometido a la acción unilateral arbitraria de las personas que mandan, aumentando así la posibilidad de que se presente la oportunidad de ser autorresponsables.

c. Expresar los sentimientos contenidos que van desde la agresividad y hostilidad abierta hasta la internalización pasiva de las tensiones originadas por la organización formal, la jefatura autoritaria, los controles administrativos y los pseudo-programas de relaciones humanas.

d. Crear su propio mundo informal con sus propios valores en los cuales puedan encontrar cobijo psicológico y logren mantener la estabilidad durante el proceso de constante ajuste y adaptación de la organización formal (58).

Este comportamiento aparentemente incongruente por parte de los trabajadores, impuesto por la organización informal, es necesario para que los individuos "sanos" mantengan un mínimo nivel de salud y para que la organización formal logre la expresión óptima de sus exigencias.

Cuando la estructura o exigencias de la organización formal no concuerda con los sentimientos de los individuos, y exigen un determinado tipo de comportamiento, trae como consecuencia la frustración, el conflicto y el fracaso.

Aceptando la propuesta de que la organización abarca todo el comportamiento de los participantes, entonces debe comprender a todas las actividades humanas que puedan ser clasificadas como formales e informales, respuestas e iniciativas, dirigidas hacia afuera o hacia dentro, normales o desviadas.

---

(58) Argyris, Chris, op. cit. pág. 239.

El individuo puede adaptarse a la frustración y al conflicto, ascendiendo por la escala orgánica, haciéndose apático, desinteresado y no implicado, aceptando la insatisfacción como inevitable y aumentando su deseo de dinero a costa de su deseo de recompensas humanas.

Argyris desafía a la administración a que proporcione un clima de trabajo (paso de la teoría X a la teoría Y de McGregor) en el que cada individuo tenga la oportunidad de desarrollarse y madurar como persona, como miembro de un grupo, satisfaciendo sus necesidades personales a la vez que trabajando por el éxito de la organización. Esto lleva implícitamente la creencia de que el hombre puede ser fundamentalmente auto-dirigido y creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente y, por lo tanto, la administración que se basa en los supuestos de la teoría Y será más fructífera para el individuo y para la organización. En diferentes investigaciones se ha encontrado una y otra vez que ampliar la responsabilidad individual es benéfico tanto para los trabajadores como para la organización. Dar a las personas la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo, las ayuda a satisfacer algo más que las simples necesidades fisiológicas y de seguridad, lo cual, a su vez, las motiva y les permite usar en mayor medida su potencial en el cumplimiento de las metas organizacionales.

4. Frederick Herzberg. Teoría de la motivación-higiene

Frederick Herzberg desarrolló una teoría de la motivación en el trabajo, que tiene amplias implicaciones para la administración y sus esfuerzos hacia una utilización eficaz de los recursos humanos.

El conocimiento de la naturaleza del hombre, sus motivos y sus necesidades, son de valor inestimable para las organizaciones y los individuos. Herzberg emprendió la recolección de datos sobre actitudes en el empleo, a partir de los cuales pudieran deducirse supuestos sobre el comportamiento humano.

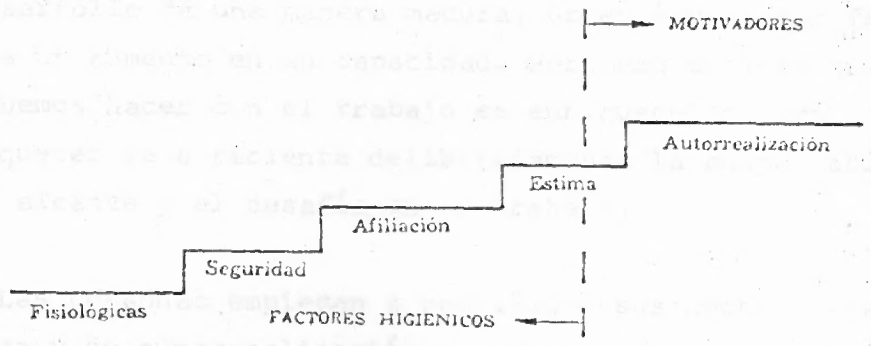
Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera diferente. Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha en sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba. Por otro lado, cuando las personas se sentían bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo. Herzberg llamó a la primera categoría de necesidades "factores higiénicos" porque describen el ambiente del hombre y emplean la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo. Llamó a la segunda categoría de necesidades "motivadores" porque parecen ser eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior. Puede decirse que la política y la administración de la empresa, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el dinero, la situación relativa y la seguridad son factores "higiénicos". Estos no son una parte intrínseca de un empleo, pero se relacionan con las condiciones bajo las cuales se ejecuta el trabajo. Los factores higiénicos no provocan ningún aumento de la capacidad productiva; únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador debidas a restricciones del trabajo.

Los factores que entrañan sentimientos de realización, desarrollo profesional y reconocimiento que uno puede experimentar en un empleo que ofrezca un desafío y un campo de

acción, se denominan motivadores. Herzberg utilizó este último término porque estos factores parecen tener un efecto positivo sobre la satisfacción en el empleo, que a menudo da como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona.

Los factores motivadores, que son intrínsecos al trabajo, son: logro, el trabajo mismo, la responsabilidad y el desarrollo o progreso. Los factores de higiene que son extrínsecos al trabajo, son: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, sueldo, status y seguridad.

Las relaciones entre la teoría motivación-higiene y la jerarquía de necesidades de Maslow, se ilustra en el gráfico siguiente:



Las necesidades fisiológicas de seguridad, de afiliación y parte de las de estima, son factores higiénicos. Las necesidades de estima están divididas porque hay algunas diferencias claras entre el status como tal y el reconocimiento. El status es, por lo general, una función del puesto - gracias a lazos familiares o a presiones sociales y, por - lo tanto, el puesto no será un reflejo de un logro personal ni del reconocimiento ganado. El reconocimiento se gana - por medio de la competencia y el logro. Debe ser ganado, y es otorgado por los demás. Su consecuencia, el status es - clasificado junto con las necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación como un factor higiénico, mientras que el reconocimiento se clasifica junto con la autorrealización como un motivador (59).

Las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas, - tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción al - trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar a un individuo para que su rendimiento sea superior o para que su capacidad aumente. Sin embargo, la satisfacción de los factores motivadores permitirá que un individuo progrese y se desarrollo de una manera madura, obteniéndose con frecuencia un aumento en su capacidad. Herzberg sugiere que lo que debemos hacer con el trabajo es enriquecerlo; con este enriquecer se acrecienta deliberadamente la responsabilidad, el alcance y el desafío en el trabajo.

Las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de estima y de autorrealización al participar en la planeación, organización, motivación y control de sus propias necesidades.

---

(59) Hersey y Blanchard, op. cit. págs. 65-68.

C. LIDERAZGO EN LA ORGANIZACION

Al estudiar la naturaleza del liderazgo se supuso que la moral, la efectividad de grupo y el liderazgo, estaban íntimamente relacionados entre sí. Pero según se realizan investigaciones, se hace cada vez más claro que son muy complejas las relaciones entre esos diferentes aspectos de la vida en grupo. Se han obtenido muchos datos sobre las relaciones entre liderazgo y características de los grupos. Sin embargo, los intentos de reunir tales datos en un tratamiento teórico coherente, se enfrenta a ciertas dificultades fundamentales.

Las discusiones teóricas sobre la naturaleza del liderazgo tienden a confundir las suposiciones sobre lo que "debería ser" el liderazgo, con las investigaciones orientadas a "qué produce qué". Sólo en años recientes las investigaciones del liderazgo se han dedicado a las relaciones causa-efecto sin tomar en cuenta su significación práctica o ideológica inmediata.

Se presentan dificultades en escoger una definición aceptable para los términos de lider y liderazgo.

Para algunos, el liderazgo es propiedad del grupo, mientras que para otros es característica del individuo. Para quienes hacen hincapié en el grupo, liderazgo puede ser sinónimo de prestigio que implique ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implique una relación emocional entre lider y grupo. Para quienes hacen hincapié en el individuo, liderazgo puede significar poseer ciertas características personales como el dominio, el control del ego, la agresividad o el estar libre de tendencias paranoides(60).

---

(60) Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin, Op. cit. cap. 24, pág. 332.

Estas dos tendencias se pueden ilustrar a través de dos definiciones sobre líder y liderazgo.

"Líder es aquel que crea los cambios más efectivos en la actuación del grupo" (Catell).

"Liderazgo es la asunción de las tareas de iniciar, organizar, aclarar, preguntar, motivar, resumir y formular conclusiones: en consecuencia, el líder es la persona que más tiempo gasta hablándole al grupo, ya que es él quien desempeña la mayoría de las tareas verbales" (Bass).

Vemos que uno de los enfoques para estudiar el liderazgo buscó identificar las características de los líderes. Se realizaron muchos estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder en comparación con sus seguidores. Pero, al no resultar satisfactorio el concebir a los líderes como gente que posee ciertos rasgos distintivos, está surgiendo un"nuevo enfoque" del liderazgo el cual insiste en la ejecución de funciones necesarias y la adaptabilidad a situaciones cambiantes.

En una forma pre-científica, Aristóteles, Platón, Maquiavelo y Gustavo LeBon entre otros, han escrito sobre las características del líder. Este mismo aspecto ha sido estudiado posteriormente de una forma científica y sistemática por diversos autores, lo que ha llevado a una revisión de los distintos enfoques sobre el problema del liderazgo.

1. Enfoque Pre-Científico del Liderazgo

El problema del liderazgo ha motivado por siglos la actividad intelectual de muchos pensadores. La literatura filosofórica más antigua que se posee contiene conocimientos

sobre la naturaleza de los grupos y acerca de las relaciones entre individuos y grupo y especificaciones respecto a las "mejores" formas de manejar la vida en grupo.

En el pensamiento griego existe una forma de estudio relativamente refinado de las acciones del alma y de las leyes de su comportamiento. Hay una concepción dualista que concibe el alma y el cuerpo como dos cosas diferentes, dos cosas capaces de una permanente interacción pero categóricamente distintas en cuanto a sustancia. Existe un cuerpo físico y un espectro o alma separado.

Platón, en sus diálogos de la "República", describe al filósofo genuino y auténtico como amante de contemplar la verdad, amigo de mirar, y dice además, que son capaces de abrazar, de dar la bienvenida a todos los seres y besar en cada uno de ellos lo que tengan de inmutable, de eterno, de siempre idéntico(61).

Aristóteles aporta, entre otras, tres importantes contribuciones sobre el comportamiento humano. La primera es ordenada y arquitectural de un sistema de conocimiento en el cual es posible relacionar el estudio del alma con el de los organismos vivos. La segunda, su definición de la naturaleza del alma y sus actividades en forma tal que el alma se convierte en expresión del ser vivo y este a su vez en expresión del alma. La tercera, su adopción de la práctica cuotidiana de describir e interpretar la experiencia y la conducta del hombre en términos concretos. En su obra sobre El Orador (De Oradore), se ocupa de las emociones que el orador procura despertar en sus seguidores y en la

---

(61) García Bacca, Juan David. "Elementos de Filosofía", Ed. U.C.V., Caracas, 1967, pág. 10.

"Etica" y en la "Política", trata de los problemas del auto dominio y de las relaciones interpersonales del tribuno(62).

Posteriormente, a finales del siglo XIV y comienzos del XV aparece "El Príncipe", obra de Maquiavelo en la que se describe cuál debe ser el comportamiento que deben observar los gobernantes de esa época para que puedan llevar con éxito la misión de dirigir a sus súbditos.

En el Príncipe, se descubre de una forma platónica, a manera de expresión de un deseo, que Maquiavelo no fué más que un contemplativo pues ofrecía una receta conducente al establecimiento de un orden sólido en que cada hombre podría llevar a término, sin peligro, la propia vocación.

El Príncipe está dedicado a Lorenzo de Médicis. La esencia de su contenido es la imitación de los grandes hombres de la antiguedad para acomodar las enseñanzar que de ella se extraigan a los hechos de la época de Maquiavelo (y quizás a la de "todas las épocas"), mediante el conocimiento de los sucesos modernos.

Son varios los géneros de principado y los modos de adquirirlo. La función del príncipe consiste en conservar su Estado, nuevo o hereditario, a toda costa.

El comportamiento que el príncipe debe observar se mantiene dentro de la siguiente línea de acción: lo ideal es que tenga todas las virtudes; pero siendo esto imposible, porque lo impide la humana condición, no ha de espantarle incurrir en vicios infamantes sin los cuales salvaría dificil

---

(62) Murphy, Gardner. "Introducción Histórica a la Psicología Contemporánea", Ed. Paidós. Buenos Aires, 1964, pág. 30.

mente su estado. Hay vicios que implican bienestar y seguridad.

Convendría que fuese simultáneamente amado y temido; pero, si ha de prescindir de una de ambos extremos el partido más seguro consistirá en ser temido antes que amado.

El señor prudente no puede ni debe guardar fidelidad a lo prometido, cuando respetarlo le perjudica y no existen, además, las razones que motivaron la promesa. Hay que aparecer clemente, fiel, humano, íntegro y religioso y aún serlo; pero se ha de estar tan identificado con el espíritu propio - que, en el momento necesario, se pueda y sepa cambiar en el sentido contrario.

El príncipe debe evitar lo que le haga odioso y despreciable. Le haría odioso atentar contra la honra y la hacienda de sus súbditos. Cae en el desprecio cuando es inconsciente(63).

Hasta principios del presente siglo quienes sentían curiosidad por el problema del liderazgo y la naturaleza de los grupos se basaban ante todo en la experiencia personal y en los documentos históricos para dar respuesta a sus preguntas.

Los sistemas teóricos producidos durante el siglo XIX no tenían la necesidad de explicar una acumulación de datos empíricos cuidadosamente reunidos. Los escritores de esta época especulativa dedicaban sus energías a crear un tratamiento teórico comprensivo de los grupos y el liderazgo. Pero estos sistemas eran complejos y de amplio alcance, pues los crearon hombres de sobresaliente actividad intelectual.

---

(63) Maquiavelo, Nicolás "Obras" Ed. Vergara, Barcelona, 1968. pág. 28-29.

La lista de nombres tomadas de esta era, contienen pensadores de la talla de Cooley, Durkheim, Freud, Giddings, LeBon, Mc.Dougall, Ross, Tarde, Tönnies y Wundt, cuyas ideas todavía surgen en las discusiones actuales sobre la vida en grupo y el comportamiento del lider.

Gustavo LeBon hace un análisis sobre el comportamiento humano de las multitudes y cuáles son las cualidades que debe poseer el que dirige a esas multitudes.

En las muchedumbres humanas, el jefe, ordinariamente no es más que un agitador, pero, como tal, juega un papel considerable. Su voluntad es el núcleo alrededor del cual se forman y se identifican las opiniones. Este constituye el primer elemento de organizaciones de las muchedumbres heterogéneas y prepara su organización en metas. Entre tanto, las dirige. La muchedumbre es un rebaño servil que no podría existir sin dueño.

Los agitadores, por lo común, no son hombres de pensamiento sino de acción. Son poco clarividentes y no podrían serlo porque la clarividencia conduce generalmente a la duda y a la inacción, se reclutan generalmente entre estos nerviosos esos excitados, esos medios locos que bordean los límites de la locura. Por absurda que pueda ser la idea que defiendan o el fin que persiguen, todo razonamiento se embota contra su convicción. El desprecio y las persecuciones no les importa y sólo consiguen excitarlos más. Interés personal, familia, todo lo sacrifican. El mismo instinto de conservación está anulado en ellos hasta el punto de que la sola recompensa que casi siempre desean y solicitan es llegar a convertirse en mártires. La intensidad de su fé da a sus palabras una gran potencia sugestiva. La multitud está siempre pronta a escuchar al hombre que, dotado de fuerte volun

tad, sabe imponerse a ella. Los hombres, reunidos en muche dumbres, pierden toda voluntad y, por tanto, se inclinan por instinto, hacia quien está dotada de ella.(64)

Cuando se trata de arrastrar, en un momento determinado, a una muchedumbre e impulsarla a realizar un acto cualquiera, hay que actuar sobre ella con sugestiones rápidas, entre las cuales la más enérgica es el ejemplo; sin embargo, se necesita que la muchedumbre esté preparada mediante ciertas circunstancias y, principalmente, que el que quiera arrastrarla posea una cualidad: prestigio.

Cuando se trata de imbuír en el espíritu de las muchedumbres ideas y creencias como, por ejemplo, las modernas teorías sociales, el procedimiento de los directores es distinto. Recurren principalmente a tres procedimientos perfectamente definidos: la afirmación, la repetición y el contagio.

Lo que ante todo cnntribuye a dar un poder tan grande a las ideas propagadas por la afirmación, la repetición y el contagio, es que concluyen por adquirir el misterioso poder llamado prestigio.

El prestigio es una especie de dominio ejercido sobre el espíritu por un individuo, una obra, o una idea; dominio que suspende las facultades de crítica, inundando el alma de sorpresa y respeto.

Las distintas variedades de prestigio pueden reducirse a dos formas principales: el prestigio personal y el adquirido.

---

(64) LeBon, Gustavo "Psicología de las Multitudes" Ed. Albatros. Buenos Aires, 1958, pág. 129.

El prestigio constituye el elemento fundamental de la persuasión. De un modo consciente o inconsciente, la persona, la idea o la cosa que tiene prestigio, es imitada inmediatamente por medio del contagio, y ciertas formas de sentir y de expresar el pensamiento, se impone a toda una generación.

El más importante de los factores que puede entrar en la génesis del prestigio es el éxito. Todo el que triunfa, toda idea que se impone, deja por este solo hecho de ser combatido. Y que el éxito es una de las bases principales del prestigio, lo prueba que este último desaparece casi siempre con aquél(65).

2. Enfoque Científico del Liderazgo

Las investigaciones sobre los problemas del liderazgo se han orientado en tres direcciones generales:

En la primera, se han analizado los rasgos de quienes son reconocidos como grandes líderes, ya sea en el pasado o en el presente, con el objeto de descubrir lo que tienen en común. Con arreglo a las ideas y hallazgos sobre los rasgos y la conducta de los líderes, se hacen varios intentos de desarrollar técnicas para identificar a las personas que tienen cualidades consideradas para el liderazgo.

En segundo lugar, se forman grupos experimentales, se les ha pedido que elijan líderes y se ha estudiado a los elegidos como en el primer caso. Las características que llevan a una persona al liderazgo acaso son bastante diferentes de aquellas que la hacen un líder efectivo, una vez llegada al oficio de liderazgo. Bien pudiera ser que al estudiar los -

---

(65) LeBon, Gustavo. op. cit. pág. 148.

rasgos de la efectividad de liderazgos se encontrase mayor consistencia en los resultados que la hallada al comparar-líderes y no líderes.

Por último, hay razones para temer que numerosas listas-de cualidades del líder sean creaciones puramente subjetivas que sólo reflejan la idea que se hacen los autores del "gran líder". Al investigar como entrenan un líder, se encontró también que se necesita un enfoque mejor de la "situación".

A través del desarrollo del enfoque científico del liderazgo, vamos a explicar de una forma más exhaustiva las diferentes derecciones señaladas con anterioridad, para lo cual vamos a estudiar los distintos aspectos del problema.

a. Funciones del Líder

En el enfoque pre-científico, se consideraba que desde-el punto de vista de los seguidores, el líder podía cumplir diversas funciones. Puede simplemente conocer el camino. De mayor importancia son los casos en que el líder se vuelve objeto de fijaciones emocionales. Frecuentemente se ha hecho notar cómo los seguidores en potencia anhelan un líder y la adulación que están dispuestos a brindarle.

Chester Barnard(66), en la segunda parte de su libro "Las Funciones del Ejecutivo", describe y analiza cuáles son las diferentes formas de actuación que debe tener un líder en una organización para llevar a cabo con éxito su gestión administrativa.

---

(66) Barnard, Chester, op. cit.

Considera Barnard que la función básica de un ejecutivo es la de preservar el equilibrio interno y externo de la organización. La función del ejecutivo es la de facilitar la sintetización de fuerzas contradictorias en una acción concreta: reconciliar las fuerzas, los instintos, intereses, condiciones, posiciones o ideales conflictivos. En la última parte de su obra trata de funciones de control, gerencia, supervisión y administración en la organización informal.

Los aspectos de la actividad ejecutiva a los que presta mayor atención son los del liderazgo, la toma de decisiones, la autoridad y la responsabilidad.

Barnard considera que el liderazgo no es el único elemento de la función organizacional. Los dirigentes sirven meramente como catalizadores, para ayudar a estimular las actividades de todos los que prestan su contribución a una organización. Establece una distinción cuidadosa entre "liderazgo", en lo que se refiere a la prominencia o excelencia de algún campo especial de actividad, y "liderazgo" en el sentido de dirección y orientación de las personas dentro de una organización.

El liderazgo siempre es una función por lo menos de tres variables complejas: el individuo, el grupo y las condiciones. Es posible que la persona idealmente apropiada para el liderazgo de ciertos grupos, bajo ciertas condiciones, pueda ser totalmente inadecuada para el liderazgo de otros grupos, o aún de los mismos grupos bajo condiciones diferentes. Por eso, las condiciones estables exigen cualidades de moderación, reflexión y definición de técnicas. Por el contrario, las condiciones de gran inestabilidad e incerti

dumbre son más exigentes en cuanto a coraje físico o moral, determinación, inventiva, iniciativa y hasta audacia.

b. Tipos de grupo

En los últimos años se ha hecho más fácil medir los efectos de los líderes buenos o malos y de los métodos apropiados o no de conducir en términos puramente humanos.

En otras palabras, se ha hecho posible medir con precisión la eficiencia del liderazgo por medio de la observación de sus efectos sobre los sometidos a él. Lewin, Lippit y Whyte de la Universidad de Iowa, revelaron algunos de esos efectos en una serie de experimentos planteados para descubrir las posibles consecuencias de los diversos tipos de "clima social" sobre los miembros de un grupo.

El estudio experimental presentado por Lewin y sus seguidores es ya clásico. Ha dado ímpetu al enfoque funcional del liderazgo y ha servido para estimular gran parte de las investigaciones hechas en este campo.

Los líderes de esta investigación no eran los iguales de los miembros del grupo, pero eran líderes adultos de grupos jovenes. Se les adiestró para que fueran líderes capaces, autocráticos, democráticos y laissez-faire. Se observó y grabó cuidadosamente en términos cuantitativos, la conducta de los líderes y de todos los miembros. Los resultados indican claramente que los diferentes patrones de liderazgo desembocan en tipos distinguibles de conducta entre los miembros del grupo. Tanto la soli

daridad de grupo como la productividad del grupo se diferenciaron notablemente y en cada grupo se desarrolló una característica atmósfera emocional(67).

La conducta del líder en los tres climas sociales se puede visualizar en el presente cuadro:

Autoritario	Democrático	Laissez-Faire
1. El líder determina toda política.	1. Toda política es asunto de discusión y decisión del grupo, que el líder anima y asiste.	1. Libertad completa para la decisión de grupo o del individuo con mínima participación del líder.
2. La autoridad dicta de uno en uno, las técnicas y los pasos de la actividad, de modo que los pasos futuros serán siempre inciertos en gran medida.	2. Perspectiva de actividad ganada durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo, el líder sugiere dos o más procesos alternativos que pueden escogerse.	2. El líder proporciona varios materiales. El líder aclaró que daría la información cuando se la pidieran. Fuera de ésto, no parcipó en la discusión.
3. Por lo general el líder dictaba el trabajo por hacer y designaba al compañero de cada miembro.	3. Los miembros eran libres de trabajar con quien desearan y se dejó al grupo la división de tareas.	3. El lider no participó en absoluto.
4. El dominador tendía a "personalizar" sus alabanzas y críticas al trabajo de cada miembro; permanecía separado y no participaba activamente en el grupo, excepto en las demostraciones.	4. Al alabar o criticar el líder era "Objetivo" o "se basaba en los hechos" y trataba de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demasiado trabajo.	4. Comentarios espontáneos poco frecuentes a las actividades de los miembros, a menos que se le pidiera, y no intentaba valorar o regular el curso de los acontecimientos.

---

(67) Cartwright y Zander, op. cit. pág. 345.

c. La situación en la efectividad del liderazgo

Es conveniente hacer una distinción entre la idea de "liderazgo como una cualidad personal" y la idea de "liderazgo como una función organizacional". La primera se refiere a una combinación especial de características personales; la segunda a la distribución en toda una organización de poderes para la toma de decisiones. La primera nos conduce a considerar las cualidades de los individuos; la segunda a estudiar patrones de poder y autoridad en las organizaciones. Ambas ideas de liderazgo son útiles, pero es importante saber de cuál se está hablando y bajo que condiciones deben considerarse a las dos juntas con el fin de comprender una situación organizacional específica.

Las explicaciones sobrenaturales directas de liderazgo, durante los últimos tiempos, han sido sustituídas por explicaciones más racionales. El liderazgo es todavía considerado generalmente en términos de habilidades personales, pero ahora se supone que las habilidades en cuestión son las mismas que tienen toda persona normal: se supone simplemente que los individuos que se convierten en líderes las poseen en mayor grado.

El prestigio, el éxito financiero, la posición jerárquica, la influencia y muchos otros elementos, han sido puestos a prueba sin mucha satisfacción. Los investigadores han vuelto la mirada hacia la influencia de la situación en los problemas del liderazgo. Sobre esta etapa del estudio vamos a considerar los aportes hechos por Alex Bavelas y Frec E. Fiedler.

Bavelas[68] considera que las cualidades del líder son manifestaciones de características personales. Objeta a esto que el grado en el cual un individuo es líder depende no solamente de sus características personales sino también de la situación en que se encuentra.

Bavelas propone un enfoque incidental del liderazgo el cual deriva su fuerza del siguiente hecho: las organizaciones en general pueden exhibir amplias similitudes de estructura y función, pero en particular, muestran fuertes elementos de singularidad.

Los aspectos incidentales de liderazgo que se enfatizan es que estas características singulares de una organización, con frecuencia son de importancia crucial para determinar cuál de dos hombres igualmente competentes y dotados será un "líder", y también que en la misma organización estos patrones singulares pueden cambiar significativamente a niveles diferentes de la jerarquía. En estos términos, nos acercamos a la idea de liderazgo no como una cualidad personal, sino como una función organizacional.

Las funciones de liderazgo que se han propuesto son: planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, castigar, etc. Todas ellas surgen de la idea subyacente de que los actos de liderazgo son aquellos que ayudan al grupo a lograr sus objetivos o a satisfacer necesidades.

El liderazgo organizacional consiste en la reducción de la incertidumbre; el comportamiento a través del cual se logra

---

(68) Leavitt, Harold S. y Pondy, Louis R. "Reading Managerial Psychology" Ed. The University of Chicago, 1964. Traducción del artículo de A. Bavelas, Liderazgo, hombre y función, cap. V. págs. 200-207.

esta reducción es a través de la elección de alternativas satisfactorias.

La forma en la cual una administración distribuye la responsabilidad para hacer una serie de elecciones es lo que define su estructura. El liderazgo organizacional y las acciones que la constituyen son problemas que pueden solucionarse dentro de la estructura y sus alcances. En estos términos, el liderazgo consiste en un proceso contínuo de elecciones que permite a toda organización proseguir hacia sus objetivos a pesar de todas las perturbaciones internas y externas que puedan existir.

Este nuevo enfoque no ha eliminado el papel del liderazgo personal, pero lo ha redefinido significativamente. Bajo circunstancias normales de operación, el liderazgo en la organización consiste no tanto en tomar decisiones personalmente, como en mantener la efectividad operacional de los sistemas de toma de decisiones que comprenden la dirección de la organización.

Fred Fiedler(69), presenta los principales resultados obtenidos en una extensa serie de estudios de campo y de laboratorio cuidadosamente planeados e integrados, que aclaran las relaciones existentes entre la personalidad de los líderes, su posición social en el grupo y la efectividad del grupo. En esos estudios, Fiedler administró a líderes pruebas diseñadas para reflejar cuánto estimaban éstos a sus compañeros de trabajo.

---

(69) Cartwright, Dorwin y Zander, Alvin, op. cit. cap. 28.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
BIBLIOTECA
CARACAS

Para Fiedler, esa medida indica el grado en que el líder se preocupa de otros y el grado en que desea ganar la aprobación de esos otros, o el grado en que el líder obtiene satisfacción de ejecutar con éxito su tarea. Después, Fiedler demuestra que la efectividad de los grupos es relevante a lo apropiado del estilo del líder para la situación específica en que funciona y para el grado en que tal situación permita al líder ejercer influencia.

A partir de sus estudios, elabora un "modelo de Contingencia de la Dirección" en el cual se identifican tres variables situacionales que parecen determinar si una situación dada es favorable o desfavorable para un líder. Primero, sus relaciones personales con los miembros de su grupo (relaciones líder-miembro); segundo, el grado de estructura en la tarea que se le ha asignado al grupo para su ejecución (estructura de la tarea); tercero, el poder y la autoridad que le da la posición (poder de posición)(70).

Este modelo hace pensar en que lo efectivo del liderazgo es contingente al estilo de interacción del líder con sus miembros de grupo y con lo favorable de la situación de trabajo.

Se ha demostrado a través del análisis de la situación que el tipo de liderazgo necesario depende de cuan favorable sea la situación para el líder y del grado de influencia que potencialmente tenga el líder sobre el grupo.

d. El Supervisor como líder

Vamos a examinar el papel del supervisor como líder -

---

(70) Ibid, pág. 405.

dentro de la organización debido a la gran importancia que tiene el trabajo que desempeña en la misma y la relación con otros miembros dentro de ella.

El supervisor es el vínculo más directo entre los trabajadores y la gerencia. Sobre él recae gran parte de la responsabilidad de que los trabajadores comprendan y apoyen los objetivos de la gerencia y, a su vez, es responsable de que las dificultades y las quejas de los trabajadores se tramiten por la vía jerárquica con el fin de hallarles solución.

Es responsabilidad del supervisor asegurarse de que el trabajo sea hecho a tiempo y de acuerdo con los estandares establecidos y de que se mantenga un alto grado de eficiencia. Para ello cuenta con el manejo de los recursos financieros, humanos y de materia prima que le son necesarios para llevar a cabo su trabajo.

Para que un supervisor sea capaz de persuadir a sus subordinados es necesario que sea consciente de sus actos. Si ha de tener éxito en sus esfuerzos por persuadirlo, es necesario que ellos lo aprecien. Puede hacer uso de su influencia ya sea para obligarlo, o bien para permitir que participen en la determinación de los objetivos y en la estructuración de la situación de trabajo(71).

La influencia que el supervisor ejerce sobre sus trabajadores es tal que con frecuencia se puede describir su productividad, las quejas, el ausentismo, los retrasos, así como también de qué tanta apatía o energía dan muestras en lo que atañe a los asuntos del departamento.

---

(71) Bass, Bernard, op. cit. pág. 183.

Para lograr la eficacia en la supervisión, debemos de saber de que tipo de organización se trata y cuales son las relaciones que mantiene el supervisor y su grupo con la organización. En este sentido, Likert(72) encontró que "los supervisores con mejores records de rendimiento enfocan su atención primordialmente en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y en crear grupos de trabajo eficientes con metas de altos rendimientos". Estos supervisores se denominaron "orientados al personal". Otros supervisores que ejercían una presión constante sobre la producción fueron denominados "orientados al trabajo" y tenían con mayor frecuencia, según se descubrió, secciones poco productivas.

Likert descubrió también que los supervisores altamente productivos aclaran a sus subordinados cuáles son los objetivos y que necesidades deben satisfacerse, y luego les dejan libertad para hacer el trabajo. Es decir, descubrió que la supervisión general más bien que la estrecha era la que tendía a ir acompañada de una alta productividad.

Prosiguiendo el análisis de los diferentes aspectos del supervisor como líder, vamos a comentar los estudios realizados en la Universidad de Ohio State(73), en los cuales se ha examinado cuidadosamente los deberes y estilos de liderazgo incluídos en las organizaciones militares e industriales.

Por medio de un cuestionario de Descripción del Comportamiento Directivo, identificaron dos dimensiones dentro de este comportamiento: la iniciación de la estructura y la consideración.

---

(72) Likert, Rensis, op. cit. cap. 2.

(73) Hersey, Blanchard, op. cit. pág. 87-89

"La iniciación de la estructura" alude al comportamiento del dirigente al delinear las relaciones entre él mismo y los miembros del grupo de trabajo y al procurar establecer normas bien definidas de organización y canales de comunicación. Por otro lado, la "consideración" se refiere al comportamiento que indica amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el dirigente y los miembros de su personal.

La iniciación de la estructura parece estar interesada en el trabajo o las tareas. Esta dimensión pone de relieve las necesidades de la organización. Al mismo tiempo la consideración está orientada hacia las relacinnes y tiende a recalcar las necesidades del individuo. Estos estudios dieron como resultado la elaboración de cuatro cuadrantes para mostrar las diversas combinaciones de la iniciación de la estructura (tarea) y la consideración (relaciones):

Consideración (Alta) ↑		
	Consideración alta y estructura baja	Estructura alta y consideración alta
	Estructura baja y consideración baja	Estructura alta y consideración baja

Iniciación de la estructura (Alta) →

Los cuadrantes de la dirección de la Universidad de Ohio State(74).

---

(74) Hersey-Blanchard, op. cit. pág. 89

Estos estudios sobre la dirección de la Universidad de Ohio State llegan a la conclusión de que un estilo con mucha consideración y alta iniciación de estructura es teóricamente el "mejor" comportamiento directivo, mientras que el estilo que contenga poco de ambas dimensiones es teóricamente el "peor".

Utilizando los estudios realizados por Likert y por la Universidad de Ohio State, entre otros, Robert Blake y Jane S. Mouton(75), desarrollan su Cuadrícula Gerencial, en la cual son descritos cinco estilos diferentes de Dirección.

Los cinco estilos de dirección son definidos como sigue:

Apático. La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario basta para sostener la cohesión de la organización.

Country Club. La atención cuidadosa a las necesidades de establecer relaciones satisfactorias que tienen las personas, conducen a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.

Tarea. La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.

Posición intermedia. El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.

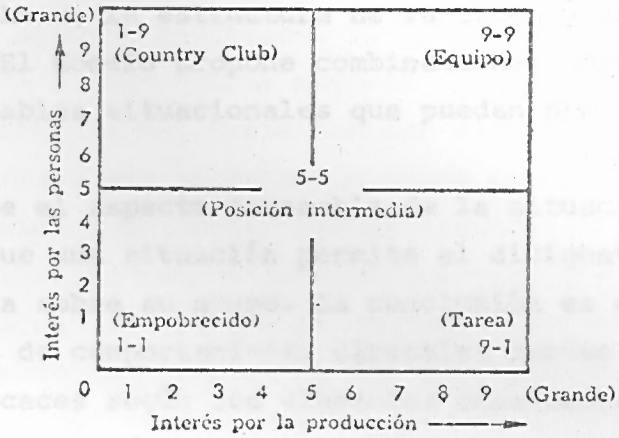
Equipos. El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un "interés común" en

---

(75) Blake, Robert y Mouton, Jane. op. cit.

los propósitos de la organización, produce relaciones de confianza y respeto.

Estos cinco tipos diferentes de dirección están basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones) y lo ilustran a través del siguiente gráfico:



Los estilos de dirección del Grid Administrativo (76).

La Cuadrícula Gerencial implica también que el comportamiento directivo más deseable es la "administración en equipo" (máximo interés por la producción y las personas). De hecho, Blake y Mouton han elaborado programas de adiestramiento para hacer que los dirigentes adopten este estilo.

Todos estos estudios nos llevan a imaginar la existencia-

---

(76) Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth, op. cit. pág. 30.

de un estilo óptimo de dirección, pero no debemos olvidar que no es cuestión de mejor estilo, sino de un estilo más eficaz para una situación particular.

En este momento es oportuno retomar los aportes hechos por Fred Fiedler, en su Modelo de Contingencia de la Dirección, en la cual se proponen tres variables situacionales principales que determinan si una situación dada es favorable o desfavorable para un dirigente: relaciones dirigentes-miembros, la estructura de la tarea y el poder de posición. El Modelo propone combinaciones posibles de las tres variables situacionales que puedan presentarse.

Fiedler define el aspecto favorable de la situación como: el grado en que una situación permite al dirigente ejercer influencia sobre su grupo. La conclusión es que numerosos estilos de comportamiento directivo pueden ser eficaces o ineficaces según los elementos resaltantes de la situación.

d. Formación del líder

Una vez analizados los diferentes aspectos sobre el liderazgo, por último vamos a estudiar lo concerniente a la formación del líder. Con estos nuevos métodos se busca cambiar el comportamiento de los líderes a través de una modificación de sus actividades básicas hacia ellos mismos y hacia los demás.

Uno de estos nuevos métodos utilizados en la formación del líder es el adiestramiento de la sensibilidad (77).

---

(77) Tannenbaum, Robert, Weschler Irving, Massarik, Fred, "Liderazgo y Organización" Ed. Troquel, 1971, cap. 9.

El adiestramiento de la sensibilidad es un método que tiene por objeto lograr que las personas sientan y se comporten - diferente respecto del manejo cotidiano de los problemas humanos.

El adiestramiento de la sensibilidad se basa en las siguientes premisas:

PRIMERO: buena parte del trabajo se hace a través de contactos personales con otros, ya sea individualmente o como miembro de grupos. El líder es la persona que tiende a desarrollar mayores contactos.

SEGUNDO: la eficacia del trato con los otros a menudo se ve estorbada por la falta de tipos específicos de comprensión y conductas interpersonales. El líder desarrolla la comprensión para lograr una mayor eficacia en sus relaciones con otras personas.

TERCERO: la gente que cuenta con esa comprensión y conducta parece más eficiente en sus relaciones interpersonales.

CUARTO: existen, pruebas de que las personas pueden aprender a mejorar su comprensión y conducta interpersonal. Estas premisas nos van permitir modificar o - mantener conductas en los líderes.

El tipo de comprensión que nos interesa se denomina "sensibilidad social", y es la capacidad de percibir correctamente lo que piensan y sienten los demás; es decir, desde el - punto de vista de ellos.

Además, debe existir "Flexibilidad de comportamiento", o sea la capacidad de comportarnos adecuadamente a la luz de nuestra comprensión, lo que exige que seleccionemos de nuestro repertorio de conductas alternativas las que sean más apro

piadas en una situación dada.

Para lograr comprender a los demás se hace necesario que nos comprendamos a nosotros mismos. Pero, llegar a lo más profundo del hombre constituye un problema bastante complicado; el líder debe darle a las personas la oportunidad de que expongan sus pensamientos, sentimientos y acciones al reconocimiento de sus congéneres, o sea, que las personas puedan observarse, estudiarse y reaccionar entre sí. El líder debe aprender a reconocer las diferencias individuales, aceptarlas por lo que son y a comprender mejor de que modo sus propias necesidades y deseos distorsionan sus opiniones sobre el mundo que lo rodea.

Se ayuda a los líderes participantes a conocer como las fuerzas singulares propias de un grupo pueden determinar su éxito o su fracaso. A medida que su sensibilidad se va desarrollando tienden a reconocer los roles de miembros funcionales y bloqueadores; toman conciencia de la situación y aprenden a dominarla.

A medida que los líderes ponen en práctica su comprensión de ellos mismos y de los demás, aprenden como comunicarse eficazmente, como escuchar y entrevistar, como informar y evaluar, como elogiar y corregir.

Para adquirir estas habilidades es necesario lograr la autocomprensión, la comprensión de los demás, la percepción del proceso del grupo y el reconocimiento de la cultura.

El enfoque del adiestramiento de la sensibilidad se desarrolló a partir de los trabajos de la dinámica de grupo de Cartwrigth y Zander, en el Laboratorio Nacional de Adiestramiento en la Formación de Grupos.

Se alienta a los líderes a ocuparse de sus sentimientos sobre ellos mismos y sobre los otros y a explotar el impacto que ejercen entre sí. Se examinan sentimientos, expresiones, gestos y conductas que se dan por supuestos en la vida cotidiana. No se ha dado aún una fórmula perfeccionada que hay que seguir. De las investigaciones han surgido algunos elementos esenciales tales como:

PRIMERO: este adiestramiento está "orientado hacia el proceso" antes que "hacia el contenido". Los líderes aprenden como consecuencia de nuevas experiencias.

SEGUNDO: el objetivo de este adiestramiento está parcialmente inestructurado. Se le dan a los líderes que se adiestran las oportunidades de decidir los temas de conversación, los tipos de problema que desean considerar y los medios que quieren emplear para alcanzar sus metas.

TERCERO: para lograr el éxito en el adiestramiento es esencial un cierto grado de frustración. Cada líder trata de conservar su concepto de sí mismo y el que se adiestra debe ser motivado a examinar el concepto de su propio yo, a reevaluarlo y a aprovechar los cambios que considera lo beneficiarían.

CUARTO: el núcleo del adiestramiento de la sensibilidad se encuentra en grupos pequeños que permitan un alto nivel de participación, compromiso y comunicación libre.

Por último, se intenta el mantenimiento de una atmósfera permisiva, en el que las actitudes y los sentimientos de las personas sean respetadas(78).

---

(78) Ibid: pág. 168-170

Aunque el liderazgo es un concepto confuso y complicado, se han comenzado a aislar algunos de sus componentes principales.- Según avancen nuestros conocimientos sobre la naturaleza de esos fenómenos, se resolverán con mayor facilidad los problemas prácticos de mejorar la vida en grupo. Se cuenta con excelente comienzo para decidir como deben conducirse los líderes dentro del grupo. Cuando puedan predecirse regularmente las consecuencias de diferentes procedimientos de liderazgo, podrán elegirse los estilos que mejor lleven a la conducción del grupo hacia la meta deseada. Según se amplían nuestros conocimientos sobre los grupos, disminuye el misterio del liderazgo.

V. R E S U M E N

A través de toda la revisión teórica se ha demostrado que la burocratización tal y como la plantea Weber, es el punto de partida para una interiorización de los modelos racionalizadores en la organización. Este fenómeno respondía en cierta medida a la corriente filosófica de racionalidad que imperaba en occidente a finales del siglo XIX y comienzos del XX.

Las dos tendencias: la Administración Científica y las Relaciones Humanas, dentro de las teórias tradicionales de organización, se encuentran influídas de una u otra manera por la corriente racionalista. En cada una de ellas se ha dado énfasis a un determinado problema o se han estudiado con mayor profundidad algunos conceptos. En la Administración Científica, a las actividades administrativas (planificación, organización, dotación, dirección, coordinación, información y presupuestos), desde el punto de vista de la organización formal y con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia. En las Relaciones Humanas, se ha dado énfasis en conceptos tales como liderazgo, comunicación, organización informal y otros. Sin embargo, ninguno de estos dos enfoques ha servido para cambiar el tipo de estructura burocrática propuesta por Weber, porque se han mantenido constantes muchas de las funciones y de las características del personal burocrático tal y como lo expresa su teoría.

Pero este modelo burocrático ha comenzado a resquebrajarse, entre otras causas porque no ha sido capaz de dominar la tensión entre las metas individuales y las metas u objetivos de la propia organización. Otra de las causas de esta decadencia es la revolución científica y tecnológica. Actualmente están surgiendo nuevas formas, nuevas pautas y modelos que prometen cambios terminantes en la conducción de las organizaciones

y en la gestión administrativa en general. Estos cambios estarán en íntima relación con variables tales como: las actitudes, las motivaciones y el liderazgo considerados en una doble vertiente individual y grupal.

Los problemas de la organización, los estilos de dirección, así como lo relacionado con el desarrollo de la organización y de la dirección, están sometidos a la influencia del pasado. Nuestro propósito de estudio es llegar a plantear una nueva estructura organizacional que sea adecuada al ritmo de cambio y de modernización que vivimos.

Las organizaciones son sistemas de individuos y grupos interactuando entre sí. Una organización está formada por personas que trabajan juntas y de ese hecho surgen un sinnúmero de problemas. Por esa razón, uno de los problemas más importantes procede del hecho de que las estrategias y prácticas que aseguran la eficacia de las organizaciones dejan de satisfacer las necesidades de sus miembros.

Así cmoo Weber pronosticó el triunfo de la burocracia, Warren Bennis, entre otros, predice su decadencia y esboza algunos tipos de organizaciones que puedan sustituírla. Presenciamos un nuevo sistema de organización que acabará por sustituír a la burocracia.

Al estudiar profundamente la conducta de los individuos en las organizaciones se destaca que "la organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total para comprender la conducta individual de forma clara y concisa"(79). Todos los sitemas poseen multiples funciones y

---

(79) Schein, Edgar, op. cit. pág. 13

tienen que existir dentro de un medio ambiente, tienen pues que adaptarse y mantenerse para lograr sobrevivir. Pero para poder-sobrevivir, las organizaciones deben prescindir de sus prácti--cas burocráticas y hacerse más sensibles al cambio.

Todos experimentamos inclinaciones al cambio y resistencia al mismo. Los factores que determinan estas inclinaciones y re-sistencias son de carácter cultural, social y psicológicos.Pue-den estar enraízadas en el sistema de valores que caracteriza a una cultura o la índole de relaciones entre los miembros de - nuestro grupo, problemas de comunicación o cualquiera de los o-tros aspectos que influyen en las inclinaciones o resistencias-al cambio.

Para concluir, un cambio organizacional amplio implica, en tre otras cosas, que muchos individuos cambien el patrón de - conducta que han seguido durante mucho tiempo, tal vez durante-toda su vida de trabajo dentro de las organizaciones, por uno - nuevo cuyos elementos sólo pueden percibir en forma confusa. El individuo requiere, entonces, nuevas destrezas y prácticas en - el uso de sus conocimientos que les permitan adaptarse al nuevo tipo de organización en que le tocará desempeñarse.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

I. INTRODUCCION

Los problemas del siglo XX no pueden resolverse a través de organizaciones que funcionan a la manera del siglo XIX. Las tareas que tiene por delante la actual dirección de las organizaciones son de naturaleza tal, que es en vano pretender enfrentarse a ellas con los míseros recursos con que cuentan las actuales organizaciones que bien pudieran ser arquetipos de lo que fueron las instituciones del pasado.

Tradicionalmente se concibe a la organización como la coordinación racional de las actividades de un número de personas para la consecución de un propósito común y explícito, mediante la división del trabajo y una jerarquía de autoridad. La dinámica interna de la organización engendra fuerzas que no son previstas ni fácilmente integrables en tal definición: las interacciones complejas producto de la manera como el individuo es inducido a la organización, adiestrado, colocado y orientado; la interacción entre la organización formal y los distintos grupos informales que surgen dentro de ella; las fuerzas de desintegración entre los subgrupos que los mecanismos formales estimulan y las inconsistencias que surgen cuando asumimos distintos puntos de vista sobre los seres humanos. Toda esta complejidad exige una redefinición del concepto de organización en términos más dinámicos y realistas.

Ya Chester Barnard(1), teórico del enfoque de las Relaciones Humanas, consideraba a la organización como un sistema compuesto por actividades de seres humanos; un sistema en el

---

(1) Barnard Chester, op. cit.

cual el todo es siempre mayor que la suma de las partes y cada parte está relacionada con cada una de las otras, en alguna forma significativa.

Quizás el argumento más importante para una concepción sistemática de la organización, es que el medio ambiente dentro del cual ésta existe es cada vez más inestable. Esto se debe a un rápido crecimiento de la tecnologia, la expansión de los mercados y los veloces cambios sociales y económicos. Ello trae como consecuencia el que se produzcan presiones constantes para que la organización cambie, se adapte y crezca de tal forma que satisfaga las exigencias de este medio ambiente cambiante.

A medida que examinamos este proceso, nos sentimos inclinados a considerar que es a la organización total y no solamente a unos cuantos individuos claves y grupos de tarea lo que debemos estudiar para comprender adecuadamente el fenómeno en sí.

Por todas estas razones, los teóricos de las organizaciones han comenzado a construír modelos más complejos que intentan tomar en consideración las relaciones entre los sistemas organizacionales y su ambiente. Estos nuevos modelos de sistemas no tienen la nitidez y la totalidad de los conceptos clásicos de la organización, pero son una aproximación más fiel a lo que el investigador realmente encuentra cuando estudia las organizaciones.

Uno de los proponentes más acérrimos de la orientación sistemática del fenómeno de las organizaciones ha sido el grupo de investigadores asociados al Instituto de Tavistock de

Londres(2). La idea de un sistema sociotécnico exige que una organización productiva o parte de ella sea combinación de tecnología (exigencias de la tarea, el ambiente físico, el equipo disponible) y al mismo tiempo un sistema social (un sistema de relaciones entre aquellos que realizan la tarea). El sistema tecnológico y social se hallan en interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro.

George Homans(3), ha propuesto un modelo muy útil de sistemas sociales a nivel de pequeños grupos de una organización muy amplia. Cualquier sistema social existe dentro de un medio ambiente dividido en tres partes: un ambiente físico (el terreno, el clima, la disposición del edificio, etc.), un medio ambiente cultural (las normas, los valores y los objetivos de la sociedad) y un medio ambiente tecnológico (el tipo de conocimiento y de instrumentos disponibles para la realización de una tarea).

Homans postula que las actividades, las interacciones y los sentimientos dependen mutuamente entre sí. Esto es, cualquier variación en uno de estos componentes producirá ciertos cambios en los otros dos; en algunos casos, podemos incluso especificar la dirección del cambio.

El modelo de organización que proponemos en la presente Tesis, es el Sistema Organizacional desarrollado por Bernard M. Bass(4) parte, para la proposición de su modelo organizacional de todo lo que hoy en día se conoce con el nombre de-

---

(2) Citado por Edgar H. Schein, op. cit. pág. 119
(3) Homans, George. "El Grupo Humano", Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1963.
(4) Bass, Bernard M., op. cit.

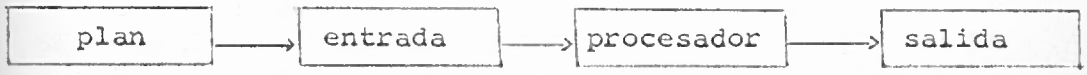
Teoría de Sistemas"

La teoría de sistemas no es algo nuevo, ya que gran parte de sus postulados han sido desarrollados y usados por las ciencias naturales durante muchos años atrás. Además, se le utiliza también en cierto grado, en algunas organizaciones tradicionales. Por ejemplo, la teoría de sistemas se usa en la administración de determinados programas militares donde las especificaciones y requerimientos de tiempo son críticos.

En su forma más sencilla, un sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan(5). Existen tres puntos significativos en esta definición: primero, deberá haber un propósito u objetivo para el cual ha sido diseñado el sistema; segundo, un diseño o arreglo de los componentes previamente establecido; finalmente, las entradas de información, la energía y los materiales deben estar distribuídos de acuerdo con un plan.

La teoría de los sistemas es análoga al principio de las partes integrantes dentro de un todo. Por lo tanto, el concepto de integración es vital en el modelo de sistemas. Integración significa hacer un todo o totalizar; traer partes y juntarlas dentro de un todo.

Un sistema debe ser diseñado; esto es, los componentes deben entrar en combinación para lograr una meta deseada. En forma gráfica, el diseño de un sistema básico es el siguiente:



---

(5) Johnson, Richard A., Fremon E. Kast y James E. Roseenzweig. "Teoría, Integración y Administración de Sistemas", Editorial Limusa-Wiley, México, 1966. pág. 111.

Es básica para la teoría de sistemas la premisa de que, dadas ciertas entradas, el procesador dará también ciertas - salidas y operará dentro de límites establecidos. Sin embargo, la organización como un todo, no es un sistema predecible. Su equilibrio no puede ser determinado por ecuaciones y cambiará, dentro de ciertos límites, conforme las entradas - sean reubicadas.

En forma más avanzada, un sistema incluirá algunos medios de control, esto es, un sensor para medir las salidas,- un medio de comparar la medida con una norma y un grupo activador para ajustar las entradas, con el fín de corregir las diferencias indicadas. El objetivo es controlar las variables para que el sistema tienda a estabilizarse cerca de un punto de equilibrio ideal. Este objetivo es posible únicamente si puede ser determinada la norma ideal y si los valores- operantes pueden ser medidos.

Los recursos del sistema deberán ser distribuído en una forma tal que proporcionen el máximo de utilidad a la organización. Cada entrada es variable y, además, las características operantes de ciertos componentes del sistema pueden variar. Es común que se encuentre en la conducta de los individuos la mayor cantidad de variación entre sus componentes; - por lo tanto, si la conducta humana puede ser prevista, las variaciones entre el plan y las operaciones pueden reducirse considerablemente.

II. DESCRIPCION DEL MODELO

Antes de entrar a la descripción del modelo propuesto por Bass, debemos aclarar que estructurar una organización de acuerdo al concepto de sistemas no elimina las funciones básicas de planificación, dirección, control y comunicación. Sin embargo, existe un cambio definitivo de énfasis, porque las funciones son ejecutadas en conjunción con la operación del sistema y no como unidades separadas.

Tradicionalmente, las organizaciones no han sido estructuradas para utilizar el concepto de sistemas. Al ajustar la estructura clásica de las organizaciones para que encaje dentro del marco de referencia de los modelos de sistemas, se requerirán ciertos arreglos organizacionales. La organización clásica enfatiza en partes y segmentos de la estructura y está interesada en la separación de actividades en tareas o unidades operacionales y no da suficiente énfasis a las interrelaciones e integración de las actividades. El hecho de adoptar la organización el modelo de sistemas, significa poner énfasis sobre la integración de todos los procesos hacia el logro de los objetivos totales, pero también reconoce la importancia de la actuación eficiente de los subsistemas.

Una organización es un sistema dinámico que conprende varios subsistemas en mutua interacción, no sólo en sí misma, sino con respecto al resto de sistemas ajenos a la organización en si[6]. En otras palabras, no organización es un

---

(6) Schein, Edgar H., op. cit., pág. 145

sistema complejo que opera dentro de un sistema todavía más amplio que posee sus propios subsistemas. Lo más importante es que una organización no es algo estático, sino que se halla como transida por una serie de corrientes dentro de y - fuera de o en dirección hacia su propio centro. En este sentido, una organización tiende a ser considerada como una célula viviente, en el sentido contemporáneo de este término.

Bass representa su Sistema Organizacional mediante un gráfico que refleja de manera dinámica e interactuante, el-conjunto orgánico de hombres, dinero y materiales de una organización y que constituye, dicho de otra manera, un sistema de inversiones, rendimientos y desperdicios(7).

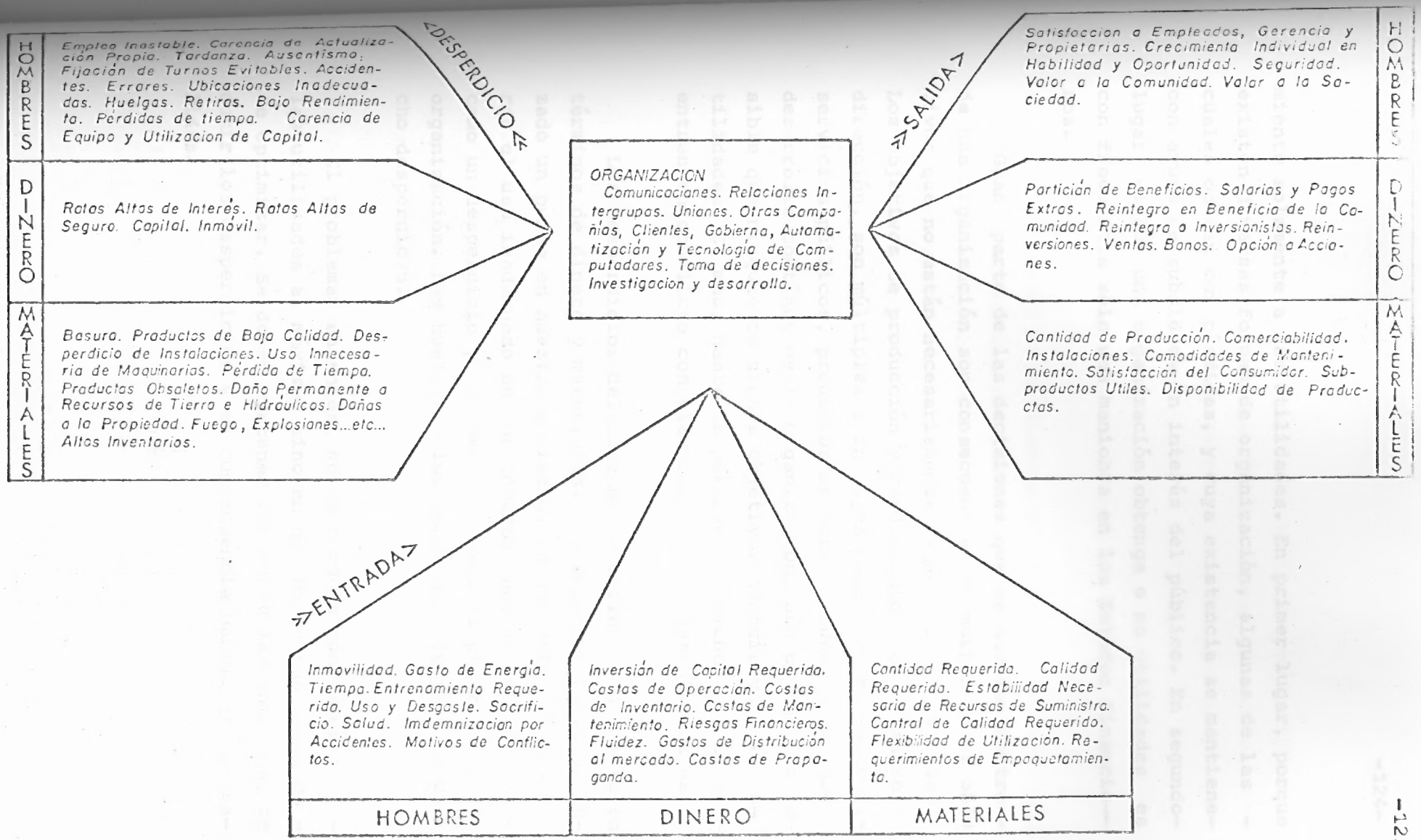
Un punto importante, que se percibe al considerar la - organización como un sistema de insumos y rendimientos di-- versos que se afectan recíprocamente, es el siguiente: no - podemos elevar al máximo un rendimiento determinado de un - insumo específico, sin reducir uno o más de los otros rendimientos. Asimismo, para un rendimiento particular no se puede reducir al mínimo un insumo determinado, sin aumentar u otros insumos.

Mientras que los costos en dinero y materiales son de primordial importancia para el observador común de la organización, se concede de ordinario menos atención a los costos humanos.

Sería poco real y superficial reducir la evaluación -

---

(7) Bass, Bernard M., op. cit., pág. 43



ORGANIZACION ES UN SISTEMA DE ENTRADAS, SALIDAS Y DESPERDICIO EN DONDE INTERACCIONAN HOMBRES, DINERO Y MATERIALES.

miento solamente a las utilidades. En primer lugar, porque existen diversas formas de organización, algunas de las cuales operan con pérdidas, y cuya existencia se mantiene con ayuda de subsidios en interés del público. En segundo lugar, el que una organización obtenga o no utilidades es con frecuencia sólo una maniobra en los Estados Financieros.

Gran parte de las decisiones que se adoptan dentro de una organización son consecuencia de muchos otros objetivos que no están necesariamente ligados a las utilidades. Los objetivos de producción y rendimiento, las metas de la dirección, son múltiples e incluyen objetivos tales como: servicios públicos, productos de alta calidad, prestigio y desarrollo contínuo de la organización, aún cuando sea posible que ninguno de dichos objetivos contribuya a las utilidades. Es más, hasta es posible que dichos objetivos entren en conflicto con elevar al máximo las utilidades.

Los desperdicios del sistema se definen usualmente en términos de dinero y materiales. Sin embargo, hemos alcanzado un punto en nuestra sociedad, en que debemos considerar el uso inadecuado de los recursos humanos disponibles como un desperdicio y un obstáculo para el progreso de la organización. Las huelgas y los paros son ejemplos de dicho desperdicio.

El problema, entonces, no estriba en cómo aumentar las utilidades al máximo, sino en qué es lo que tratamos de optimizar. Se deben mantener constante las entradas, reducir los desperdicios y en consecuencia maximizar las salidas.

La efectividad del modelo de sistemas propuesto por Bass, reside en el diseño y operación del mismo. El sistema posee ciertas características y debe ser aceptado por la persona que lo operará.

Las características del modelo son las siguientes:

A. La organización es un sistema abierto. Esto significa que se halla en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo material brupo, personas, energía e información y transformando o convirtiendo estos elementos en productos y servicios que se exportan en dirección al medio ambiente.

B. La organización es un sistema de múltiples propósitos o funciones que implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente. Muchas de las actividades de los subsistemas dentro de una organización no pueden ser comprendidas sin considerar estas múltiples funciones o interacciones.

C. Las organizaciones constan de muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí. En vez de analizar los fenómenos organizativos en función de la conducta individual, cada vez es más importante analizar la conducta de estos subsistemas, bien los concibamos en términos de grupo y de roles o bien en función de otros conceptos.

D. Los subsistemas dependen mutuamente entre sí; los cambios en un subsistema es probable que afecten el comportamiento de los otros.

E. La organización existe en un medio ambiente dinámico que incluye otros sistemas, algunos más amplios y otros más restringidos que la organización considerada. El medio ambiente

impone exigencias y constriñe a la organización de diversas maneras. El funcionamiento total de una organización no puede ser comprendido sin considerar explicitamente estas exigencias y estas constricciones ambientales.

F. Los múltiples lazos entre la organización y su medio ambiente, hace dificil especificar claramente las fronteras de una organización dada. Finalmente, es mejor formular un concepto de organización en término de procesos estables de importación, conversión y exportación, más que caracterizar las organizaciones en función de su forma, de su tamaño, de sus funciones o de su estructura organizacional.

III. FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

Un modelo de sistemas funcionando, toma en consideración, a nivel de todos los subsistemas y fundamentalmente del subsistema transfromación, todos los problemas clásicos de la organización (objetivos, politicas, normas, supervisión, adiestramiento, selección, etc.) sólo que de una manera distinta en cuanto a enfoque y tratamiento de esos problemas.

El modelo de sistemas organizacional propuesto por Bass permite incorporar los aportes más recientes en materia de teoría organizacional de una manera dinámica e integrada, sin que la organización se presente, como es el caso de las organizaciones tradicionales cuando incorpora esos nuevos hallazgos, como una organización obsoleta con visos de innovadora.

De los diferentes problemas organizacionales, quizás los que con mayor evidencia se ven funcionando en un modelo sistemático son los siguientes: el modelo de gerencia utilizado, la dinámica de la toma de decisiones, los procesos de comunicación, las relaciones de los grupos y el desarrollo de los recursos humanos.

A continuación se describen, a manera de proposición, como operarían esos fenómenos en el modelo sistemático de organización.

A. MODELO DE ACCION GERENCIAL

De los diferentes modelos de acción gerencial existentes, es el de "Gerencia por Objetivos"(8) el que mejor se adapta a

---

(8)Odiorne, George S., "Management by Objetives", Pitman Publishing Corporation, New York, 1970.

una concepción de organización en términos de sistema. Esta escogencia se debe a que la gerencia por objetivos permite al individuo, en la realización de su trabajo, la integración de los objetivos de la organización con sus intereses personales. Esto requiere tanto un análisis profundo de los objetivos de la organización, como un examen de los intereses básicos de cada individuo, para que conformen un todo y puedan ser satisfechos.

La labro principal de la dirección de la organización sería la de mantener un clima que conduzca al desarrollo individual en su capacidad máxima, al mismo tiempo que los individuos toman parte en la responsabilidad que significa alcanzar las metas organizacionales.

Para establecer los objetivos se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se debe estudiar la razón de la existencia del trabajo, su contribución a la organización y los posibles resultados.
2. Los objetivos deben ser razonables; ya que el establecimiento de objetivos imposibles de alcanzar trae como consecuencia: falta de estímulo, las personas se sienten más motivadas por éxitos que por fracasos y los individuos se acostrumbren a aceptar como normal lo no cumplido.
3. El número ideal de objetivos por personas no debe ser mayor de cinco. El exceso de ellos, trae como consecuencia la pérdida de visión de la meta final, debido al exceso en la búsqueda de resultados menores.
4. Es conveniente asignar porcentajes relativos al valor de los objetivos.

5. Los objetivos deben de ser revisados y mejorados por cada individuo. Esto permite observar la superación personal,- factor este muy relacionado con el progreso futuro de la organización.
6. Los objetivos deben de ser flexibles de manera que reflejen los cambios existentes en la organización.
7. Los objetivos deben establecerse por adelantado al período en que ellos deben ser cubiertos.
8. Los objetivos deben ser discutidos ampliamente y debe haber un entendimiento y aceptación total de ellos.

Resumiendo, podemos describir a la gerencia por objetivos como un sistema por medio del cual tanto los jefes como los subordinados manejan conjuntamente una organización, identificando sus metas comunes, definiendo cada una de sus áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados- y utilizando como medidas de eficiencia los objetivos planteados y la contribución de cada uno de los miembros de la - organización en el logro de dichos objetivos.

B. DINAMICA DE LA TOMA DE DECISIONES

Según los principios clásicos de organización, los conflictos pueden ser abortados antes de que surjan, o bien en el caso de que ocurran son susceptibles de resolverse mediante un sistema de normas aplicables a cada problema.

Si bien es cierto que tal sistema de normas es viable,- en particular cuando se trata de problemas sencillos, llegan a verse implicados una serie de juicios y discriminaciones - humanas cuando el problema se torna más complejo y no queda-

sujeto a soluciones de rutina.

Un sistema de toma de decisiones racional consiste en adoptar una estrategia de pérdida mínima al tomar las decisiones después de haber calculado las utilidades y pérdidas anticipadas de la decisiones(9).

Hay una variedad de modelos matemáticos que hacen posible ordenar las estimaciones, calcular los riesgos y enfocar las decisiones mejores de acuerdo con las cuales es probable que las ganancias sean mayores o las pérdidas menores, dando por sentado que las estimaciones son exactas. La "Investigación de Operaciones" es una disciplina que se dedica a la determinación de esos puntos óptimos por medio de las matemáticas aplicadas.

Desafortunadamente, muchos de los problemas de las organizaciones, si no la mayor parte, no pueden definirse con la misma facilidad. Muchos problemas están definidos de una manera tan deficiente que su ambiguedad da como resultado soluciones que dependen en grado considerable de la personalidad, aspiraciones, motivación y experiencia pasada de quien resuelve los problemas.

La solución de los problemas, en un modelo de sistemas, se lleva a cabo en tres etapas: la percepción del problema, la búsqueda de las soluciones o investigación, y la evaluación de estas últimas. En cada una de esas tres etapas, el resultado puede verse afectado por diversas características del problema y de quienes lo resuelven. En cada una de las

---

(9) Bass, Bernard M., op. cit., pág. 443.

etapas se advierte que, a pesar de que se trate de ser racional, hay varios factores relacionados con la actitud y la motivación que limitan a quien ha de tomar la decisión; pero es mucho lo que puede hacerse para reducir tales restricciones de la creatividad, de la inventiva y de la exactitud de la decisión.

El proceso de decisiones no termina aún después de tomada la decisión final. Se debe dar un seguimiento a la misma a fin de comprobar si los resultados son los que se esperaban; de lo contrario hay la necesidad de estudiar de nuevo el problema, comenzando con las etapas iniciales del proceso.

C. PROCESO DE COMUNICACION

La comunicación juega un papel vital en la operación del modelo de sistema. Dentro de la red de sistemas, es el eslabón que conecta e integra. El flujo de información, la energía y el material, están coordinados por medio de sistemas de comunicación.

Las relaciones dentro y entre los diferentes sistemas, y entre los diferentes subsistemas como un todo, se mantienen por medio del flujo de información el cual puede ser visualizado como un dispositivo de control

El análisis del proceso de comunicación requiere que se estudie al emisor, al mensaje y al receptor, a la vez que a los canales formales que pueden servir para transmitir el mensaje.

Las redes contralizadas y la comunicación en un sólo sentido promueven la rapidez, pero no la creatividad ni la satisfacción. La recepción de las comunicaciones descendentes de

penden de la manera cómo se perciben, del medio que se emplea, del orden, del estilo y del contenido del mensaje, así como - también de la capacidad y de la motivación del receptor. Para la transmisión de sugerencias, preguntas y quejas hacia los niveles superiores, la figura clave es el supervisor a quien son confiados. El bloqueo y la filtración de los mensajes da como resultado la propagación de rumores, ya que en las organizaciones se produce un flujo de información horizontal mucho más abundante que lo que se trasluce por regla general.

El lenguaje común en los modelos de sistemas, facilita la integración y mejora la eficiencia del todo. Esto no significa que la información deba ser expresada en forma común todo el - tiempo. Más bien, el lenguaje del sistema debe ser expresado de una manera uniforme y aceptado, por puntos de entradas designados y mecanismos de control. Deben ser identificado los puntos críticos de decisión en el sistema y debe ser establecida explícitamente la información necesaria para el proceso de toma de decisiones.

La comunicación facilita la implementación del modelo de sistema. Esta, por definición, es un proceso que involucra un transmisor y un receptor con implicaciones de control y retroalimentación(10). Este proceso se encuentra presente en los niveles más bajos de los subsistemas, en los sistemas mayores y en el sistema como un todo.

D. LAS RELACIONES DE LOS GRUPOS

Hay una parte considerable de la conducta del trabajador-

---

(10) Johnson, Richard A., Fremon E. Kast y James E. Roseenzweig. op. cit., pág. 126.

que sólo se puede comprender dentro del contexto del grupo de trabajo. El empeño en lograr los objetivos de la producción, la aceptación de la dirección, la satisfacción en el trabajo, la eficiencia, todos estos factores, tienden a depender de las relaciones del individuo con sus compañeros de trabajo.

Un grupo alcanza la madurez cuando sus miembros han aprendido a aceptar a los demás y a confiar los unos en los otros, cuando pueden comunicarse con franqueza y compartir las decisiones que afectan al grupo, cuando pueden identificar sus objetivos propios con los de la organización y cuando la dirección de su comportamiento está basado en el apoyo y el respeto mutuo.

En los grupos, las decisiones se toman de diferente manera; pero en los modelos sistemáticos de organización se procura que haya un consenso verdadero en lugar de conformarse con el voto de la mayoría o la decisión de una sola persona. Un grupo es más eficiente cuanto más claras sean las expectativas de los roles de sus miembros, cuanto más dispuestos a colaborar sus integrantes en lugar de competir entre sí, cuanto más tolerantes sean los unos para con los otros, y cuanto mayor información mutua se proporcionen como mecanismo de autocorrección para aprender.

Con frecuencia, la clave para que los trabajadores sean eficientes y están satisfechos radica en la formación y el mantenimiento de grupos de trabajo cohesivos.

En una organización tradicional los conflictos se manifiestan de una manera regular. Es posible que quienes se encuentran en los diferentes niveles de la estructura organizacional no estén de acuerdo acerca de los objetivos de la orga

nización y de las restricciones a que deben someterse en el trabajo. Sólo se podrá lograr modificar al individuo después que su grupo haya estudiado y aceptado previamente la posibilidad de cambiar.

El comprender la vida de los grupos es algo esencial en el modelo sistémico de organización, porque gran parte del trabajo en las organizaciones tiene que hacerse en grupos, ya que el individuo carece de los recursos necesarios para encarar él solo tantos problemas en una organización productiva de ciertas dimensiones.

E. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de los recursos humanos se concibe dentro de un modelo sistémico de organización, no como una acción necesaria en virtud de funciones particulares dentro de los procesos productivos; sino por el contrario, como una acción más general dirigida al desarrollo en función de los objetivos últimos de una organización, claramente definidos, hacia los cuales lógicamente apunta el gerenciar por objetivos.

Los sistemas son creados por una mancomunidad central de recursos. Las instalaciones, las máquinas y el personal son asignados a proyectos o programas específicos. El enfoque consiste en crear y equipar, al modelo sistémico propuesto por Bass, con una dotación completa de componentes humanos y de otra naturaleza (dinero y materiales) para realizar un determinado trabajo.

Una de las grandes ventajas del modelo sistémico de Bass es que permite la utilización más efectiva de los re-

cursos humanos que le son asignados a un subsistema cualquiera. Cuando los recursos no pueden ser utilizados dentro de cada subsistema por separado, son creados subsistemas de facilitación, los cuales "venderían" sus servicios a cualquier otro subsistema o a los sistemas mayores. Estos sistemas de servicio tienen que justificar su existencia y competir con los sistemas externos, como proveedores del sistema total.

El modelo de sistema propuesto por Bass no se ha desarrollado en su forma última, debido a que toda la implementación de un modelo de esta naturaleza debe contemplar el pasado y el futuro de la organización a la que se pretenda adaptar. - En consecuencia, cada organización debe enfatizar en los aspectos que le son más importantes para promover así el cambio, de sus viejas estructuras hacia nuevos modelos de organización.

Finalmente, es conveniente señalar que el modelo de sistemas propuesto por Bass no es el único con que cuentan hoy en día las organizaciones para producir los cambios en que - necesariamente deben incurrir si desean subsistir al momento histórico de cambios sociales y económicos a que se encuentran sometidas.

MODELO DE INVESTIGACION SOBRE RESISTENCIA AL CAMBIO

I. EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

El mundo moderno es, sobre todo, un mundo de cambio veloz. En ello coinciden los observadores de todos los campos del pensamiento y del conocimiento. Esto implica que las personas también deben cambiar, deben adquirir una disposición inusitada para el cambio, si han de vivir en el mundo actual. Significa que el logro y el mantenimiento de nuestro bienestar se está volviendo cada vez más importante y difícil, como individuos y como grupos; si hemos de mantener una relación creativa con el mundo que nos rodea y conservar la salud, debemos esforzarnos por lograr los cambios en nosotros mismos y en nuestro medio cultural, social y psíquico.

La necesidad cada vez mayor de modificar o crear nuevas pautas de comportamiento y organización, ha originado la demanda de servicios profesionales que sean capaces de asesorar efectivamente en los intentos por resolver los problemas del cambio organizacional.

El hombre aprovecha continuamente nuevas oportunidades para utilizar o modificar los recursos de su medio o las características tecnológicas del ambiente que el mismo creó, en sus intentos previos por resolver problemas. Pero estos se han vuelto tan complejos en la actualidad, que requieren una especialización más minuciosa aún, de la técnica y de los conocimientos individuales. El resultado es una intrincada división del trabajo, en toda esa enorme variedad de esfuerzos tendientes a resolver los problemas del uso, el control y la modificación de nuestro ambiente. De esta interdependencia surgen un sinnúmero de problemas relativos a la colaboración entre los trabajadores, la

invención de nuevas pautas de trabajo y la necesidad de patrones novedosos de liderazgo y cooperación.

Los procesos dinámicos naturales de cambio no ocurren a una velocidad que permita seguir el paso de las condiciones rápidamente cambiantes de nuestro mundo actual. Debido a que muchas veces la organización es incapaz de alterar por sí misma esas pautas estructurales y funcionales estabilizadas, aunque inapropiadas, necesita la ayuda de un agente de cambio para vencer esas barreras.

A. EL CAMBIO PLANIFICADO

En los últimos tres decenios, la visión de la organización expuesta por Weber ha sido colocada cada vez más en tela de juicio, no sólo por los expertos que están enfrentando ciertos problemas con los cuales no pueden competir las prácticas y políticas organizacionales corrientes, sino por los profesionales conductistas. El sentido general de ésto debe apreciarse claramente: dirigentes empresarios y profesionales prácticos, por un lado, y teóricos organizacionales e investigadores, por el otro, no están satisfechos con las prácticas actuales de la conducción organizacional y están buscando nuevas formas y nuevos esquemas de organización del trabajo. Por equivocados que puedan estar sus planteamientos, se está registrando mucha actividad y surgen nuevos programas de cambio, gracias a este impulso de revisar y complementar la idea de la burocracia frente a estas exigencias teóricas y prácticas de las cuales ya se está tomando conciencia; la creencia es que los cambios en la esfera de las organizaciones en forma de trabajos y relaciones, estructuras, tecnología y administración, prometen convertirse

en algunas de las transformaciones más significativas de nuestra sociedad.

El cambio planificado es un método para resolver los problemas de la sociedad. El método abarca la aplicación del conocimiento sistemático y apropiado a los problemas humanos, con el objeto de crear acciones y alternativas inteligentes.

Warren Bennis(1) define el cambio planificado como "un proceso deliberado y en colaboración, integrado por agentes de cambio y una organización, que se reúnen para resolver un problema o, de modo más general, planificar y lograr un mejor estado de funcionamiento en la organización mediante la utilización y aplicación de conocimientos válidos".

Bennis distingue al cambio planificado de otras formas de cambio. El cambio planificado difiere de la "tecnocracia" en cuanto intenta articular los resultados de la investigación y se apoya más en la relación entre el agente de cambio y la organización. El cambio planificado se distingue de los programas de cambio más "coactivos" en cuanto que el agente de cambio no ejerce poder formal sobre la organización. Por último, el cambio planificado difiere de las "innovaciones espontáneas y secundarias" por el hecho de que se trata de un proceso de inducción consciente y deliberado.

Ronald Lippitt(2) y otros investigadores, desarrollando los aportes de Kurt Lewin, proponen cinco fases generales en el proceso de cambio planificado:

---

(1) Bennis, Warren G., op. cit., pág. 118

(2) Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley. "La Dinámica del Cambio Planificado", Amorrortu editores, Buenos Aires, 1970, págs. 134-146.

1. Desarrollo de una Necesidad de Cambio

Existen problemas o tensiones que se crean dentro de una organización o entre la organización y su ambiente. Antes de comenzar un programa de cambio planificado, deben transformarse en una verdadera "conciencia del problema", o sea, en un deseo de cambiar. Pero, la percepción del problema no se traduce automáticamente en un deseo de cambio. Primero tiene que haber por lo menos alguna seguridad de que es posible lograr un estado de cosas más ventajoso, debido a que cualquier organización tiende a enfrentar una serie de resistencias dentro de sí cuando se trata de fijar un nivel de aspiraciones para el cambio.

2. Establecimiento de una Relación de Cambio

El desarrollo de una relación de trabajo entre la organización y el agente de cambio plantea el problema de comunicar la necesidad de asistencia al agente de cambio en forma que pueda comprenderla y aceptarla. En los casos en que el agente ha tomado la iniciativa de estimular esa necesidad, la organización evaluará la validez de sus planteamientos y la utilidad de sus recomendaciones. Lo que la organización quiere en realidad es tener dos agentes de cambio en uno. Un agente que se identifique con sus problemas y simpatice con sus necesidades y valores, pero al mismo tiempo conserve la neutralidad suficiente para tener una visión auténticamente objetiva y distinta del estado en que se halla la organización.

Otro obstáculo que la organización debe superar es el que representa llegar a un entendimiento sobre el tipo y grado de esfuerzos que deberá realizar en su colaboración-

con el agente de cambio. El éxito o el fracaso de casi cualquier proyecto de cambio depende mucho de la calidad y la factibilidad de la relación entre el agente y la organización.

3. Acción Orientada al Cambio

Una tarea importante que debe realizar la organización es colaborar con el agente en el diagnóstico de la naturaleza de sus dificultades. Ante todo, el agente de cambio necesita información. A medida que los datos se van recopilando y analizando, el problema tiende a tomar aspecto de una intrincada dificultad. En ese momento es probable que los intereses creados tomen conciencia de la amenaza que se les plantea con el cambio y sus reacciones de defensa destruyan todo mecanismo de colaboración.

Se establecen primero en ideas los medios de acción alternativos y luego en intenciones definidas de cambiar según maneras especificadas. Durante esta parte del proceso es posible que aparezcan problemas tanto cognoscitivos como de motivación.

Otro problema que se revela durante esta fase del proceso es la ansiedad de la organización por su torpeza o fracaso al intentar nuevas pautas de conductas o nuevas técnicas y procedimientos. A menudo se puede aliviar esta ansiedad permitiendo a los individuos ensayar las innovaciones antes de adoptarlas.

Luego ocurre la transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio. Esto significa, en realidad, que el éxito de las acciones se miden por la forma en que los planes e intenciones se transforman en logros reales.

4. Generalización y Estabilización del Cambio

Una de las cuestiones más importantes respecto a cualquier proceso de cambio es si éste, una vez logrado, seguirá siendo una característica estable y permanente de la organización. Uno de los factores críticos en la estabilización del cambio es la difusión o falta de difusión de éste a las organizaciones vecinas o a las partes de la misma organización.

Es necesario para la generalización y estabilización del cambio una evaluación y retribución positiva. Por ejemplo, si una empresa industrial cambia sus prácticas con respecto al personal o los procedimientos de comunicación entre departamentos, casi siempre querrá saber si esos cambios afectan la eficiencia y productividad de sus empleados.

Muchas organizaciones poseen una inercia intrínseca que tiende a perpetuar el cambio una vez que ha alcanzado cierto estado de equilibrio dentro de sus operaciones normales.

5. El Logro de una Relación Terminal

Los problemas que surgen al terminar la relación entre el agente de cambio y la organización dependen, frecuentemente, del momento de la secuencia de cambio en que se produce el fin del vínculo.

Los problemas de dependencia entre la organización y loa agentes de cambio se destacan como uno de los más importantes de la fase final. La manera como se resuelvan esos problemas pueden ser de particular importancia para determinar la eficacia con que la organización incorporará el cambio deseado dentro de sus exigencias permanentes.

No sugerimos que todo cambio planificado avance, necesariamente, dentro de una secuencia ordenada, a través de cada una de las etapas del cambio. En general, puede observarse que se desarrolla más de una fase al mismo tiempo y es probable que en la mayoría de los procesos de cambio se dé un tipo de movimiento cíclico que comienza una y otra vez a medida que se resuelven un conjunto de problemas y aparecen otros.

B. EL AGENTE DE CAMBIO

De momento no existe una definición suficientemente clara para describir el agente de cambio. Bennis(3) observó una serie de características que resultan acertadas para describirlo.

1. Supuestos

Los agentes de cambio dan como un hecho la "centralización del trabajo" en nuestra cultura: las personas trabajan en medios altamente instrumentales y organizados. Les preocupa la "eficacia organizacional"; por tanto, les concierne el progreso, el desarrollo y el incremento de los valores. Se interesa por las "relaciones interpersonales o grupales" y la intervención de éstas en los cambios de tecnología, estructuras y tareas. Dentro de estos lineamientos, es importante señalar que no tienen interés por transferir personal, sino en las relaciones, actitudes, percepciones y valores del personal existente.

2. Funciones

Desempeñan diversidad de tareas como agentes de cambio: investigadores, instructores, consultores, consejeros, maestros

---

(3) Bennis, Warren G., op. cit. págs. 141-147

y gerentes en las líneas de producción.

Los agentes de cambio pueden ser externos o internos de la organización. Los agentes externos proveen la perspectiva, la imparcialidad y la energía necesarias para llevar a cabo una verdadera alteración de los esquemas existentes. Los agentes internos poseen un conocimiento más íntimo de la organización, no provocan sospechas o desconfianzas y su aceptación y credibilidad están garantizados por su status organizacional.

3. Intervenciones

Los agentes de cambio intervienen en diferentes áreas estructurales de las organizaciones y en distintos momentos. Se pueden enumerar diversas intervenciones destinadas a facilitar el desarrollo organizacional: llama la atención sobre la contradicción en actitudes; critica los métodos imperantes para la solución de los problemas; enfoca su atención en tensiones resultantes de las relaciones grupales e interpersonales; establece comparaciones y ensayos de varias acciones antes de tomar una decisión; identifica los puntos significativos de elección o las exigencias en la solución de problemas y trata de comprender presupuestos y, de ser necesario, busca alternativas; hace un examen de las tradiciones.

4. Metas Normativas

Las metas normativas tienen su origen, en gran medida, en las insatisfacciones por la ineficacia de las organizaciones burocráticas. Aunque cada agente de cambio tiene presente una serie de metas únicas, basadas en las necesi

dades de la organización y en su propia posición teórica y sus competencias; en líneas generales siguen pautas más o menos similares; estas son:

a. Mejorar la competencia interpersonal de los gerentes.
b. Un cambio de valores a fin de que los sentimientos humanos lleguen a ser considerados como legítimos.
c. Desarrollo de un mayor entendimiento entre y dentro de los grupos de trabajo con el fin de reducir tensiones.
d. Aumento de la capacidad de los grupos laborales de trabajar en forma competente.
e. Mejorar los métodos para la solución de conflictos.
f. Desarrollo de sistemas orgánicos.

C. DINAMICA DEL CAMBIO

Todas las organizaciones están en situación constante de relativa tensión. Podemos imaginarnos a la organización como sometida a dos tipos de fuerza: las que tratan de promover los cambios y las que se afanan en conservar el status quo. Estas fuerzas combaten entre sí constantemente y por esta razón el ritmo de los cambios varía según las circunstancias.

La organización debe sentir que es ella quién ha asumido la responsabilidad de dar los pasos en el proceso de cambio planificado, pero debe iniciar las acciones cuando esté realmente capacitada para hacerlo. Es posible que la organización tienda a buscar medidas incompletas o soluciones parciales, y satisfacerse con ellas.

Tanto en las fuerzas de resistencia como en los estímu

los al cambio está presente la situación económica, en un análisis más amplio se debe estudiar minuciosamente los factores económicos, pero a los efectos del presente trabajo no van a ser tomados en cuenta en forma directa. Podemos observar que las personas se resisten con frecuencia a modificar sus normas de trabajo, por la presencia de factores culturales, sociales y psicológicos. Sin embargo, con la misma frecuencia, caen perfectamente en la cuenta de lo beneficioso del cambio y quieren alterar su rutina; pero el sacrificio económico que puede representar resultaría demasiado grande y por ello se resisten a cambiar.

Las barreras y los estímulos son parte y sustancia del proceso de cambio, por lo cual hay que manejarlos sutil y simultáneamente.

1. Resistencia al Cambio

Las fuerzas de resistencia al cambio se originan en cualquier aspecto de la situación donde se reduzca la disposición al cambio. La oposición general a cualquier tipo de cambio es el tipo de resistencia que más frecuentemente se produce al iniciarse tal proceso. Muchas veces, ésto se debe a una combinación de temor e ignorancia. La organización teme ser incapaz de realizar con éxito el cambio, o teme que, una vez logrado, el cambio exija a las personas cosas que éstas son incapaces de dar. Solo el status quo parece brindar seguridad, todo lo demás lleva implícita la amenaza de un fracaso.

Para plantear las barreras al cambio, en una forma más

específica, seguiremos el esquema propuesto por George Foster(4).

a. Barreras culturales al cambio

Algunas culturas valoran positivamente la novedad y el cambio que redunde en su beneficio. Basta con que una cosa sea nueva y diferente para proceder a estudiarla y ensayarla. No se puede asegurar que los pueblos que mostraron mayor interés por las novedades se convirtieron en industriales, o si el sistema industrial es el que produce tales valores. Pero en todo caso, la relación entre una economía productiva y una tradición de cambio es tan estrecha que no puede atribuirse a mera casualidad. Parte de la estrategia de un cambio dirigido consiste en descubrir las barreras y buscar la manera de debilitarlas o neutralizarlas. Ningún cambio puede verificarse aisladamente, y cualquier modificación introducida producirá otras secundarias en un campo más amplio.

El fatalismo está íntimamente vinculado con las fuerzas de la tradición y constituyen una barrera. En las sociedades industriales se ha demostrado que es posible alcanzar un alto dominio de la naturaleza y de las condiciones sociales. Cuando la situación es adversa, no constituye un obstáculo insuperable, sino, más bien, un estímulo para el ingenio del hombre.

Todos creemos que lo que pensamos y hacemos, nuestras actitudes, instituciones y creencias son superiores. La supe--

---

(4) Foster, George M., "Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos", Editorial Fondo de la Cultura Económica, México, 1966, Caps. V, VI y VII.

rioridad de estos valores es difícil de medir o demostrar, pero el convencimiento de la superioridad es tal que constituye una fuerza estabilizadora. Se debe entender que los valores, creencias y actitudes de las personas que trabajan en una organización están en función de su modo de vida y no pueden comprenderse aislándolos de ella. Los individuos no deben ser despojados de los derechos y oportunidades de poner al servicio de la organización todo su potencial personal; cuando ésto ocurre las personas no aceptan las nuevas creencias, valores o actitudes que se les proponen.

Los criterios sobre el orgullo, la dignidad, la decencia y otros, suelen constituír serios obstáculos para algunos programas de cambio. En los programas de higiene y seguridad industrial, que se tratan de introducir en ciertas organizaciones, se puede ver con claridad que cuando ciertas normas, tropiezan, por ejemplo con criterios de decencia, existe una fuerte resistencia a aceptarlas.

Cambiar los hábitos motores es tan difícil como fatigoso. Cuando pueden adaptarse las nuevas herramientas e innovaciones técnicas a los sistemas motores tradicionales, la probabilidad de que sean aceptadas es mucho mayor que si no se atiende a esta acomodación. La cultura determina las posturas que adoptamos para dormir, estar de pies, sentarnos y descansar. Igualmente determina nuestros gestos, las formas de empuñar y utilizar las herramientas. A medida que avanzamos en edad se hace más difícil modificar los hábitos motores; este factor se debe tomar en cuenta en el momento de introducir una nueva máquina o herramienta con el fín de evitar las resistencias que se puedan presentar en el personal que las va utilizar.

Todos estos obstáculos pueden perder fuerza si se les ataca no aisladamente, sino como una parte de un complejo cultural que debe ser estudiado como una sola unidad.

b. Barreras sociales al cambio

Las formas tradicionales de relaciones entre las personas miembros de una organización tiene mucho que ver con las posibilidades de introducir innovaciones. En todas las sociedades, el tiempo ha arraigado las instituciones que existen y establecido la forma de relacionarse los individuos a quienes afectan.

Mientras prevalezca la actitud de que las personas tiendan a reconocerse y aceptarse sin discusión, la organización tendrá un alto grado de integración, a pesar de las fricciones y de los conflictos de intereses. Lester Coch y John French, en su clásico experimento realizado en la Harwood Manufacturing Corporation sobre la resistencia de los obreros a los cambios introducidos en métodos y tareas, observaron que "los obreros con poca o ninguna cohesión manifiestan cierta resistencia al cambio, pero no tan fuerte como los grupos de obreros de cohesión elevada y actitudes negativas hacia la administración".(5)

La mayor parte de los individuos necesitan ciertos sentimientos de identificación personal con pequeños grupos, para experimentar seguridad psicológica y satisfacción en su trabajo. Con mucha frecuencia, las innovaciones que perturban a estos grupos tradicionales se encuentran con

---

(5) Dorwin Cartwright y Alvin Zander. op. cit., cap. 26 pág. 372.

una fuerte resistencia y si no se crean grupos eficaces,los esfuerzos por implantar el cambio pueden tropezar con la indiferencia y la apatía.

Los conflictos entre diferentes grupos es otra de las fuentes de resistencia; los conflictos pueden presentarse en forma de "partidismo" o "intereses en juego". En las organizaciones, algunos grupos tienen influencias, prerrogativas e intereses especiales y se benefician del mantenimiento del status quo. Estos grupos tienden a crear conflictos cuando se tratan de introducir innovaciones, influyendo sobre otros grupos de la organización para producir rechazos a los cambios propuestos.

En las sociedades burocráticas, las personas que ocupan puestos superiores de autoridad y poder están habituados a dar órdenes a las personas que ocupan puestos inferiores. Esto limita el libre intercambio de ideas y opiniones, tan importante en todas las situaciones de cambio. Los centros de autoridad, tanto formal como informal, en una organización, tienen estrecha relación con la resistencia de un grupo a los cambios planteados. Esta situación se pone de manifiesto con el creciente desarrollo de la especialización en el sentido de que cada vez son más necesarios los expertos en las organizaciones; pero siempre sus recomendaciones respecto al trabajo que desempeñan y la forma y los medios que emplean en la producción están supeditadas a las decisiones de los directivos respecto a lo que es conveniente para la obtención de beneficios. Esa falta de autonomía en el trabajo de los expertos con respecto a los directivos produce conflictos abiertos de autoridad entre ambos grupos.

c. Barreras psicológicas al cambio

Cuando los individuos se encuentran ante nuevas oportunida-

des, su aceptación o repudio dependen no sólo de los valores culturales básicos, del aspecto favorable de las relaciones sociales y de las posibilidades económicas, sino también de factores psicológicos. La forma de comprender las cosas está determinada en gran parte por la cultura; ocurre muchas veces que individuos de culturas diferentes perciben el mismo fenómeno de manera distinta.

Las diferencias de percepción producen dificultades porque los integrantes de cada grupo se encuentran con una conducta que no esperan o no creen propia del caso, por lo cual se sienten inseguros respecto a lo que puede esperarse de ellos.

Los miembros de los diferentes estratos de una organización pueden utilizar iguales o parecidos símbolos, pero, por regla general, el significado que se les adjudica suele ser diferente. Por eso, cuando símbolos pertenecientes a un estrato se ponen en relación con los de otro, o los interpretan mal o no los entienden en absoluto.

En los programas de cambio, una demostración bien hecha constituye una de las técnicas más efectivas de comunicación. Pero si la demostración no se efectúa con acierto, puede constituir una barrera para introducir el cambio. Los observadores perciben lo que ocurre ante sus ojos, no lo que debería ocurrir.

Muzafer Sherif(6) se interesó por los efectos mutuos que ejerce, sobre las personas, el enfrentar y juzgar una situación idéntica que es sumamente confusa. Como objeto de es

---

(6) Citado por Salomon E. Asch. "Psicología Social", Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1962, pág. 483.

tudio Sherif eligió un fenómeno perceptivo particular: el efecto autocinético. Cuando se fija la atención sobre un punto luminoso inmóvil en una habitación completamente a oscuras, luego de unos pocos segundos se ve el punto desplazarse. El movimiento posee una cualidad fantasmal y errática.

Sherif concibió la idea de comparar las estimaciones de movimientos realizadas por los individuos cuando se enfrentaban solos a la situación, y cuando se hallan juntas varias personas. Conclusión; las personas cuando realizan el experimento en grupo tienden a establecer un recorrido similar en el punto luminoso. Sherif demostró, con sus experimentos, que la comunicación entre las personas influye en la percepción de un fenómeno determinado; esa influencia puede ser una barrera o un estímulo en el momento de introducir las transformaciones.

La percepción y la comunicación influyen en el proceso de enseñanza. Un cambio permanente en la conducta y la manera de proceder de los individuos supone un aprendizaje. Coch y French, en sus experimentos antes señalados, demostraron la importancia de la enseñanza cuando proponen la siguiente conclusión: " el hecho de reaprender, después de la transferencia a un nuevo empleo, es a menudo más lento que el aprendizaje inicial al entrar por primera vez a la fábrica".(7)

Las diferencias de percepción, las deficiencias en las comunicaciones y los problemas de aprendizaje, pueden constituír barreras en los casos en que el agente de cambio y el resto de los integrantes de la organización tengan ideas distintas sobre el comportamiento recíproco.

---

(7) Dorwin Cartwright y Alvin Zander. op. cit., cap. 26, pág. 370.

2. Factores que Promueven al Cambio

El desarrollo del cambio planificado no sólo requiere el descubrir y neutralizar las barreras que se oponen al cambio, *sino también buscar y utilizar una serie de factores positivos que contrarresten de manera permanente a las fuerzas de tendencias conservadoras y que puedan considerarse como estímulos para el cambio.*

Una fuerza de cambio se origina en cualquier aspecto de la situación que aumente la disposición de la organización a realizar el cambio propuesto.

Es fundamental, para planificar el cambio, comprender las motivaciones psicológicas; sin embargo, el cambio depende de otros factores, independientes del deseo de probar algo nuevo. Los motivos para un cambio general pueden ser fuertes, pero si la innovación no encaja con el sistema de valores culturales, sociales e ideológicos de la organización, será aceptado con indiferencia.

Los estímulos para el cambio son de distintos tipos y características; Foster(8) propone los siguientes:

a. En el mundo moderno el "deseo de prestigio" es una constante. Los individuos tratan de imitar, de alguna manera, la conducta de las personas que suponen con una posición superior a la suya. Esto constituye un estímulo para cambiar.

b. La fuerza conservadora de la tradición no puede contra el atractivo de la "ventaja económica", con tal de que-

---

(8) Foster, George M., op. cit. cap. VIII.

ésta sea suficiente y se comprenda claramente.

c. Las personas se sienten impulsadas a aceptar las innovaciones por motivos de "competencia". Esta puede considerarse como un factor básico en la motivación de prestigio porque una buena competencia suele acarrear prestigio al que triunfa en ella.

d. Otro de los estímulos son los "compromisos de amistad".

e. En los procesos de invención y descubrimientos de ha - puesto en evidencia como la motivación del "gusto y del pasatiempo" pueden convertirse en fuerzas de cambio.

f. Los motivos religiosos.

Se ha demostrado que las personas aceptan o se prestan a aceptar las innovaciones, por una variedad de motivos que- se complementan y se refuerzan entre sí. Frecuentemente, esas razones son muy distintas de las que tienen quienes - tratan de introducir los cambios. El momento preciso en - que aparece una innovación influye en la aceptación o re-- chazo del cambio. En el período actual de cambios rápidos, el número y fuerza de los factores favorables al cambio aumenta.

Las diferentes barreras al cambio se ponen de manifiesto en todos los individuos a través de los distintos niveles- de la estructura organizacional. Por todo lo antes planteado, es necesario hacernos la siguiente pregunta:

Hasta que punto el grado de resistencia al cambio que poseen los individuos en una organización, está determinada- por los distintos niveles que ocupan dentro de la estructura organizacional?

Solo una investigación dirigida a encontrar las actitu-- des hacia los cambios en las personas que ocupan los dis--

tintos niveles organizacionales, podrá dar una respuesta satisfactoria a esa pregunta. En este sentido es como encaminamos la presente tesis. Dado un modelo organizacional que sustituya las estructuras tradicionales, investigar el grado de resistencia al cambio en las personas que integran la organización; minimizar esa resistencia a través de la introducción de una variable reductora de la actitud negativa hacia la innovación e implementar finalmente el modelo de organización mediante un cambio planificado.

II. METODOLOGIA

La investigación tiene por objetivo la proposición de un modelo* para estudiar la resistencia al cambio en los diversos tipos de organizaciones. Por lo tanto, como modelo es en cierta forma especulativo y no se adapta completamente a ningún tipo de organización.

En el momento en que el modelo propuesto en este trabajo sea utilizado por alguna organización para estudiar las barreras al cambio, se deben introducir algunas modificaciones para que encaje perfectamente en dicha organización.

Los problemas generales que la investigación plantea desde el punto de vista metodológico y que requieren ser considerados, se pueden exponer y clasificar de la siguiente forma:

A. DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Centraremos nuestro problema en el cambio organizacional. Para nuestros fines, organización significa "aquella parte de la comunidad que tiene una función más o menos definida y especializada, que requiere la lealtad y el trabajo de un grupo de personas organizadas en una relación relativamente sistemática y cuyos esfuerzos son coordinados por algún tipo de estructura formal de liderazgo".(9) Tales son: empresas, centros

---

* Modelo es la sistematización de normas y procedimientos que han de seguirse para abordar cualquier tipo de problema.

(9) Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, op. cit., pág. 18.

de bienestas social, instituciones educacionales y militares, organismos del gobierno, asociaciones religiosas, partidos políticos, etc.

Entendemos por cambio* organizacional la serie de transformaciones que se generan o se introducen en los distintos tipos de organización.

B. DEFINICION DE CONCEPTOS

Las definiciones de los distintos conceptos que aparecen a continuación, tienen la finalidad de clarificar el sistema de hipótesis a proponerse**:

1. Resistencia al Cambio.

Definimos la resistencia al cambio, para efectos organizacionales, como una constelación de actitudes negativas que desarrollan los individuos hacia las innovaciones o transformaciones que se pretenden introducir en una organización.

2. Niveles Organizacionales.

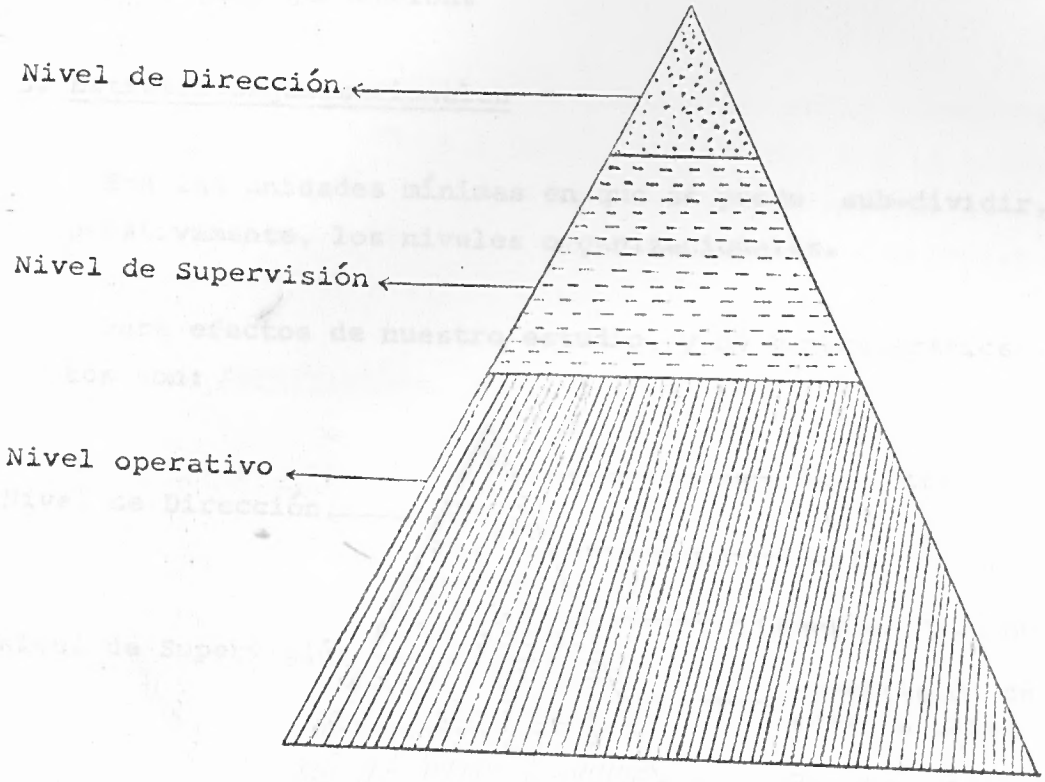
Son las unidades más generales en que se puede dividir formalmente una organización.

---

* Para los efectos de la investigación se utilizan como sinónimos de cambio los siguientes términos: transformación, modificación, innovación, variación, reforma, evolución y alteración.

** Para la definición de estos conceptos se revisaron diferentes fuentes, tales como textos sobre estos tópicos, diccionarios, glosarios de términos administrativos y otras publicaciones.

Para efectos de nuestro estudio, y de manera gráfica, éstos son:



a. Nivel de dirección

Es la unidad de mayor status dentro de la organización. La caracteriza el que allí se dan los procesos de planificación y toma de decisiones sobre los asuntos más importantes de la vida organizacional.

b. Nivel de supervisión

Es la unidad organizativa responsable de la coordinación, dirección y control de los individuos y de los procesos productivos de una organización.

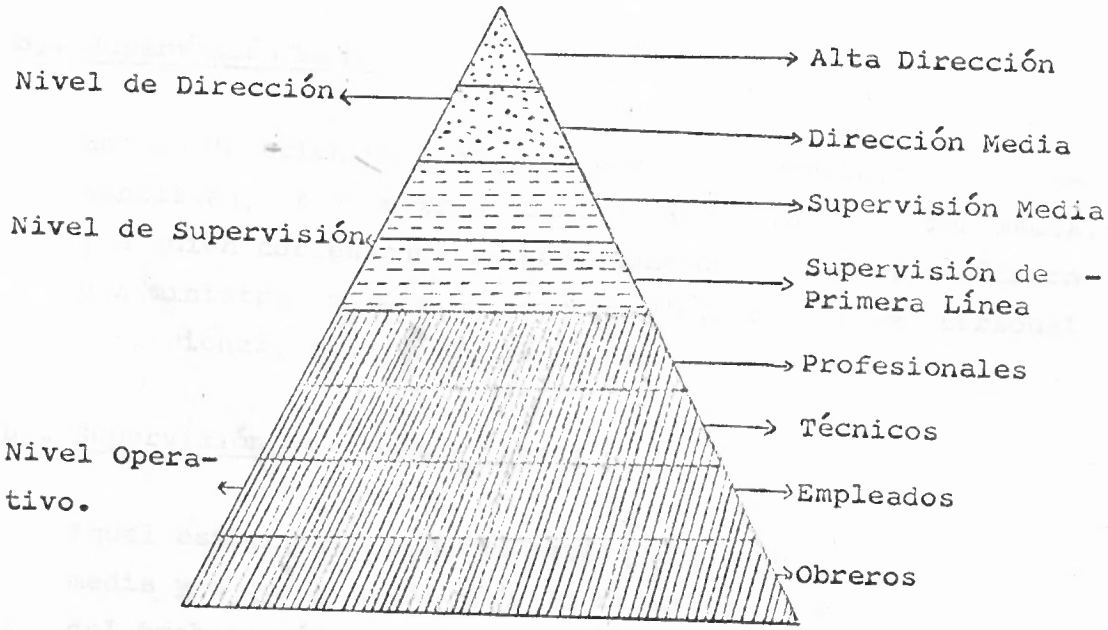
c. Nivel operativo

Es la unidad ejecutora de las actividades productivas dentro de la organización.

3. Estratos Organizacionales

Son las unidades mínimas en que se puede sub-dividir, operativamente, los niveles organizacionales.

Para efectos de nuestro estudio, y de manera gráfica, éstos son:



a. Nivel de dirección

a_1. Alta dirección

Es el estrato del nivel directivo integrado por las personas de mayor autoridad y responsabilidad en el destino de la organización. Entre ellos se cuentan presidentes o di-

rectores, juntas directivas, gerentes generales, vice-presidentes, etc.

a_2. Dirección media:

A su nivel, es el estrato a quien corresponde viavilizar las políticas, planes y decisiones tomadas por la alta dirección, a través de la organización del trabajo. En este estrato se encuentran los gerentes o jefes de unidades de línea o de staff.

b. Nivel de supervisión.

b_1. Supervisión media:

En una relación de línea, en cuanto a autoridad y responsabilidad, es el estrato subordinado a la dirección media, y a quien corresponde la programación del trabajo técnico y administrativo y la dirección y el control del personal profesional, técnicos y de empleados.

b_2. Supervisión de primera línea:

Aquel estrato que depende jerárquicamente de la dirección media y a quien atañe todo lo relativo a la programación del trabajo más operativo, así como la dirección y control del personal obrero.

c. Nivel operativo.

c_1. Profesionales:

Son todos aquellos trabajadores con grado universitario o

equivalente a educación superior, cualquiera que sea la disciplina y/o especialidad.

c_2. Técnicos:

Trabajadores con grado en educación media técnica o de institutos tecnológicos, cualquiera sea la rama técnica para la cual estén formados.

c_3. Empleados:

Estrato de trabajadores sin formación académica precisa, o en vías de formación, que desempeñan actividades eminentemente administrativas.

c_4. Obreros:

Trabajadores con o sin formación para un oficio específico, que realizan actividades típicamente operativas.

C. SISTEMA DE HIPOTESIS

La variable dependiente, en nuestro sistema de hipótesis, está constituída por la resistencia al cambio. Los diferentes niveles organizacionales determinan el grado de resistencia al cambio; por lo tanto, constituyen las variables independientes.

La relación entre el grado de resistencia al cambio y los niveles organizacionales es directa, de causa-efecto. Aunque, naturalmente, existen otras variables como lo son la edad, el sexo, el ingreso y otras que podían influír en el grado de resistencia al cambio, para los efectos de esta investigación no se tomarán en consideración.

Las hipótesis propuestas son las siguientes:

1. Hipótesis General:

El grado de resistencia al cambio de los individuos que integran una organización, está determinado por el nivel organizacional que ocupan dentro de ella.

2. Hipótesis Operacionales:

a. Los individuos que integran el nivel de dirección en la estructura organizacional, poseen un alto grado de resistencia al cambio.

b. Dentro del nivel operativo, los individuos que ocupan los estratos de obreros y empleados, tienen un alto grado de resistencia al cambio.

c. Los individuos pertenecientes al nivel de supervisión y a los estratos de profesionales y técnicos, dentro del nivel operativo, poseen un bajo grado de resistencia al cambio.

D. CONSIDERACIONES SOBRE EL UNIVERSO Y LA MUESTRA

En la organización que ha de ser investigada, son definidos y delimitados cuidadosamente los niveles organizacionales de dirección, supervisión y operativos. La consideración de que el grado de resistencia al cambio varía en los diferentes niveles organizacionales es la guía principal de tal delimitación.

El universo* estará formado por todos los individuos que trabajen en la organización a la cual se aplicará el modelo de investigación sobre la resistencia al cambio.

A través de la nómina actualizada de todos los individuos que trabajan en la organización, se realizará el procedimiento de muestreo**. Para el procedimiento de muestreo se toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. La Representatividad de la Muestra

La heterogeneidad del universo, o sea la variación en la distribución del grado de resistencia al cambio, hacen complicada la representatividad de la muestra. Los procedimientos a utilizar para seleccionar la muestra tienen como objetivo la mayor seguridad o probabilidad de que la muestra reproduzca las características del universo.

Los elementos que definimos como pertenecientes a un determinado nivel organizacional en el universo, conservan esa misma definición en la muestra.

2. Tipo de Muestra

El tipo de muestra que se adapta mejor al modelo es un "muestreo probabilístico estratificado al azar".

La muestra estará dividida en una serie de niveles: de dirección, de supervisión y operativo. A su vez cada uno de los niveles se dividirá en una serie de estratos. El ni

---

* Universo o población es todo grupo de objetos que posee alguna característica común.

** Muestra es una pequeña representación del universo.

vel de supervisión en supervisión media y supervisión de primera línea y el nivel operativo en profesionales, técnicos, empleados y obreros. Cada uno de los estratos estará representado en la muestra en la misma proporción.

El criterio para la estratificación de la muestra será la relación que guardan los niveles organizaciones con el grado de resistencia al cambio.

La probabilidad de que cada uno de los individuos que trabajan en la organización pertenezcan a la muestra, es igual para todos. La selección de los individuos en cada uno de los estratos será a través del azar. Se seleccionarán los casos del universo contenido en las nóminas mediante el empleo de una tabla de números aleatorios*. Se asignarán números a los individuos que componen el universo, de manera que cada uno de los números contenga la misma cantidad de dígitos.

Luego se leerán los números de la tabla de números aleatorios, siguiendo un orden establecido (hacia arriba, hacia abajo, transversal o diagonalmente) y se escogen para la muestra los individuos en proporción a los estratos establecidos.

3. Error de la Muestra

El error al azar es la diferencia entre las unidades que hemos seleccionado y las del universo. El error al azar es controlable y se calculará matemáticamente a través

---

* La más comúnmente utilizada es la tabla de L.H.C. Tippett

de la fórmula siguiente(10):

$$e_{(est)} = \sqrt{\frac{\Sigma\, n_i p_i\, (1-p_i)}{n^2}}$$

El significado de los símbolos es el siguiente:

n_i = elementos del estrato i

p_i = proporción del atributo muestral del estrato i

n = número total de elementos de la muestra.

Si utilizamos como unidad a las desviaciones standar, la fórmula del error al azar de una muestra estratificada, se transforma en:

$$e_{(est)} = \sqrt{\frac{n_i\, \sigma_i^2}{n^2}}$$

4. Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra será determinado por el nivel de confianza y por el error de estimación aceptado.

La información estará distribuída según la curva de Gauss. El nivel de confianza es la proporción de esa distribución-

---

(10) Bugeda, José. "Manual de Técnicas de Investigación Social", Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1970, págs. 48-49.

que nos proponemos a considerar. El nivel de confianza mide en unidades iguales a la desviación standar. Para los efectos de nuestra investigación, proponemos un nivel de confianza de 2 que supone una probabilidad de 955 por 1000.

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra será la siguiente,(11):

$$N = \frac{\sigma^2 \, p \cdot q}{E^2}$$

El significado de los símbolos es el siguiente:

N = número de elementos de la muestra

σ = nivel de confianza

p = tanto por ciento estimado, q igual a 100-p

E = error de estimación permitido.

Una vez calculado el tamaño total de la muestra se distribuirá ese total en los diferentes estratos de la muestra.

E. RECOLECCION DE LOS DATOS

Para la recolección de la información, el instrumento escogido fué una "escala de actitudes tipo Lickert". Las afirmaciones que forman la escala distinguen diferentes grados de actitud y la intensidad en la oposición o disposición al cambio.

---

(11) Ibid, pág. 68

Se escogió este tipo de escala debido a que el objetivo general de la investigación es, justamente, determinar el grado y la intensidad de oposición o disposición al cambio que poseen los individuos que forman los diferentes niveles de la estructura organizacional.

Para la elaboración de la escala preliminar se redactan una serie de afirmaciones en relación con la variable dependiente*. El número de afirmaciones debe ser tal que guarde una relación de tres a uno: tres afirmaciones en la escala preliminar para quedarse con una en la escala definitiva, después de la prueba del poder discriminativo. Esto quiere decir que si la escala definitiva contiene veinte afirmaciones, como es lo usual, la escala preliminar debe contener sesenta. Del conjunto de afirmaciones la mitad forman la dimensión "contra" el cambio y la otra mitad "pro" cambio. Las afirmaciones se elaboran siguiendo algunas "Reglas para la Escogencia de Afirmaciones" (ver anexo 1).

Las afirmaciones de la escala preliminar (ver anexo 2) se distribuyen al azar, para evitar el agrupamiento en bloque, de afirmaciones pertenecientes a una sola dimensión.

Cada una de las afirmaciones que forman la escala posee cinco categorías de respuesta: completamente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, opuesto y opuesto rotundamente. A cada una de las cuales se le asigna una puntuación del uno al cinco, obteniendo la puntuación más alta las afirmaciones "contra" el cambio y las más bajas las "pro" cambio.

---

* Para la elaboración de las afirmaciones, se utilizan diversas fuentes tales como: bibliografía relativa al cambio, escalas similares a la del problema y finalmente la propia redacción.

La escala preliminar consta, además de las afirmaciones y las respectivas instrucciones para ser llenada, de un instructivo donde se plantea, a manera de introducción motivacional, en que consiste la investigación, la necesidad de la misma y el destino que se dará a la información recogida. Además, la escala debe tener el siguiente código de identificación: N1E1 alta dirección, N1E2 dirección media, N2E1 supervisión media, N2E2 supervisión de primera línea, N3E1 profesionales, N3E2 técnicos, N3E3 empleados y N3E4 obreros.

Con la escala preliminar se procederá a una pre-prueba, para la cual se utilizará el cinco por ciento, aproximadamente, del universo en cada uno de los estratos.

Una vez aplicada la escala preliminar, la validez de las afirmaciones se probará mediante el procedimiento estadístico siguiente:

1. Se suman los valores de cada una de las afirmaciones de las dimensiones "pro" y "contra" el cambio, manipulándolas como si fuesen dos escalas separadas.

2. Se Tabulan las respuestas y se agrupan a los individuos que obtengan las puntuaciones más "altas" y las más "bajas".

3. Se calculará el Poder Discriminativo a través de la fórmula siguiente(12):

$$PD = \bar{X}_A - \bar{X}_B$$

Donde: $\bar{X}_A = \frac{\Sigma fX_A}{f}$ y $\bar{X}_B = \frac{\Sigma fX_B}{f}$

---

(12) Allen L., Edwards, "Techniques of Attitude Scale Construction", Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1957. pág. 153.

4. Luego se calculará la Razón Crítica por la fórmula siguiente(13):

$$t = \frac{\bar{X}_A - \bar{X}_B}{\sqrt{\frac{\Sigma (X_A - \bar{X}_A)^2 + \Sigma (X_B - \bar{X}_B)^2}{n\ (n-1)}}}$$

Este resultado nos indicará si la afirmación discrimina o no. Se tomará como límite el 1% de probabilidad de error igual a 2,57; si la razón critica es mayor de 2,57, la afirmación discrimina y si es menor no discrimina y por lo tanto hay que rechazarla.

Se elaborará la escala definitiva con el número de afirmaciones acordado (veinte aproximadamente) tomándolas del grupo de afirmaciones que discriminaron; el cincuenta por ciento de ellas pertenecerán a la dimensión "pro" cambio y el restante cincuenta por ciento a la dimensión "contra" el cambio. La distribución de las afirmaciones será nuevamente al azar.

La distribución de la escala definitiva a los individuos integrantes de la muestra, se hará por el medio que mejor se adapte a la organización; puede ser a través de mensajeros, el correo, etc. Para recoger el instrumento se utilizarán buzones, mensajeros, correo, etc.

Una vez que se tengan todas las escalas definitivas respondidas, se obtendrá la puntuación promedio de cada uno de los estratos que forman la muestra mediante la siguiente relación:

---

(13) Ibid, pág. 153

$$\text{Puntuación Promedio del Estrato} = \frac{\text{Puntuación Total del Estrato}}{\text{Número de Individuos del Estrato}}$$

Tanto para el cálculo del poder discriminativo, de la razón crítica y de la puntuación promedio de cada uno de los estratos, se pueden utilizar procesos manuales o electrónicos a través de programas elaborados por diversas entidades (IBM, National y otras) que realizan este tipo de procesamiento.

Se traslada, para concluír, la puntuación promedio de cada uno de los estratos al siguiente continuum, para determinar si se rechaza o se acepta lo propuesto en el sistema de hipótesis.

Min.	Med.	Max.
"pro"cambio	indeciso	"contra" el cambio.

III. ESTRATEGIA PARA VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio, como fenómeno que obstaculiza las transformaciones que se generan o se introducen en las organizaciones, ha sido tomada en cuenta solo cuando ese fenómeno- originalmente actitudinal- se pone de manifiesto a nivel de conducta.

Como consecuencia, las medidas que tradicionalmente se han tomado para evitar las resistencias en los procesos de cambio, han sido la de introducir las siguientes variables: primero, la participación de las personas responsables de la implementación de las innovaciones en el proceso de cambio y segundo, la comunicación a los individuos que van a ser afectados por el proceso de transformación.

Los trabajos realizados por Lester Coch y John French con la introducción de la variable participación y los de Muzafer Sherif con la comunicación, son buenos ejemplos de lo que se ha hecho en el pasado*.

Hay una tendencia muy arraigada en las organizaciones de generar secretos que no deben ser comunicados. Estos secretos son creados por la organización formal, por la jefatura autoritaria, por los controles administrativos, o bien por los tres o por una combinación de ellos. La tendencia a la no comunicación y a la no participación puede darse en cualquier nivel en donde los trabajadores se sientan dependientes de su jefe. Un jefe autoritario podría crear obstáculos a la comunicación y a la participación dentro de su grupo subordinado. Chris Argyris (14) cita

---

* Las conclusiones de estas investigaciones pueden ser revisadas en el punto relativo a las barreras sociales y psicológicas, mencionadas anteriormente en esta tesis.

(14) Argyris, Chris, op. cit., cap. VII.

ejemplos de esta posibilidad en un estudio del impacto ejercido por un jefe autoritario sobre supervisores medios.

Las personas inician, modifican y terminan sus relaciones, comunicándose entre sí. La comunicación y la participación son canales de influencia y mecanismos de cambio de conductas y actitudes.

La experiencia general y particular obtenida en algunos programas de cambio puestos en práctica en nuestro país, tanto en las organizaciones del sector público* como en las del sector privado, nos demuestran que es insuficiente la introducción de las variables comunicación y/o participación para evitar la conformación de actitudes negativas hacia las innovaciones. Se hace necesario, entonces, la creación e introducción de una nueva variable que junto a la participación y a la comunicación nos ayuden a vencer las barreras al cambio.

El fracaso de la comunicación y de la participación en los programas de cambio se atribuye, entre otras cosas, a la falta de mutua confianza entre los trabajadores y la dirección de la organización y a una mala disposición por ambas partes para aceptar las responsabilidades inherentes al programa de cambio.

Otro de los factores que determinan el fracaso de estos programas es que la introducción de las variables se hace una vez que dichos programas están en marcha y no antes de producirse las transformaciones como sería lo recomendable.

Douglas McGregor, en un análisis muy perspicaz de la dirección, afirma que la característica más sobresaliente de la rela

---

* Por ejemplo la llamada Reforma Administrativa de la Administración Pública Nacional, de 1968 hasta el presente.

ción existente entre el subordinado y sus superiores es tener que depender de ellos para la satisfacción de sus necesidades. En un sentido estricto, el subordinado depende de sus superiores en cuanto a su trabajo, la continuidad de su empleo, el ascenso, el aumento de la remuneración, la responsabilidad y la posición. McGregor concluye de que una de las tareas fundamentales de la dirección es disminuír esta dependencia.

Acá consideramos, tomando los aportes de Argyris sobre este problema, que una de las mayores barreras al cambio reside en la inmadurez organizacional de los trabajadores que integran una organización y que ello se manifiesta de manera dramática cuando dicha organización se encuentra sometida a un proceso de transformación.

El actual funcionamiento de las organizaciones, tal como se presenta en la primera parte de esta tesis en el capítulo referente a "Nuevas Teorías Sobre el Desarrollo Organizacional", no permite que las personas maduren organizacionalmente. Por lo tanto, lo que se propone es que los individuos pasen de ese estado de inmadurez organizacional a un estado de madurez, antes de que se introduzcan las transformaciones o innovaciones en la organización, para de esta forma evitar que los trabajadores se resistan a aceptar los cambios propuestos.

A. DESCRIPCION DE LA VARIABLE MADUREZ

Los actuales programas de cambio no permiten que los individuos modifiquen sus actitudes, su comportamiento y su filosofía de la dirección hasta el punto de que puedan percibir las diferencias entre la situación pasada y la que se propone en el nuevo proceso de transformación.

Los individuos maduros están suficientemente equipados para estar en situaciones en las que se sientan relativamente independientes, activos y en situación de igualdad. Los intereses de la organización formal, la jefatura autoritaria y los controles administrativos ponen a los individuos en situaciones en que se ven obligados a ser dependientes, pasivos y subordinados. Esta tendencia es mayor a medida que descendemos en la línea de tareas y a medida que el trabajo se hace más especializado. A esta situación los individuos se adaptan, aparentemente, mediante actividades evasivas tales como abandono de la organización, conductas erráticas, sabotaje, reducción del rendimiento, errores intencionados, despilfarro y apatía.

Madurez organizacional significa, siguiendo la idea de Argyris, la presencia del siguiente conjunto de características en los individuos integrantes de una organización*.

1. El individuo maduro se caracteriza por un estado de creciente actividad.
2. La persona madura es relativamente independiente. Relativa-independencia es la facultad o posibilidad de "valerse por sí mismo", admitiendo al mismo tiempo considerables dependencias. Se caracteriza por la liberación del individuo de los determinantes de su conducta en la niñez (es decir, la familia) y el desarrollo de su propio juego de determinantes del comportamiento. El individuo no tiende a reaccionar ante los demás (por ejemplo, el jefe), según modelos aprendidos durante la niñez.
3. La persona madura tiene la posibilidad de actuar de forma variada.

---

* Es de hacer notar que cada una de las características de la madurez organizacional guardan una relación de precedencia sucesión.

4. El individuo posee intereses definidos. El estado de madurez se caracteriza por una serie interminable de exigencias, cuya recompensa está en hacer algo en su propio provecho. Se da la tendencia a analizar y estudiar los fenómenos en su plena totalidad, complejidad y profundidad.
5. Los individuos tienen una perspectiva temporal a mayor plazo. Es decir, que su donducta se ve mucho más condicionada por el pasado y el futuro.
6. La persona aspira a ocupar una posición de igual o superior con respecto a sus iguales.
7. El individuo posee una conciencia y control del yo. La persona madura tiende a efectuar un control adecuado y próspero sobre su propio comportamiento, tiende a desarrollar un sentido de integridad y sentimientos de propia dignidad (15).

Los individuos no pueden comprender a los otros si primero no se conocen a sí mismo. La comprensión no existe a menos que el resultado sea una aceptación y un profundo respeto emocional hacia nosotros mismos y hacia los demás. Comprender no es perdonar, ya que si comprendemos no hay nada que perdonar. Se podría pensar que ésto nos llevaría a la auto-complacencia y a la personalidad estática; sin embargo, ello no es así. Por el contrario, la teoría de la madurez suguiere que los cambios organizacionales se lleven a cabo de manera más constructiva cuando existe un gran respeto y comprensión por lo que haya que cambiar. No es cierto que los cambios derivados del malestar, el desagrado, la repugnancia y el desacuerdo sean los más eficaces, si bien es cierto que éstas son las motivaciones que con más frecuencia conducen al cambio.

Todos tenemos sentimientos, valores, necesidades y prejuicios que influyen considerablemente en nuestro comportamiento.-

---

(15) Argyris, Chris, op. cit., págs. 69-70

Por lo tanto, la finalidad de la madurez debe ser realmente reeducar o redesarrollar a los trabajadores de la organización. No se trata simplemente de un juego de palabras. La reeducación evidencia un hecho importante en el auto-desarrollo: no es adquisición de nuevas ideas, nuevas actitudes o nuevas aptitudes. Empieza más bien por el examen detenido de las ideas, actitudes y aptitudes ya existentes, con el objeto de hacer ver al individuo por qué cree lo que cree, por qué siente como siente y por qué se comporta del modo como lo hace.

Cuando los trabajadores alcanzan la madurez organizacional desaparecen las barreras y se pueden introducir los programas de cambio.

B. MODO DE OPERAR LA VARIABLE MADUREZ

Muchos de los problemas de las organizaciones tienen su origen en la incompatibilidad existente entre la naturaleza de los individuos y la organización formal. El crecimiento del trabajador en las organizaciones debe enfocarse sobre la base de un desarrollo de su personalidad en un contexto orgánico especial. Esto quiere decir que una adecuada expansión del individuo exige que se preste atención tanto a la esencia de la personalidad como a la naturaleza de la situación en que éste actúa. Pero cambios como éstos no sólo implican una nueva filosofía de la dirección y de la organización, sino que incluyen también un comportamiento diferente en los trabajadores.

El individuo maduro acepta la plena responsabilidad de su comportamiento y del comportamiento del grupo a que activamente pertenece; busca una mayor satisfacción en el trabajo, una mayor participación en su grupo y organización y un justo sistema de recompensas materiales y no materiales.

La conducta orgánica surge de la interacción del individuo y la organización formal. El estudio de las características fundamentales de los seres humanos relativamente maduros y de la organización formal, nos lleva a la conclusión de que entre la auto-realización del trabajador y los logros de la organización se da una incongruencia. Esta incompatibilidad crea en los individuos situaciones de conflicto, frustración y fracaso.

A continuación se describen los arreglos organizacionales y personales necesarios para provocar la aparición de las características de madurez en los individuos integrantes de una organización.

1. Actividad

A través de la técnica de enriquecimiento del trabajo las personas se tornan más activas. Con enriquecimiento del trabajo queremos decir acrecentar deliberadamente la responsabilidad, el logro y el desafío en el trabajo*

Un medio de incrementar la motivación del trabajador consiste en dar una mayor amplitud a las tareas que le han sido formalmente asignadas a lo largo del proceso de ejecución del trabajo. El individuo empleará mayor número de facultades y, por lo tanto, se sentirá más satisfecho.

Mediante la ampliación del trabajo se reduce el impacto negativo de la especialización, con lo cual aumenta el grado de variedad e interés en el trabajo, y se proporciona al individuo una mayor oportunidad de participar en secciones más amplias del proceso de producción. Esto aumenta, consecuentemente, el significado psicológico que el trabajo tiene para la persona.

---

* La técnica del enriquecimiento del trabajo ha sido propuesta originalmente por Frederick Herzberg en su "Teoría Motivación-Higiene".

2. Independencia

No basta solamente con ampliar el trabajo mediante un enriquecimiento del mismo, sino que también es necesario que a los individuos se les haga responsable de su propia actividad a través de una supervisión más amplia.

Sin embargo, responsabilizar a las personas por determinadas actividades, sin delegar en ellas la autoridad necesaria para poder cumplir con esas responsabilidades, resulta insuficiente. Lo que se pretende es una descentralización de la autoridad a través de todos los niveles de la organización a fin de lograr una mayor independencia en el trabajo.

La supervisión debe ser amplia en el sentido de dar a los individuos una mayor autonomía en su trabajo. El clásico experimento de Mayo, en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, nos demostró como una de las fuentes de cambio en las operadoras fué justamente la transformación radical de la naturaleza de la supervisión.

3. Variedad de Comportamiento

Para que el individuo exprese sus facultades cognoscitivas y motoras hay que proporcionarle un medio ambiente de trabajo en el que se le permita un mayor auto-control; en el que pueda participar, de alguna manera, en las decisiones relativas a las metas y a las políticas de trabajo.

La habilidad para comportarse de muchas maneras se refiere, por otra parte, a que el individuo debe ser capaz de adaptar su estilo de comportamiento a los estímulos del medio de trabajo, a las necesidades personales y a las necesidades de

los otros miembros de la organización. Como estas situaciones no son constantes, el uso de un estilo conveniente de comportamiento es un desafío para las personas. A través de programas de reforzamiento de aquellas conductas que implican características típicamente maduras, se puede lograr que aprendan y desarrollen una mayor variedad de comportamiento*.

4. Intereses Definidos

Toda organización debe estar fundamentalmente preocupada acerca de la calidad de sus trabajadores. Estos, a todos los niveles de la estructura organizacional, son los que en última instancia pueden contribuír a que los objetivos sean alcanzados.

Esta necesaria calidad de los trabajadores solo es posible lograrla en la medida en que sus intereses, personales y profesionales, encuentren cabida en los causes que formalmente se siguen para el logro de esos objetivos.

Encausar esos intereses en la dirección deseada implica, en primer lugar, hacer que éstos se encuentren totalmente claros y definidos en todos y cada uno de los miembros de la organización y en segundo lugar, implantar programas de desarrollo de personal donde los trabajadores evidencien sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

A medida que aumenta el conocimiento del individuo sobre su posible progreso, los intereses pueden aparecer de una

---

* Un arreglo de este tipo podría hacerse a través de un programa de condicionamiento operante, tal como lo plantea B.F. Skinner en Science and Human Behavior. Macmillan, New York, 1963.

manera mucho más definida que si simplemente se deja que éstos aparezcan en forma espontánea.

Se necesita, desde luego, que los individuos posean una variedad de comportamiento lo suficientemente amplia como para hacerles comprender tanto sus posibilidades de éxito como los problemas, obstáculos y limitaciones a que debe hacer frente.

5. Amplitud de la Perspectiva Temporal

El grado de auto-realización aumenta decididamente en los individuos, a medida que la dependencia, subordinación y sumisión disminuyen, así como también a medida que aumenta su control sobre el trabajo y se acrecenta su perspectiva temporal.

La ampliación de la perspectiva temporal se puede lograr a través de entrevistas de consejo y orientación y de los programas de evaluación de eficiencia mediante los cuales se le hace ver a los individuos cuál ha sido su actuación personal pasada, cuál la presente y cuál podrá ser la futura.

En las entrevistas de orientación y consejo, los trabajadores mismos pueden señalar el camino a seguir. El entrevistador escucha con atención y demuestra interés en todo lo que expone el individuo; de esta forma se reducen las tensiones, se eleva la moral y se pueden proponer modificaciones de aquellas conductas que resultan inefectivas para el trabajador y la organización.

Por otra parte, un medio para lograr un trabajo efectivo, donde el individuo demuestre ampliamente perspectiva tempo-

ral, consiste en disponer de un sistema de evaluación adecuado, en donde se determine cuál es el rendimiento real de los trabajadores y sus necesidades de adiestramiento y desarrollo puedan ser determinadas objetivamente.

6. Posición de Igualdad o Superioridad

Los individuos integrantes de una organización pueden alcanzar posiciones de igualdad o superioridad con respecto a los otros miembros de la organización, por medio del desarrollo de un sistema de incentivos de prestigio y estima que satisfaga sus necesidades de reconocimiento.

El sistema estará en función del puesto que el individuo ocupe en la organización; de su competencia y logro. Dicho sistema genera un efecto positivo de satisfacción en el trabajador, que a menudo da como resultado un aumento en su capacidad productiva.

Las políticas deben permitir la misma posibilidad a todos los individuos de obtener una posición relevante en la organización. Deben ser politicas abiertas, no en el sentido de que es suficiente que una decisión sea lógica y que se señale como el mejor medio para alcanzar una meta, sino que las creencias, actitudes y prejuicios de las personas deben ser tomados en cuenta para efectos de ascensos a posiciones de importancia.

7. Sentido de Identidad

Se debe adiestrar a los individuos para un mejor conocimiento de sí mismo y del impacto que pueden producir en los demás. El sentido de identidad es la característica más intangible de la madurez organizacional.

El objetivo del adiestramiento sería ayudar al individuo a ampliar los sentimientos de tolerancia hacia sí mismo a través del método del adiestramiento de la sensibilidad. - Esto llevará naturalmente a una mayor comprensión de los - demás, ya que, como hemos señalado, la valoración que hacemos de los demás está basada, en parte, en el concepto que tenemos de nosotros mismos. También implica una clara aceptación de la necesidad de introducir modificaciones en aquellos aspectos mutables de la personalidad, que se presentan como rasgos indeseables y que ameritan ser modificados.

Dada la relación de precedencia-sucesión que existe entre cada una de las características de la madurez, es lógico pensar que el sentido de identidad se logrará como consecuencia de haber desarrollado las anteriores.

Todos estos arreglos organizacionales y personales, para producir conductas maduras, pueden dar como resultado evitar que se formen actitudes negativas hacia los procesos de - cambio planificado en las organizaciones.

C. PRUEBA DE LA VARIABLE MADUREZ

Antes de concluír con la proposición del modelo de estudio sobre la resistencia al cambio, debemos responder a la siguiente pregunta: Hasta qué punto la presencia de las características de madurez en los individuos reduce su predisposición de oponerse a las innovaciones?.

Para responder a esa pregunta se plantea la necesidad de probar la efectividad de la variable madurez a través del diseño de un "Modelo Experimental".

Por medio de la escala de actitud se obtendrá cuáles son los estratos organizacionales que se resisten al cambio; bastará entonces con escoger uno o cada uno de esos estratos y proceder a la prueba de la variable madurez.

El paso siguiente consistiría en estructurar dos muestras separadas del estrato organizacional, en donde se controlen una serie de factores tales como: edad, sexo, ingreso, nivel educativo, años en la organización y otros; teniendo la seguridad de que los individuos son destinados aleatoriamente a una de las dos muestras, de manera que cualquier individuo tenga la misma oportunidad de ser colocado en cualquiera de ellas.

Una vez seleccionadas las dos muestras aleatorias, a una de ellas, llamada "grupo experimental", se introducirá la variable madurez mientras que la otra, llamada "grupo control", se exeptuará de la influencia de la variable.

Se parte, en este diseño experimental, del siguiente sistema de hipótesis:

1. Hipótesis General

El grado de resistencia al cambio que poseen los individuos integrantes de un determinado estrato organizacional, está determinado por la situación de cambio a que se encuentran sometidos.

2. Hipótesis Operativas

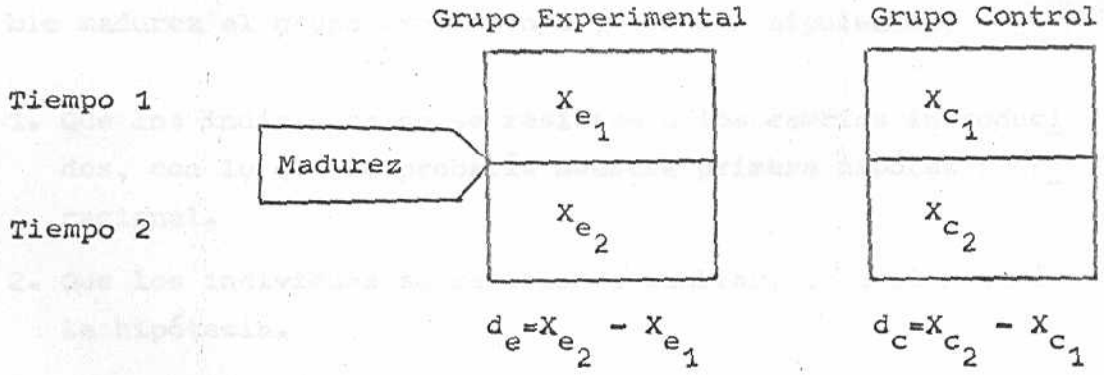
a. Los individuos maduros organizacionalmente, pertenecientes al grupo experimental, sometidos a una situación de cambio, no se resisten a aceptar las innovaciones.
b. Los individuos, pertenecientes al grupo control, someti

dos a una situación de cambio, se resisten a aceptar las innovaciones.

La variable dependiente está constituída por la resistencia al cambio y la variable independiente por los cambios introducidos. La relación entre la resistencia al cambio y los cambios, en el grupo experimental, es funcional, donde aparece una variable interviniente: la madurez organizacional. En el grupo control, la relación entre la resistencia al cambio y los cambios es directa de causa-efecto.

Se pretende que el grupo experimental y el grupo control aparezcan tan similares como sea posible en el tiempo uno; es decir, antes de la introducción de la variable madurez*.

Simbólicamente el diseño experimental se describe como sigue:



---

* Según lo expresa Sir Ronald Fisher en su clásico estudio, "Diseños de Experimentos", insistir en que los dos grupos sean completamente iguales en todos los aspectos es un requerimiento totalmente imposible.....todas las formas de experimentación". Citado por Matilde White Riley."Sociological Research" I a case aproach. Harcourt, Brace & Wordl, INC. New York,1963 Unidad 11.

Una vez que se ha introducido la variable madurez en el grupo experimental, se induce un cambio significativo (por ejemplo: reformar los planes de remuneración, nuevos modelos de supervisión, cambios en las normas de producción en los grupos de trabajo, nuevos sistemas de incentivos, etc.). Los cambios que ocurran en los individuos pertenecientes al grupo experimental son luego comparados con los que ocurran en los individuos del grupo control, y cualquier diferencia resultante se le atribuirá a la variable madurez.

La comparación de los resultados en los tiempos uno y dos se puede hacer a través de la simple observación; de una observación participante, del test re-test o por cualquier medida de la eficiencia laboral cuantificable. Para la escogencia del instrumento de comparación se debe tomar en cuenta el estrato organizacional al que se está aplicando el diseño.

Las posibles conclusiones, una vez introducida la variable madurez al grupo experimental, son las siguientes:

1. Que los individuos no se resistan a los cambios introducidos, con lo que se probaría nuestra primera hipótesis operacional.
2. Que los individuos se resistan a cambiar, lo cual negaría la hipótesis.
3. Que la madurez no produzca ningún efecto significativo sobre los individuos en el momento de producirse las transformaciones.

Si se prueba que la variable madurez provoca en los individuos una disminución relevante a la desaparición de la -

predisposición de oponerse a las innovaciones, se recomienda a la organización que adopte un programa de desarrollo individual para toda la organización, que permita a las personas madurar-organizacionalmente antes de introducir las modificaciones, ya que de esa forma se logrará que no se resistían a cambiar.

CONCLUSIONES

Presentamos el siguiente cuerpo de conclusiones siguiendo el orden cronológico adoptado en la elaboración de esta Memoria de Grado.

1. Max Weber concibió la burocracia como el mecanismo social que maximiza la eficiencia en las organizaciones y que posee características específicas. En la estructuración del modelo burocrático influyó toda la corriente filosófica del racionalismo que imperaba en Europa a fines del siglo XIX y a comienzos del XX.

2. Weber se interesa por la burocracia como un tipo de dominación; pero la dominación burocrática no existe; lo que existe es la dominación legal llevada a cabo por un aparato burocrático.

3. La burocratización en el sentido weberiano no es más que el punto de partida de una interiorización de los modelos racionalizadores en la organización.

4. En todos los representantes del enfonque de la Administración Cientifica -Fayol, Taylor, Gulick, Urwick-, hay una influencia directa de toda la teoría burocrática weberiana. Ellos lo que han hecho es desarrollar, en forma pragmática , los puntos que Weber propone en su tipo idel, en donde racionalización del trabajo se mantiene como una constante.

5. Los aportes hechos por los autores de la corriente de las Relaciones Humanas -Mary Parker Follet, Mayo y su grupo de investigadores, Barnard, Simon- lo que han permitido es un mayor desarrollo de conceptos tales como: liderazgo, comunicación, organización informal y otros, pero manteniendo constante muchas de las funciones y de las características del personal tal y como lo expone Weber en su teoría.

6. La forma burocrática de organización va perdiendo eficiencia - porque está irremediablemente desvinculada de las realidades - contemporáneas, y están surgiendo nuevas formas, nuevas pautas y modelos que prometen cambios radicales en la conducción de - la organización y en las prácticas de la gestión administrativa en general.

7. Los nuevos aportes sobre Comportamiento Organizacional cambian el panorama tradicional, en la manera de concebir las organizaciones y las personas que dentro de ellas trabajan. En este -- sentido:

   a. Las actitudes que un individuo desarrolla en su trabajo estan en relación con factores tales como: la satisfacción, - la productividad y la atracción hacia el trabajo.

   b. Las motivaciones son condicionantes del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Así lo proponen autores- como: Maslow, McGregor, Argyris y Herzberg entre otros.

   c. La naturaleza del liderazgo ha sido considerada tradicionalmente a través de los rasgos físicos y psíquicos del líder- en relación con sus seguidores. Pero,al no resultar completamente satisfactorio el concebir a los líderes como personas que poseen ciertos rasgos distintivos, se ha desviado - la atención hacia la influencia de la situación en el surgimiento de los líderes.

8. Se hace necesario un Cambio Organizacional que incorpore las- nuevas tendencias en el desarrollo de las organizaciones. Se- propone el Modelo de Sistema Organizacional descrito por Bernard M. Bass, como una de las direcciones hacia las cuales -- puede cambiar la actual organización.

9. El modelo de sistema permite que interactuen de una manera -- dinámica las entradas, los desperdicios y las salidas. En la- implementación del modelo se vislumbra el funcionamiento de - la gerencia por objetivos, la dinámica de la toma de decisiones, los procesos de comunicación, las relaciones entre los - grupos y el desarrollo de los recursos humanos.

10. Las personas que integran una organización no cambian de manera espontánea sus pautas de comportamiento y sus normas de- trabajo.

11. La resistencia al cambio es un fenómeno que obstáculiza las - transformaciones que se generan o se introducen en las orga-- nizaciones.

12. Se propone un cambio planificado como medio que permita la -- aplicación de un conocimiento sistemático y apropiado a los - problemas de la organización, con el objeto de crear acciones, soluciones y alternativas inteligentes.

13. Dado que la resistencia al cambio es una predisposición (ac-- titud) negativa hacia la innovación, es necesario investigar- los niveles organizacionales más propensos a la resistencia - mediante un estudio de actitudes.

14. Encontrados los niveles más propensos a la resistencia, se -- debe introducir, aunada a las variables tradicionales de co-- municación y participación, la variable madurez organizacio-- nal como estrategia que minimice la resistencia al cambio.

15. El modelo organizacional propuesto debe implementarse en for- ma tal que perpetúe en el tiempo los cambios individuales --- provocados a través de la introducción de la variable madurez.

BIBLIOGRAFIA

ALLEN L., EDWARDS
THECHNIQUES OF ATTITUDE SCALE CONSTRUCTION
Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1957. 1a. Edición.

ANSBACHER, H.L. Y R.R. ANSBACHER
LA PSICOLOGIA INDIVIDUAL DE "ALFRED ADLER"
Ediciones Troquel. Buenos Aires, 1959. 2a. Edición.

ARGYRIS, CHRIS
PERSONALIDAD Y ORGANIZACION (EL CONFLICTO ENTRE EL SISTEMA Y EL INDIVIDUO)
Publicación del Centro de Formación y Perfeccionamiento del Funcionario. Alcalá de Henares, 1965. 1a. Edición.

ARON, RAYMOND
LA SOCIOLOGIA ALEMANA CONTEMPORANEA
Editorial Paidós. Buenos Aires, 1965. 4a. Edición.

ASCH, SALOMON E.
PSICOLOGIA SOCIAL
Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1962. 5a. Edición.

ATKINSON, J. W.
MOTIVES IN FANTASY, ACTION AND SOCIETY
Editorial Princenton. Van Nostrand, 1958.

BARNARD, CHESTER I.
ORGANIZATION AND MANAGENENT
Harvard University Press. Cambridge, 1956. 1a Edición.

BASS, BERNARD M.
PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES
Editorial Continental, Mexico, 1972. 1a Edición.

BENDIX, REINHARD
MAX WEBER
Amorrortu Editores. Buenos Aires, 1970. 1a Edición.

BENNIS, WARREN G.
ESTRUCTURAS TRADICIONALES. TRANSFORMACION Y CAMBIO (ENSAYO SOBRE EL DESARROLLO Y EVOLUCION DE LA ORGANIZACION HUMANA)
Ediciones Troquel. Buenos Aires, 1969 1a Edición.

BLAKE, ROBERT R. Y JANE S. MOUTON
THE MANAGERIAL GRID
Gluf Publishing Company. Houston, 1964. 1a Edición.

BLAU, PETER M.
LA BUROCRACIA EN LA SOCIEDAD MODERNA
Editorial Paidós. Buenos Aires, 1967. 2a. Edición.

BUGEDA, JOSE
MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL
Instituto de Estudios Políticos. Madrid, 1970. 2a. Edición.

CARTWRIGHT, DORWIN Y ALVIN ZANDER
DINAMICA DE GRUPO (INVESTIGACION Y TEORIA)
Editorial Trillas. Mexico, 1971. 1a. Reimpresión.

McGREGOR, DOUGLAS
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS
Editorial Diana. Mexico, 1972. 1a. Edición

ETZIONE, AMITAI
ORGANIZACIONES MODERNAS
Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana. Mexico, 1965. 1a. Edición.

FAYOL, HENRY
ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL
Editorial Herrero Hermanos. Mexico, 1972. 4a. Edición.

FISHBEIN, MARTIN
READINGS IN ATTITUDE THEORY AND MEASUREMENT
Sohn Wiley & Sons, Inc. New York, 1967. 1a. Edición.

FOSTER, GEORGE M.
LAS CULTURAS TRADICIONALES Y LOS CAMBIOS TECNICOS
Fondo de la Cultura Económica, Mexico, 1964. 2a. Edición.

FRAISE, PAUL Y RICHARD MEILE
PSICOLOGIA DE LAS ACTITUDES
Editorial Proteo, Buenos Aires, 1967. 1a. Edicion.

GARCIA BACCA, JUAN DAVID
ELEMENTOS DE FILOSOFIA
Ediciones de la Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1967. 1a. Edición.

GOODE, WILLIAM Y PAUL K. HATT
METODOS DE INVESTIGACION SOCIAL
Editorial Trillas, Mexico, 1967. 1a. Edición.

GULICK, LUTHER Y LINDALL URWICK
PAPER ON THE SCIENCE OF ADMINISTRATION
Institute of Public Administration, Columbia University. New York, 1936. 1a. Edición.

HALL R. H.
THE CONCEPT OF BUREAUCRACY (AN EMPERICAL ASSESMNET)
The American Journal of Sociology. volumen 69, 1963.

HERSEY, PAUL Y KENNETH BLANCHARD
LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO
Editora Técnica. Mexico, 1970. 1a. Edición

HOMANS, GEORGE
EL GRUPO HUMANO
Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1963. 3a. Edición.

JOHNSON, RICHARD A., FREMON E. KAST Y JAMES E. ROSEENZWEIG
TEORIA, INTEGRACION Y ADMINISTRACION DE SISTEMAS
Editorial Limusa-wiley. Mexico, 1966. 1a. Edición.

LEAVITT, HAROLD S. Y LOUIS R. PONDY
READING MANAGERIAL PSYCOLOGY
The University of Chicago, 1964. 1a. Edición.

LEBON, GUSTAVO
PSICOLOGIA DE LAS MULTITUDES
Editorial Albastro. Buenos Aires, 1958. 1a. Edición.

LIKERT, RENSIS
UN NUEVO METODO DE GESTION Y DIRECCION
Ediciones Deusto. Bilbao, 1969, 1a. Reimpresión.

LIPPITT, RONALD, SEANNE WATSON Y BRUCE WESTLEY
LA DINAMICA DEL CAMBIO PLANIFICADO
Amorrortu Editores. Buenos Aires, 1970. 1a. Edición

MAQUIAVELO, NICOLAS
OBRAS
Editorial Vergara. Barcelona, 1968. 2a. Edición.

MARCH, JAMES Y HERBERT SIMON
ORGANIZATIONS
John Willey & Sons. New York, 1958. 1a. Edición

MAYO, ELTON
PROBLEMAS HUMANOS EN UNA CIVILIZACION INDUSTRIAL
Editorial Nueva Visión. Buenos Aires, 1973. 5a. Edición.

MERTON, ROBERT, AILSA GRAY Y BARBARA HOCKEY
READER IN BUREAUCRACY
The Free Prees. New York, 1968. 1a. Edición.

MURPHY, GARDNER
INTRODUCCION HISTORICA A LA PSICOLOGIA CONTEMPORANEA
Editorial Paidós. Buenos Aires. 1964. 5a. Edición.

ODIORNE, GEORGES S.
MANAGEMENT BY OBJETIVES (A SISTEM OF MANAGERIAL LEADUSHUP)
Pitman Publishing Corporation. New York, 1970. 1a. Edición.

PACKARD, VANCE
LOS BUSCADORES DE PRESTIGIO
Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1969. 2a. Edición.

PARKER FOLLET, MARY
ADMINISTRACION DINAMICA (COLECCION DE ESCRITOS DE MARY PARKER FOLLET SELECCIONADOS POR HENRY METCALF Y LINDALL URWICK)
Editorial Herrero Hermanos. Mexico, 1960. 1a. Edición.

RILEY, MATILDE WHITE
SOCIOLOGICAL RESEARCH (I A CASE APROACH)
Harcourt, Brace & Wordl, Inc., New York, 1963. 1a. Edición.

SCHEIN, EDGAR H.
PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
Editorial Prentice Hall Internacional. Madrid 1972. 1a. Edición.

SECORD, P.F. Y C.W. BACKMAN
SOCIAL PSICOLOGY
McGraw-Hill Company. New York, 1964. 1a. Edición.

TANNENBAUN, ROBERT, IRVING WESCHLER Y FRED MASSARIK
LIDERAZGO Y ORGANIZACION
Ediciones Troquel. Buenos Aires, 1971. 1a. Edición.

TAYLOR, FREDERICK
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA
Editorial Herrero Hermanos. Mexico, 1972. 5a. Edición.

TOURAINE, ALAIN
SOCIOLOGIA DE LA ACCION
Ediciones Ariel. Barcelona, 1969. 1a. Edición.

WEBER MAX
ECONOMIA Y SOCIEDAD (ESBOZO DE SOCIOLOGIA COMPRENSIVA)
Fondo de la Cultura Económica. Mexico, 1969. Tomos I y II
1a. Reimpresión.

WHITE, ROBERT W.
MOTIVATION RECONSIDERED: THE CONCEPT OF COMPETENCE
Psycological Review, volumen 66, número 5, 1959.

A N E X O S

ANEXO 1

REGLAS PARA LA ESCOGENCIA DE LAS AFIRMACIONES

1. Evite afirmaciones que se refieran al pasado más bien que al presente.
2. Evite afirmaciones que son hechos o que pueden ser interpretados como hechos.
3. Evite afirmaciones que puedan ser interpretadas de manera muy diferente.
4. Evite afirmaciones que no correspondan al objeto psicológico en consideración.
5. Evite afirmaciones suceptibles de ser aceptadas o rechazadas por todos.
6. Escoja afirmaciones que parezcan cubrir la gama completa de la escala afectiva que interesa.
7. Mantenga el lenguaje de las afirmaciones simple, claro y directo.
8. Las afirmaciones deberán ser cortas, que no excedan de 20 palabras.
9. Cada afirmación deberá contener solamente un pensamiento completo.
10. Las afirmaciones que contengan palabras tales como todo, siempre, ninguno y nunca introducen frecuentemente ambigüedad y deberán ser evitados.
11. Palabras tales como solamente, sólo, nuevamente y otras de naturaleza similar deberán ser empleadas con cuidado y moderación al redactar afirmaciones.
12. Cuando sea posible, las afirmaciones deberán ser presentadas en forma de frases simples más bien que en forma de frases compuestas o complejas.
13. Evitar el empleo de palabras que no serán comprendidas por todos aquellos a quienes ha de pasársele la escala completa.
14. Evitar el uso de frases negativas.

ANEXO DOS

E S C A L A D E A C T I T U D

INSTRUCCIONES

Marque con una X en la raya correspondiente a la respuesta que está al lado de cada una de las afirmaciones que vienen a continuación, y que refleje mejor sus verdaderos sentimientos. Se ruega hacer ésto con todas las afirmaciones.

AFIRMACIONES	RESPUESTAS
Los cambios que se realizan en esta organización obedecen a caprichos políticos.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____
Considero necesarias las innovaciones dentro de la organización para la solución de problemas.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____
Las modificaciones que se producen en la organización conducen a confusión y caos.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____
La organización podría ser más eficiente con la introducción de mejoras.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____

AFIRMACIONES	RESPUESTAS	
Las alteraciones dentro de la organización atentan contra la estabilidad de los trabajadores.	Completamente de acuerdo	_____
	De acuerdo	_____
	Indeciso	_____
	Opuesto	_____
	Opuesto rotundamente	_____
Las modificaciones que se introducen en el trabajo tienden a mejorar el funcionamiento de la organización.	Completamente de acuerdo	_____
	De acuerdo	_____
	Indeciso	_____
	Opuesto	_____
	Opuesto rotundamente	_____
En los cambios que se realizan en la organización sólo participan un reducido grupo de trabajadores.	Completamente de acuerdo	_____
	De acuerdo	_____
	Indeciso	_____
	Opuesto	_____
	Opuesto rotundamente	_____
Las transformaciones introducidas ayudan a los trabajadores para un mejor desempeño de su trabajo.	Completamente de acuerdo	_____
	De acuerdo	_____
	Indeciso	_____
	Opuesto	_____
	Opuesto rotundamente	_____
Es inútil introducir transformaciones en la organización, puesto que no benefician a los trabajadores.	Completamente de acuerdo	_____
	De acuerdo	_____
	Indeciso	_____
	Opuesto	_____
	Opuesto rotundamente	_____

AFIRMACIONES	RESPUESTAS
Los problemas de la organización se pueden resolver a través de un cambio planificaco.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____
El funcionamiento actual de la organización no debe ser modificado.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____
Con la participación de los trabajadores es posible introducir reformas beneficiosas para la organización.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____
Los programas de reforma dentro de la organización sólo producen pérdidas de tiempo y dinero.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____
Es en vano esperar que las transformaciones dentro de la organización favorecen a la clase trabajadora.	Completamente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Indeciso _____ Opuesto _____ Opuesto rotundamente _____

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
BIBLIOTECA
CARACAS