UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

PROSPECTIVA DE LAS RELACIONES LABORALES. FLEXIBILIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN CIRCULAR COMO MARCO CONDICIONANTE.

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Profesora Guía:
Haydée Deutsch

Autora:
Christina Fischer

Caracas, 1995

Dedicado a mis padres por su confianza y ejemplo de unión, trabajo y honestidad. Por ser los mejores.

A Santiago, por su apoyo, confianza y sobre todo, por su gran amor.

AGRADECIMIENTOS

A la Profesora Haydée Deutsch por su constante apoyo y confianza en mi trabajo.

Al Profesor José R. Naranjo por abrirme las puertas y brindarme todas las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo.

Al Señor Rogelio Carrillo Penso por su amable colaboración.

A Santiago Gimenez por ayudarme en los momentos difíciles.

A Alexandra Fergusson por su incondicional apoyo.

Al Licenciado Mauricio Rodriguez por la oportunidad brindada

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN..... 6

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 9

II. MARCO TEÓRICO..... 16

A.- PRIMERA PARTE

1.-Modelo teórico orientador :Sistema de relaciones industriales de John T. Dunlop..... 16

B.- SEGUNDA PARTE

1.-Teorías organizacionales clásicas..... 27

1.1.-Contexto..... 27

1.2.- Taylorismo..... 31

1.3.- Fayolismo..... 41

1.4.- Organización burocrática..... 50

2.- Modelo de relaciones laborales..... 54

C.- TERCERA PARTE

1.- Teorías organizacionales neoclásicas..... 58

1.1.- Contexto..... 58

1.2.- Escuela de Relaciones Humanas..... 62

2.- Modelo de Relaciones Laborales..... 72

D.- CUARTA PARTE

1.- Teorías organizacionales contemporáneas..... 76

1.a. Período : 1960 - 1980..... 76

1.a.1. - Contexto..... 76

1.a. 2- Douglas Mc Gregor..... 80

1.a. 3.- Rensis Likert 83

1.a. 4.- Daniel Katz y Robert Kahn 85

1.a. 5.- Henry Mintzberg 87

1.b.- Actualidad 89

1.b.1.- Contexto 89

- Revolución Informática 89

- Globalización 93

- Flexibilización 97

1.b.2.- Russell Ackoff y el Concepto

de Organización Circular 110

2.- Modelo de Relaciones Laborales posible para el siglo XXI 115

III. OBJETIVOS 120

IV. MARCO METODOLÓGICO 122

1.- Tipo de investigación 122

2.- Procedimiento de la investigación 123

V. CONCLUSIONES 126

VI. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS 130

ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1: Innovación 28

Cuadro 2: Principios del Fayolismo 48

Cuadro 3: Teorías organizacionales clásicas 53

Cuadro 4: Características de las relaciones laborales del período clásico 55

Cuadro 5: Modelo de relaciones laborales del taylorismo 56

Cuadro 6: Comparación entre Escuela de Relaciones Humanas y Teorías Clásicas 71

Cuadro 7: Características de las relaciones laborales del período neoclásico 73

Cuadro 8: Modelo de relaciones laborales del período neoclásico 74

Cuadro 9: Desarrollo tecnológico de comienzos de la Revolución Informática 77

Cuadro 10: Estructura organizacional dinámica de Likert 84

Cuadro 11: Revolución Industrial y Revolución Informática 91

Cuadro 12: Comparación entre Organización Tradicional y Nueva Organización 102

Cuadro 13: Estructuras Organizacionales 103

Cuadro 14. Organización Circular 112

Cuadro 15: Características de la relaciones laborales del siglo XXI 116

Cuadro 16: Modelo de relaciones laborales posible del siglo XXI 117

RESUMEN.

Unas buenas relaciones entre los trabajadores, empleadores y Estado, así como de éstos con el entorno, llevan a mejoras en la productividad y competitividad de una empresa y por ende de un país.

Las relaciones laborales presentan características particulares dependiendo tanto del contexto como de las empresas u organizaciones, dado que es en éstas donde se desarrolla, de manera directa, la relación empleador - trabajador. En este sentido, se adopta como modelo teórico orientador, en la presente investigación, el planteamiento de sistema de relaciones industriales de John T. Dunlop.

El estudio de la estructura y funcionamiento de una empresa así como del contexto que la enmarca, pueden determinar las características que en un momento dado presentan las relaciones laborales.

El propósito de esta investigación es, precisamente, presentar una prospectiva de las relaciones laborales bajo un enfoque teórico basado en un análisis documental. El plan de trabajo tuvo como inicio, la disposición de un volumen de conocimientos a partir del cual se buscó de ampliar y profundizar la información sobre el tema de las relaciones laborales, sus contextos y las teorías y estructuras organizacionales. Se hace, entonces, un estudio de las características que éstas han adoptado a partir de mediados del siglo XIX, momento conocido como la segunda Revolución Industrial, partiendo de la identificación del contexto que comprende, tecnología, mercado de producción y distribución de poder, así como de las teorías organizacionales de cada momento histórico en particular.

Para desarrollar este trabajo, se ha dividido el marco teórico en cuatro partes, dado que se tratan los contextos y teorías organizacionales, bajo un marco histórico evolutivo.

A través de la investigación fue posible identificar que a lo largo de la historia de las relaciones laborales, bajo el marco contextual y teórico estudiados en este trabajo, éstas han venido caracterizadas por situaciones y prácticas cada vez más flexibles, comenzando con una rigidez a mediados del siglo XIX y principios del siglo XX, que poco a poco fue cediendo dada la fuerza del entorno y de los estudios llevados a cabo por investigadores y teóricos. Así mismo, se perfiló para el siglo XXI, un modelo de relaciones laborales flexible, caracterizado por trabajadores altamente capacitados, participativos, innovadores y creativos, que interactuan con la dirección de manera individual y colectiva, bajo un clima de cooperación y con una ideología democrática predominante. Ello debido a las tendencias actuales hacia un grado cada vez mayor de globalización, impulsado por un desarrollo progresivo y veloz de la tecnología de comunicación y producción.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las relaciones laborales son aquellas que se suscitan entre los actores del sistema industrial, entiéndase, trabajador, patrono, sindicato y Estado, así como aquellas que comprenden la relación del trabajador con y en su medio laboral y que, en conjunto, definen formas de producción que determinan las condiciones mismas, el proyecto y la productividad. En este sentido, se pudiera hacer una analogía entre esta definición de relaciones laborales y el planteamiento de John T. Dunlop respecto al sistema de relaciones industriales.

> ***"... un sistema de relaciones industriales (...) está formado por ciertos actores, ciertos contextos, una ideología que mantiene unido a dicho sistema, y un cuerpo de reglas creado para gobernar a los actores en el lugar de trabajo y en la comunidad laboral."*** (Dunlop, 1978, pág.30)

A su vez, Dunlop señala que este contexto está conformado por características tecnológicas, imperativos del mercado y presupuestarios, así como por la situación y distribución de poder en la sociedad.

De igual manera, se considera en este trabajo, que las relaciones laborales involucran personas (actores) que trabajan en conjunto, bajo el predominio de ciertos valores para lograr un objetivo bien sea individual o colectivo, que se encuentran en un ámbito específico caracterizado por la existencia de normas y leyes, por avances tecnológicos y por presiones del mercado (contexto).

Ahora bien, a su vez, el ser humano, las exigencias de su existencia y la necesidad de satisfacerlas están en gran parte determinadas por la actividad laboral y las características de la misma.

> ***" La empresa moderna no es solamente una productora de mercancías o prestataria de servicios, sino también un factor importante en la forma de vivir de millones de personas (...) y estas personas pasan la mitad de sus horas de vigilia en la oficina, en el laboratorio o en la fábrica. Aunque el trabajo tiene un valor que puede expresarse en dinero, no es solamente ese beneficio lo que busca el empleado."*** (Holman, s.f., pág. 7)

En este sentido resulta importante considerar cómo está conformada la empresa, cuál es su estructura y cuál su contexto, en vista de que es en torno a la cual giran las relaciones laborales y en ella, donde se establece la directa relación trabajador - patrono. A su vez, las relaciones laborales se ven afectadas por los cambios que deben emprender las empresas para competir en el mercado tanto nacional como, actualmente, internacional. El destino de tales cambios depende, en gran parte, de la forma en que los actores se relacionan entre sí.

Las organizaciones o empresas, constituyen el centro de atención de las teorías organizacionales teniendo éstas por objeto, entender, explicar y predecir la mejor manera de estructurar una organización para cumplir con sus objetivos y de igual manera, definir la relación laboral que de ella se pueda estructurar.

En este sentido, los factores socio - económicos responden a condiciones objetivas en momentos históricos determinados del desarrollo de una sociedad, teniendo un papel importante en el desarrollo de las mismas.

A partir de la Revolución Industrial, las formas de producción han adquirido un carácter complejo dado el constante desarrollo e introducción de nuevas tecnologías en búsqueda,

en un principio, de una mayor productividad, aunado posteriormente, a la búsqueda de un incremento en la competitividad.

Como plantean Kerr y sus colegas en su estudio titulado ***El Industrialismo y el Hombre Industrial*** :

> ***"... una de sus características más notables ha sido la complexificación de las relaciones de trabajo, a través de la creciente estructuración formal de los actores de las mismas y de la enmarañada trama normativa que surge de sus acuerdos e interacciones."*** (Kerr et. al., 1963, pág.)

Con el objeto de presentar una prospectiva de las relaciones laborales para el venidero siglo XXI, resulta importante estudiar las características, en cuanto a estructura y funcionamiento, que han adoptado las organizaciones a lo largo del proceso de industrialización, a través de las teorías organizacionales desarrolladas a partir de la llamada Revolución Industrial, así como el contexto respectivo en el cual se encuentran inmersas, dado que el mismo ejerce importante influencia sobre el carácter de las organizaciones.

Así, se tiene que a partir de la Revolución Industrial y hasta la I Guerra Mundial en 1914, Frederick W. Taylor, en Estados Unidos, propone su doctrina conocida como *taylorismo,* orientada a la maximización de la prosperidad y que tiene como base, entre otras, la racionalización del proceso productivo. Enfrentando también el problema de racionalizar el manejo de la empresa y el Estado, en Francia, Henry Fayol desarrolla su doctrina administrativa conocida como *fayolismo*. Bajo un plano diferente, Max Weber plantea que el desarrollo del capitalismo requiere un tipo de organización moderna basada en la racionalidad, proponiendo su teoría de las organizaciones burocráticas.

Ahora bien, en 1920 se plantea, específicamente en Estados Unidos, la necesidad de una manera distinta de resolver el problema de la maximización de la productividad que tiene como planteamiento central que los factores psicológicos, el factor humano, influye en la productividad del trabajo, aspecto éste no considerado por los anteriores planteamientos. Se trata de la teoría de la Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo, la cual fue complementada en décadas previas por autores, entre otros, como Mary Parker Follett, Chester Barnard, Herbert Simon y posteriores por Rensis Likert, Douglas Mc Gregor y Katz y Kahn.

La sociedad actual está caracterizada por un proceso de cambio que tiene su origen en la necesidad de dar fin a esquemas rígidos de producción, antiparticipativos, unilaterales y consecuentemente improductivos característicos de épocas anteriores, y está definida por mercados globales.

Los nuevos parámetros de organización del proceso productivo tienen su base, principalmente, en la rápida y fácil disponibilidad de información y en la automatización de los procesos y servicios. Este avance tecnológico conlleva a un proceso de reestructuración del sistema productivo y de formas particulares de organización del trabajo,

> ***" ... es decir, la supresión de los vínculos rígidos entre el trabajador y un determinado centro y puesto de trabajo, con la finalidad de facilitar los procesos de renovación tecnológica y de descentralización productiva."*** (Lucena, 1990, pág. 15)

Se constituye así, la base para el planteamiento de un nuevo modelo de flexibilización de las relaciones laborales. Este paradigma de flexibilidad constituye el nuevo modelo sobre el cual se erige la nueva competitividad internacional

Para lograr la flexibilización del factor trabajo, que implica una mejor comunicación y participación entre los actores, es imprescindible disponer de emergentes relaciones laborales, las cuales en gran parte, permiten el adecuado funcionamiento del aparato productivo.

En la actualidad, Henry Mintzberg plantea que la estructura organizacional de nuestra época es la adhocracia, es decir, la organización innovadora, que sea capaz de hacer frente a la dinámica y complejidad del contexto caracterizado por la globalización, la revolución informática y la flexibilización.

En este sentido, cobra adicional importancia la teoría de la organización circular de Russell Ackoff que fue desarrollada para atender una serie de actuales necesidades organizacionales, como son:

1) hacer operativa la democracia organizacional,
2) aumentar la disposición, la voluntad y las habilidades organizacionales para el cambio ,
3) mejorar la calidad de vida laboral.

De lo expuesto se plantea la interrogante de qué posible modelo de Relaciones Laborales pudiera presentarse en el siglo XXI sobre la base del estudio de las teorías organizacionales que arroja el ciclo evolutivo del trabajo, considerando las características del contexto que las determinan, haciendo especial énfasis en el actual momento de Flexibilización Laboral y en el concepto de Organización Circular, como posible marco condicionante.

Ante todo este panorama, se ha planteado como pregunta originante lo interesante e importante de poder anticipar qué posible modelo de relaciones laborales pudiera

presentarse en el futuro, de manera de que las organizaciones puedan ir planificando y conduciendo los cambios, tanto organizacionales como de Administración de sus Recursos Humanos, especialmente en su base laboral, para el logro de una mayor competitividad y bienestar laboral futuro.

Por otro lado, este estudio constituye un aporte al conocimiento y da pie a la elaboración de otras investigaciones, así como arroja un material que puede enriquecer los tópicos de estudio de la especialidad de Relaciones Industriales.

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

A.- PRIMERA PARTE

1.- MODELO TEÓRICO ORIENTADOR: SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES DE JOHN T. DUNLOP.

La sociedad industrial, independientemente de la forma política que adopte, según Dunlop, crea un grupo característico de trabajadores y de gerentes, cuyas relaciones están ordenadas de manera formal, fuera del ámbito familiar y de las instituciones políticas.

Las relaciones industriales son consideradas como un subsistema de la sociedad que si bien constituye un constructo, pretende esclarecer relaciones y prestar atención a variables críticas de la sociedad industrial.

> ***" ... abstracción diseñada para destacar relaciones, centrar la atención sobre variables críticas y para formular las proposiciones útiles de indagación histórica y de evaluación estadística."*** (Dunlop, 1993, pág. 46.)

Citando a Dunlop,

> ***"... un sistema de relaciones industriales (...) está formado de ciertos actores, ciertos contextos, una ideología que mantiene unido a dicho sistema, y un cuerpo de reglas creado para gobernar a los actores en el lugar de trabajo y en la comunidad laboral."*** (Dunlop, 1978, pág. 30.)

Los actores interactuan en un contexto determinado en términos de tecnología, mercado laboral y de productos, así como de distribución de poder e influencia en las sociedades, que a su vez, ejerce importante influencia sobre los mismos, así como sobre su lugar de trabajo.

Este sistema tiende a desarrollar un conjunto de ideas y de creencias comunes a todos los actores, que ayudan a su integración y consolidación. Así mismo, el sistema de relaciones industriales es dinámico dado que cambios en el entorno afectan las relaciones de los actores y las reglas. A su vez, los cambios que se producen en el interior del sistema, es decir, en la relación entre los actores, afectan al producto del mismo. A manera de ilustración, se presenta un caso expuesto por Dunlop referido a la introducción de cambios en las características del lugar de trabajo y su influencia sobre las reglas tanto particulares o internas como generales o externas:

> ***" El desarrollo y la introducción de una nueva fuerza aérea diseñada para ser manejada por una tripulación de dos miembros en la cabina de control, luego de viajes y conflictos considerables, llevó a una serie de cambios en las reglas incluso de personal. En vista de que las reglas para los pilotos y copilotos están relacionadas con muchas otras reglas de aviación, se instituyeron una serie de cambios en las mismas."*** (Dunlop, 1993, pág. 16.)

A continuación se analizan cada uno de los componentes de un sistema de relaciones industriales de acuerdo con la obra John T. Dunlop titulada *INDUSTRIAL RELATIONS SYSTEMS* del año 1993.

ACTORES:

a) jerarquía de empresarios y supervisores, o asociación de los mismos,

b) jerarquía de trabajadores y sus respectivas organizaciones formales e informales,

c) organismos gubernamentales especializados en materia laboral, asuntos referentes a los trabajadores, empresas y su relación.

Los dos primeros actores están íntimamente relacionados entre sí, ya que los empresarios tienen responsabilidades a varios niveles para dar instrucciones o administrar y los trabajadores en cada uno de los niveles, tiene el deber de seguir esas instrucciones, es decir, trabajar. En el caso de los organismos gubernamentales, se ocupan de los trabajadores, las empresas y sus relaciones.

Un sistema de relaciones industriales no supone una igualdad de poder o influencia entre los actores respecto a las reglas. Lo importante y decisivo resulta el carácter de las interacciones que se establecen.

La jerarquía de empresarios, gerentes o supervisores, puede que tenga o no relación con la propiedad del capital, puede que se trate de gerentes de empresas públicas, privadas o mixtas.

En cuanto a los trabajadores, no necesariamente se hace referencia a sindicatos únicamente y en este sentido, Dunlop considera el siguiente planteamiento de Elton Mayo:

> ***"... en la industria y en cualquier situación humana, el administrador está tratando con grupos humanos bien entrelazados y no con una masa de individuos. (...) El deseo del hombre de estar unido a sus compañeros en el trabajo, es una fuerte, sino la más fuerte, característica humana. Cualquier omisión de ello por parte del gerente o cualquier intento, no aconsejable, de frustrar este impulso humano, conlleva instantáneamente a algún tipo de frustración para el mismo gerente."*** ·(Dunlop, 1993, pág. 14)

Los trabajadores de una empresa siempre están asociados u organizados de alguna manera. Puede ser de manera formal adoptando la forma de sindicatos, clubes, fraternidades, incluso de organizaciones políticas; de manera menos formal, a través de círculos de calidad, comités de prevención de accidentes, grupos de trabajo y de cualquier grupo formado para lograr algún objetivo.

> ***" Es difícil ver al lugar de trabajo americano, aparte de las pequeñas empresas, sin reconocer, como lo hace el campo de los recursos humanos, que el comportamiento de los trabajadores en grupo es un elemento esencial que debe afrontar la gerencia y que la organización formal e informal de los trabajadores abunda, a parte de los sindicatos de trabajadores. "*** (Dunlop, 1993, pág. 15.)

La mayor parte de las interacciones entre los trabajadores está expresada en términos de negociaciones, las cuales ocurren tanto en los procesos políticos, legislativos, administrativo o judicial, así como puede que tengan lugar directamente entre los actores para tratar los términos y condiciones de trabajo, las condiciones del mercado laboral, entre otras. Para Dunlop, ***" Las negociaciones son el lubricante que hace funcionar cualquier sistema."*** (Dunlop, 1993, pág. 18)

Resulta importante destacar, que las negociaciones no son referidas únicamente a procesos formales, sino que ***" ... frecuentemente constituyen un proceso informal utilizado por hábiles representantes de todos los actores."*** (Dunlop, 1993, pág.18)

Finalmente, en cuanto a las agencias gubernamentales, puede que sus acciones y decisiones sean tan decisivas y fundamentales, que desborden la acción de la jerarquía de

gerentes y trabajadores; así como, en otros sistemas de relaciones industriales puede que su rol sea menos significativo limitándose a permitir la relación directa entre las anteriores jerarquías sin intervención de las agencias representantes del gobierno.

CONTEXTO.

Los actores del sistema industrial interactuan bajo un entorno determinado que, según Dunlop, comprende tres aspectos principales:

a) las características tecnológicas,

b) los imperativos del mercado y los presupuestarios,

c) la situación y distribución de poder en la sociedad.

a) Las características tecnológicas ejercen influencia sobre los rasgos de la fuerza laboral requerida, los métodos de producción , el aspecto de dirección y supervisión y consecuentemente, sobre la forma de las organizaciones de empresarios y de trabajadores.

> ***" Las características tecnológicas del lugar de trabajo, incluyendo el tipo de producto o servicio creado, determinan en gran medida la dimensión de la fuerza de trabajo, (...), la concentración en una área determinado, la estabilidad del grupo de trabajo, (...), el contacto con el cliente, los niveles requeridos de especialización y de educación, las proporciones de diversos especialistas en el lugar de trabajo,..."*** (Dunlop, 1993, pág. 48-49.)

Estos elementos, a su vez, son importantes para definir el tipo de jerarquías gerenciales y de trabajadores, así como de agencias gubernamentales que se formen, al igual que determinan, en gran parte, la relación entre los mismos.

Resulta interesante la consideración de Dunlop respecto a este elemento del contexto dado que le atribuye gran importancia como factor determinante del tipo de sistema de relaciones industriales característico de una sociedad en particular.

> ***" Diferencias significativas entre sistemas de relaciones industriales pueden ser atribuidas a este aspecto del entorno, en este sentido, contextos tecnológicos idénticos respecto a sociedades distintas, pueden ejercer una fuerte tendencia entre los actores a crear un cuerpo de normas similar."*** (Dunlop,1993, pág. 49)

A su vez, el contexto tecnológico ubica a los trabajadores y gerentes en un lugar específico de trabajo en donde cada uno debe desempeñar actividades particulares. Así mismo, influye y determina el tipo de instrucciones a ser impartidas por el gerente o supervisor, en cuanto al contenido de las mismas.

En referencia al lugar de trabajo específico, éste no necesariamente implica un lugar de trabajo fijo. A manera de ilustración , se cita a continuación la consideración de Dunlop respecto a los tipos de lugares de trabajo que no son necesariamente fijos y que implican una actividad específica.

> ***" Existe, sin embargo, un número significativo de sistemas de relaciones industriales que implican lugares de trabajo que son variables en algunos aspectos o incluso móviles. Una proporción significativa de empleo en los siguientes sectores están caracterizadas por ello: transporte (ferroviaria, marítimo, camión, tránsito y aviación); construcción; (...); operaciones de reparación, servicio y venta; algunas prácticas médicas; muchas posiciones profesionales..."*** (Dunlop, 1993, pág.65)

En estos casos, la delegación de responsabilidades hacia el supervisor ha de ser completa, así como las instrucciones ha ser impartidas por éste deben tener un carácter más detallado.

Un puesto de trabajo variable requiere, en muchas ocasiones, de normas específicas referentes, entre otras, a horario de trabajo, seguridad, supervisión, viáticos, sistemas de compensación y alimentación; por tanto, la tecnología también influye en el tipo de normas que emergen del sistema.

> ***" La máquina automática instalada en la ciudad de Nueva York a los camiones distribuidores de cerveza, para registrar la ruta y el tiempo de parada de las tabernas, es un indicador de los específicos problemas de supervisión que surgen de un lugar de trabajo variable. "*** (Dunlop, 1993, pág. 66)

De la anterior cita también se desprende la idea de la importancia que tiene la tecnología en el desempeño de un determinado trabajo, dado que gracias a la disposición de dicha máquina automática es posible el desempeño controlado de la labor, así como el tener una retribución justa por la misma.

Dunlop considera que la tecnología ejerce también importante influencia sobre la relación entre la residencia y el lugar de trabajo, lo cual, a su vez, influye sobre el sistema tanto en la relación interna como en las reglas que de él emergen. Tal es el caso de la tripulación de un avión o de un ejecutivo de ventas , cuyo lugar de trabajo es variable, implicando periodos de estadía fuera del territorio donde cada uno de ellos tiene establecida su residencia, lo cual de alguna manera, debe ser cubierto por la empresa. Esto necesariamente conlleva al establecimiento de normas específicas en materia de estadía, transporte, alimento, tiempo de descanso, etc.

b) Un sistema de relaciones industriales creado y administrado por sus actores, es adaptable a las fuerzas del mercado. Algunas empresas están orientadas hacia un determinado mercado de productos nacional o internacional, así como existen otras orientadas al mercado de servicios. Sin embargo, todos los sistemas de relaciones industriales se enfrentan a un mercado de bienes y servicios, en mayor o menor grado competitivo, que da forma a las normas y relaciones emergentes de los actores.

Una posición competitiva en un mercado relevante depende, entre otros, del número de competidores, de la estandarización del producto, del abastecimiento de productos y recursos alternativos.

Así mismo, Dunlop plantea que ciertas normas están predispuestas por las fuerzas del mercado o los imperativos presupuestarios , considerando entre ellos los siguientes:

- lineamientos de compensación,
- distribución del mercado de productos,
- el tiempo de revisión así como la duración de las normas.

c) La distribución y el locus de poder en una sociedad, define el status de los actores en términos de las funciones preestablecidas de cada actor y la interrelación de los mismos, contribuyendo a estructurar el propio sistema de relaciones industriales.

> ***" La preponderancia de un ejército, de una élite familiar tradicional y dinástica, de un dictador, de la Iglesia, de un administrador colonial, de un partido político, o de la opinión pública, son tipos de orientación de poder en el conjunto de la sociedad que tienden a modelar un sistema de relaciones industriales."*** (Dunlop, 1978, pág. 34)

Ahora bien, según Dunlop, el conjunto de normas aplicables en el lugar de trabajo, particularmente aquellos que definen relaciones formales entre los actores, está más relacionado con la distribución y situación del poder en la sociedad, que con los demás contextos. A su vez,

> ***" Los procedimientos y la autoridad para la confección y la administración de las reglas que gobiernan el lugar de trabajo y la comunidad laboral son un rasgo crítico y central de un sistema de relaciones industriales, distinguiendo uno de otro."*** (Dunlop, 1978, pág. 35)

En este sentido, Dunlop expresa que el procedimiento de establecimiento y administración de las reglas depende de la influencia que tenga cada uno de los actores sobre el sistema, dado que son desarrolladas a través de la interacción de los gerentes, trabajadores, sus respectivas organizaciones y las agencias gubernamentales, en un ambiente específico de tecnología, mercado de productos y de trabajo y regulaciones gubernamentales, constituyendo un producto importante del sistema.

IDEOLOGÍA.

Un sistema de relaciones industriales crea una ideología que ayuda a mantener unido al sistema, la cual Dunlop define como:

> ***"... cuerpo de ideas comunes que define el papel y el lugar de cada actor y que define las ideas de cada actor con respecto al cargo y función de los demás actores del sistema."*** (Dunlop, 1978, pág. 38)

Una de las características principales del sistema de relaciones industriales es que se considera a cada uno de los elementos en interacción con los otros, existiendo, en cierto modo, una interdependencia basada en un conjunto de ideas compartidas. Sin embargo, si un gerente mantiene un punto de vista paternalista respecto a los trabajadores y los trabajadores, a su vez, consideran que no tiene sentido la función de un gerente, entonces, en este caso, no existe una ideología compartida en la cual cada actor legitima el rol del otro. De esta manera, la relación de trabajo tiene un carácter volátil, afectando al sistema de relaciones industriales, volviéndolo inestable. Ahora bien, esto no quiere decir que deba reinar una sola ideología en el sistema, sino que cada actor tiene su propia ideología y lo importante para la estabilidad de las relaciones, es que éstas sean compatibles y consistentes, permitiendo el establecimiento de un grupo de ideas que reconozcan y acepten el papel de cada actor.

> ***" Así, en el sistema de relaciones industriales de Gran Bretaña, la filosofía del " voluntarismo " puede considerarse, de manera general, como común a los tres actores; este aceptado cuerpo de ideas define el rol de la jerarquía de gerentes y trabajadores, y sus ideas respecto a cada uno de ellos; así como prescribe un rol limitado a las agencias gubernamentales."*** (Dunlop, 1993, pág. 55)

Una vez descritos cada uno de los componentes de un sistema de relaciones industriales según Dunlop, resulta importante destacar la consideración que hace el autor respecto a la escuela de relaciones humanas y a la organización burocrática de Max Weber. En este sentido, expresa que hay un punto de vista, bastante extendido, nutrido por practicantes de las relaciones humanas, de que es posible introducir cambios en la relación entre los trabajadores y los gerentes de una misma empresa los cuales afectan de manera

significativa la productividad y competitividad de la misma. Ahora bien, añade que para los que apoyan a los sistemas de relaciones industriales estos cambios solo tienen validez si se producen cambios en las tecnologías, regulaciones gubernamentales o en el mercado de productos o laboral, es decir, en el entorno.

> ***" Un cambio interno en las relaciones humanas o en el comportamiento organizacional que no se refleje en un cambio en la relación entre el establecimiento o la empresa y su entorno, no es posible que sea efectivo por mucho tiempo."***
> (Dunlop, 1993, pág. 9.)

Sin embargo, considera que han habido importantes aportes a las relaciones industriales por parte de las investigaciones llevadas a cabo en la ciencia del comportamiento, particularmente en lo referente al análisis de las estructuras y procesos internos de algunas organizaciones. Así mismo, los sistemas de relaciones industriales también se beneficiaron, en opinión de Dunlop, de los planteamientos hechos por Max Weber respecto a la organización burocrática, dado que brinda información útil para entender el funcionamiento, los procesos políticos y la interacción de las complejas relaciones que se entablan en aquellos sistemas de relaciones industriales que incluyen gerencias públicas y privadas, asociaciones laborales y agencias gubernamentales.

B.- SEGUNDA PARTE

1.- TEORÍAS ORGANIZACIONALES CLÁSICAS.

Del planteamiento de Dunlop, se desprende la idea de la importancia que tiene el contexto sobre la forma como se organiza el sistema productivo y dentro de éste, cómo se relacionan entre sí los actores del mismo. El contexto es un elemento dinámico que varía a medida que se producen avances en la tecnología, cambios en la economía y en la distribución de poder en la sociedad. Por tanto, ello lleva a cambios en el sistema productivo.

A continuación se define el contexto característico del siglo XIX y principios del siglo XX., para luego analizar las principales formas de organización que ha asumido el sistema productivo, a través del estudio de las teorías organizacionales propias de ese período, conocidas como clásicas, de manera de concluir con el sistema de relaciones laborales del momento.

1.1.- CONTEXTO

A mediados del siglo XIX, período reconocido por la mayoría de los historiadores como la Segunda Revolución Industrial, se reafirma y expande el capitalismo mundialmente, creándose numerosas empresas de gran tamaño, naciendo los monopolios y el imperialismo internacional del dinero. El capital se encuentra en pocas manos mientras que el número de trabajadores asalariados, en su mayoría no calificados, aumenta enormemente. Se forman las industrias o también conocidas como las grandes empresas que, como afirma Bernardo Kliksberg,

> ***"...copa uno a uno todos los sectores vitales, eliminando de ellos a pequeños y medianos competidores, e impone las nuevas formas de la economía."*** (Kliksberg,1975,Vol 1, pág.137)

Se da entonces la época del capitalismo financiero, donde las altas finanzas van tomando la industria y el comercio, produciendo un mayor distanciamiento entre el poder en las empresas y sus miles de accionistas.

En esta época se producen determinados hechos tecnológicos que posibilitan el desarrollo industrial, en lo que a nivel productivo se refiere, y que son promovidos y requeridos por el capitalismo financiero.

A continuación se presenta un cuadro donde se exponen algunas de las innovaciones mas importantes, en materia de tecnología y logro social e intelectual del hombre, que caracterizaron el período de 1888 a 1920, aproximadamente:

Cuadro 1: Innovación

Época	**Tiempo aprox (años antes de 1988)**	**Innovación**
Rev. Industrial		**A. Logro social e intelectual del hombre**
	100	Instituciones financieras y de seguros, bancos.
		B. Tecnología
	90	Telecomunicaciones
	85	Aviones
	70	Automóviles
	60	Fabricación en serie de bienes

Fuente: Makridakis S., Pronósticos. 1993.Pág.84,86

Refiriéndose a las innovaciones tecnológicas, Bernardo Kliksberg señala,

> ***" Fundamentalmente jugaron un rol de condiciones favorables a su expansión (*** refiriéndose a la gran empresa ***), dado que le dieron posibilidad de responder con métodos de producción cada vez más masivos, a sus mercados en ampliación."*** (Kliksberg, 1975, pág. 142-143)

Uno de los avances mas importantes, es el reemplazo del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo, así como la adopción de procedimientos automáticos muy especializados que plantean la posibilidad de prescindir, en gran medida, de mano de obra en la producción.

Predominaba la doctrina del liberalismo económico absoluto, basado en hacer que la producción aumente, masificándose de manera acelerada, al mas bajo precio y en el menor tiempo posible. Así mismo, ésta promovía la total libertad a la actividad económica privada y la no intervención del Estado en la economía . En un mundo con tales características, resultaba lógico el predominio de la ley del más fuerte, la cual reinaba en el ámbito de las relaciones personales.

> ***" Las partes, obreros y patronos, debían en cada caso fijar por acuerdo individual las condiciones de trabajo, y el Estado no tenía nada que hacer en esa relación contractual,..."*** (Kliksberg, 1975, pág. 162)

La anterior cita además de reflejar la no intervención estatal de la época, hace mención a otro hecho importante y es lo referente al ***acuerdo individual de las condiciones de trabajo***.

> ***" Para defender su derecho de contratar libre e individualmente con cada obrero por separado, el sector patronal obstaculizó por distintas vías el nacimiento y desarrollo de los sindicatos."*** (Kliksberg, 1975, pág. 166)

Por tanto, en lo referente a los sindicatos, durante este período su principal preocupación era ser aceptados y reconocidos como organismos de asociación y representación de los trabajadores.

Bajo este contexto de expansión de la " gran empresa " y de crecimiento económico, resultaba imperante estructurar un sistema productivo eficiente ante la preocupación por incrementar la productividad y la eficiencia del total de la sociedad. Es sobre este aspecto que teóricos como, Frederick W. Taylor, en Estados Unidos, propone su doctrina conocida como *taylorismo*; en Francia, Henry Fayol desarrolla su doctrina administrativa conocida como *fayolismo* y bajo un plano diferente, Max Weber plantea un tipo de organización moderna basada en la racionalidad, proponiendo su teoría de las organizaciones burocráticas.

A continuación, se exponen los planteamientos más relevantes de cada uno de ellos, comenzando con Frederick Winslow Taylor, seguido de sus contemporáneos Henry Fayol y Max Weber.

1.2.- FREDERICK WINSLOW TAYLOR.

Ingeniero mecánico norteamericano nacido en 1856 que propugnaba por sus ideas de una Administración Científica basada en la racionalización del trabajo con miras a aumentar la productividad.

TAYLORISMO

El factor que lleva a Taylor a su planteamiento de Administración Científica o lo que se ha llamada la doctrina taylorista es su preocupación por la eficiencia.

> ***" Esta obra (Principios de la Administración Científica) se ha escrito:***
>
> ***Primero. Para señalar, (...) la gran perdida que todo el país está sufriendo gracias a la ineficiencia de casi todas nuestras acciones cotidianas."*** (Taylor, 1977, pág. 16)

A este respecto añade que ***"... el remedio de esta ineficiencia radica en la administración sistemática..."*** (Taylor, 1977, pág. 17) y no en un hombre específico.

En las décadas comprendidas entre 1880 y 1920, se ha constituido y propagado el planteamiento de Taylor centrado en la maximización de la productividad del trabajo humano, mediante la búsqueda de una óptima eficiencia del hombre y del sistema, en la forma de aplicar su energía sobre materias primas, herramientas, máquinas y productos.

> ***" El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la***

> ***máxima prosperidad para cada uno de los empleados."*** Entendiendo bajo máxima prosperidad ***"... no sólo grandes dividendos para la compañía o el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente."*** (Taylor,1977, pág. 19)

A su vez, la máxima prosperidad para cada uno de los empleados se refiere no solo a la mejora salarial de los trabajadores, sino también, al mejoramiento de la formación de cada uno para llegar a su estado de máxima eficiencia.

> ***"... la mayor prosperidad no puede existir mas que como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y máquinas del establecimiento: es decir, cuando cada hombre y cada máquina están dando el rendimiento más grande posible, debido a que, a menos que los hombres y máquinas de usted estén dando a diario más que trabajo que los demás hombres y máquinas que tiene usted entorno suyo, esta bien claro que la competencia le impedirá pagar salarios mas altos a sus trabajadores que los que están siéndoles pagados a los de su competidor."*** (Taylor, 1977, pág. 21)

De acuerdo con la anterior cita, se puede decir que el objetivo principal o problema que pretende resolver la Administración Científica o Taylorismo, es la búsqueda de la máxima productividad no solo de la empresa, sino también de la sociedad.

Ahora bien según Carlos Dávila, se pudiera presentar un segundo objetivo,

> ***"... no difiere del primero (...), sino es más bien una forma de volverlo operativo, consiste en buscar una alternativa a la administración que según Taylor era de uso corriente en su época.(...) Dicho tipo de administración se llamaba la Administración de Iniciativa e Incentivo."*** (Dávila, 1985, pág.78)

Esta Administración puede definirse como *aquella en la que los trabajadores ponen sus iniciativas y a cambio reciben un estímulo especial.*

Poner sus iniciativas implica que el trabajador,

> ***" ... haga uso de sus mejores esfuerzos, de su trabajo más asiduo, de todos sus conocimientos tradicionales, de toda su habilidad y de todo su ingenio, así como de toda su buena bondad."*** (Taylor, 1977, pág. 38)

Bajo la Administración de Iniciativa e Incentivo cada trabajador tenía la responsabilidad casi total del proceso, así como la de cada detalle de su actividad y herramientas.

Ante la idea de Taylor de proponer otra forma de Administración, Taylorismo, que a su juicio resultaba mucho mejor, plantea que la Administración por Iniciativa e Incentivo depende en gran medida de conseguir la iniciativa del trabajador en términos de lo antes citado, y que ésta puede ser muy difícil, sino imposible de conseguir.

> ***" Bajo el tipo antiguo de administración, el éxito depende casi por entero de conseguir la " iniciativa" de los trabajadores y es, en verdad, un caso raro aquel en que se logra realmente esta iniciativa."*** (Taylor, 1977, pág. 40)

En este sentido, Taylor afirma que con su planteamiento de Administración Científica esta iniciativa sí se logra dado que toda la planificación que bajo el sistema antiguo era hecho por el trabajador, ahora tiene que hacerlo obligatoriamente la dirección. Esto en vista de que,

> ***"..., aun en el caso de que el trabajador estuviere bien dotado para desarrollar y usar datos científicos, le sería materialmente imposible trabajar a un mismo tiempo en su máquina y en su escritorio."*** (Taylor, 1977, pág. 42)

Por tanto, aquellos que dedican su tiempo al escritorio, la dirección, deben reunir todos los conocimientos tradicionales de los trabajadores, clasificarlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas para así facilitarles el trabajo. Deben preocuparse por adiestrar, enseñar y formar al trabajador en su tarea específica, cosa que anteriormente era responsabilidad del trabajador. Además, deben realizar aquellas tareas que exigen tomar decisiones y realizar alguna operación mental que implique conocer el proceso.

Este constituye uno de los principios del taylorismo que plantea que debe haber una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.

> ***" Nace la gran división del trabajo entre los que piensan y los que ejecutan. Los primeros tienen a su cargo fijar cada detalle del programa de producción, las técnicas, los métodos, las normas, estandarizar los materiales. A ellos les corresponde crear los puestos de trabajo, y describir con exactitud su contenido. Los que ejecutan deben simplemente llenarlos ajustándose rápidamente a la descripción del puesto, y a las normas de desempeño."*** (Kliksberg, 1975, Vol1, pág.146)

Por tanto, corresponde a la dirección la labor de desarrollar la ciencia del trabajo, lo cual constituye el principio mas importante en cuanto a la organización de la producción, según el taylorismo. Consiste en que la clave para que una empresa funcione bien, es que todo cuanto deban hacer los trabajadores sea bien programado de antemano, es decir, se

requiere de una racionalización del proceso descomponiéndolo en sus partes más simples, desagregando las tareas al máximo para que cada quien haga el menor número de cosas y lo más elementales posibles.

En este sentido Pfiffner y Sherwood afirman,

> ***" El movimiento pro administración científica inspirado por Taylor (...) tuvo como principal objetivo la división del trabajo en las distintas partes que lo componen (...) Uno de los aspectos de esta manera de ver fue el desmenuzamiento del trabajo en labores tan pequeñas que los obreros pasaban toda la jornada laborable ejecutando una sola operación continuamente repetida."*** (Pfiffner y Sherwood, 1961, pág. 136)

El proceso de definición de puestos de trabajo estaba basado en un estudio detallado de las tareas, la definición de métodos y la asignación de dichas tareas a puestos específica y rígidamente definidos. La función del trabajador respecto a una actividad, resultaba más simple y repetitiva cuanto más segmentada estaba la actividad asignada a su puesto específico. Al estar los puestos de trabajo definidos en función de categorías estrechas, relacionadas con operaciones restringidas o con una máquina, el grado de autonomía estaba definido por el desempeño de la función específica.

Según Taylor, el descomponer el trabajo en sus elementos, permite identificar movimientos innecesarios, elementos inadecuadamente combinados, secuencias de estos que pueden alterarse, herramientas con diseño inadecuado, puestos de trabajo mal diseñados, etc.

> ***" El trabajo así planificado por adelantado constituye una labor que tiene que resolverse (...). Esta labor previa específica***

> ***no es solo lo que tiene que hacerse, sino también cómo tiene que hacerse y el tiempo exacto señalado para hacerlo."*** (Taylor, 1977, pág. 43)

De esta manera, los trabajadores no tiene que ocuparse por tener iniciativa dado que, según Taylor, lo que se pide al obrero ***"... no es producir más por su propia iniciativa, sino ejecutar puntualmente las órdenes dadas en sus menores detalles."*** (Taylor, 1945, pág. 32)

La ciencia del trabajo, en síntesis consiste en una serie de herramientas (estudio de métodos, de tiempos y de incentivos) que ofrecen una forma sistematizada de buscar el aumento de la productividad mediante la racionalización del trabajo.

Un tercer principio es el de la selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación. Está relacionado con el principio principal del taylorismo, puesto que existiendo una ciencia del trabajo, es posible conocer las características físicas y mentales que la realización de una determinada labor exige.

> ***" ... de ello se infiere que el objeto más importante, tanto de los trabajadores como de la dirección, ha de ser el adiestramiento y formación de cada individuo del establecimiento, de manera que pueda hacer (...) la clase más elevada de trabajo."*** (Taylor, 1977, pág. 20 - 21)

Esta formación del individuo se centra en el aprendizaje de tópicos específicos relacionados directamente a la tarea que realiza y no al proceso del cual forma parte.

En cuanto a la selección,

> ***" Cuando, en este nuevo tipo de administración, hay que tratar con los trabajadores, la regla inflexible es hablar y tratar con un solo hombre cada vez, puesto que el trabajador tiene sus habilidades y sus limitaciones especiales y puesto que no estamos tratando con hombres en masa sino que estamos intentando llevar a cada uno de los trabajadores a su estado mas elevado de eficiencia y prosperidad."*** (Taylor,1977, pág.46)

El último principio del taylorismo es la colaboración cordial de los patronos para con los trabajadores de manera que se asegure la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo.

Se da entonces, la centralización de los lazos de control, coincidiendo con un sistema de autoridad piramidal y jerárquico con escasa participación por parte del trabajador y despojado del control sobre su propio proceso de trabajo.

> ***" El trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección con un día, cuando menos, de anticipación, y en la mayoría de los casos cada operario recibe instrucciones completas por escrito, describiéndole detalladamente la tarea que tiene que llevar a cabo así como los medios que habrá de emplear para realizar el trabajo."*** (Taylor, 1977, pág. 42 - 43)

En una organización así, estructurada verticalmente, donde los que piensan son los que están arriba, lo que tienen que saber los de abajo es básicamente soportar una

disciplina cuasi-militar y por ende requieren, salvo para ciertos oficios, un corto entrenamiento.

Las categorías socio-profesionales se encuentran en una relación de dependencia, adoptando la siguiente estructura:

- cuadros directivos y ejecutivos: encargados del trabajo de escritorio;
- supervisores y capataces o sobrestantes: encargados de que los obreros desempeñaran adecuadamente su función de acuerdo a los lineamientos de la dirección;
- obreros: desempeñaban el trabajo manual.

Dentro de la última categoría se distinguen diversas otras en función de las tareas realizadas, de la carga de trabajo, de las aptitudes y conocimientos requeridos, así como de la experiencia.

En cuanto a las relaciones laborales, la existencia de condiciones generalizables para los distintos puestos de trabajo, tendió a fortalecer la externalización de los mercados de trabajo.

> " (Las) ***labores están cuidadosamente estudiadas, de modo que, para su ejecución, se exige un trabajo bueno y cuidadoso, pero ha de quedar claramente entendido que, en ningún caso, el trabajador esta obligado a trabajar a un paso que pueda ser nocivo para su salud. La labor esta siempre regulada de tal manera que el hombre que tiene buenas condiciones para su trabajo irá ganando buen dinero mientras trabaje con esta retribución durante un buen número de años..."***
> (Taylor, 1977, pág. 43)

La introducción de nuevas tecnologías y nuevos métodos para incrementar la productividad, requerían de los operarios una mayor entrega al trabajo. Una vez fijado el estándar del mismo, gracias a la ciencia del trabajo, se tiene una base para establecer un sistema de incentivo, como medio de promover una respuesta adecuada del operario al aumento del ritmo e intensidad de la tarea.

Su fundamento consiste en que el salario que recibe el trabajador varía con su rendimiento, entiéndase, con el número de piezas o unidades que produzca por día. Para que el trabajador de un máximo rendimiento, se le ofrece un incentivo monetario que consiste en que si trabaja más rápido, produciendo más, recibirá un pago adicional.

> ***" ... cuando a los trabajadores se les asigne una labor que exija por su parte un tipo elevado de rapidez, se les asegura asimismo un tipo elevado de salario siempre que tengan éxito."*** (Taylor, 1977, pág. 107)

Por tanto para Taylor todo lo referente a las motivaciones del trabajador se limita al salario. Esto se refleja más claramente en el siguiente fragmento de una carta enviada por Taylor en respuesta a un ejecutivo.

> ***" ..., lo que me parece de primordial importancia en el trabajo industrial es situarlo en una posición tal que los empleados puedan ganar lícitamente altos salarios, y hacia esto convergen todas nuestras energías al presente."*** (Kliksberg, 1975, Vol 1, pág. 203)

En la perspectiva taylorista, no existe conflicto entre los intereses patronales y obreros dado que unos y otros coinciden. Si se presentan desacuerdos y conflictos, se debe a que no existe una forma adecuada de administración.

> ***"..., la Administración Científica tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos;..."*** (Taylor, 1977, pág. 20)

A manera de conclusión de lo que se conoce como taylorismo, resulta evidente la ausencia de flexibilidad en cuanto a la organización de la producción, elemento que considera de vital importancia dentro del capitalismo, el cual presenta como características principales, la concentración bajo un mismo techo de un número elevado de obreros, la separación entre estos y los medios de producción en manos del empleador y la venta de su fuerza de trabajo a cambio de un salario. Así mismo, la flexibilidad se encuentra también ausente en la relación de los actores, predominando una relación autoritaria del patrono hacia el trabajador.

De esta manera, la rigidez se hace presente en la marcada estructura jerárquica que para Taylor, resulta necesaria para tener un mayor control sobre cada uno de los procesos de manera de incrementar la producción. Sin embargo, Taylor no trata lo relativo a los niveles altos de la organización, centrándose principalmente, en las áreas o funciones de producción. Por tanto, esto lleva a que no haya en el taylorismo una visión global de la estructura de la organización.

1.3.- HENRY FAYOL.

Ingeniero francés nacido en 1841 que tuvo inicialmente una destacada actuación como ingeniero de minas, ascendiendo luego, a lo largo de toda la jerarquía de la gran empresa hullera S.A. de Comentry - Fourdsambaut hasta llegar al máximo cargo directivo que ocupó durante 30 años, desde 1888 hasta 1918.

Mientras que Taylor tuvo como centro de sus preocupaciones la situación del taller, Fayol se concentró en el estudio de los problemas administrativos y de la dirección.

FAYOLISMO.

Para Fayol resultaba importante la organización racional del personal de las empresas, cumpliendo un papel principal el empleador, jefe, gerente o supervisor.

> ***" Hace bastante tiempo que se ha comprendido la necesidad de tener buenos jefes en todos los órdenes de la actividad social. El taller, la familia, la administración pública y privada, todo requiere de buenos jefes."*** (Fayol, 1977, pág.131)

En este sentido, Fayol añade:

> ***" ... hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías."*** (Fayol, 1977, pág. 131)

A raíz de esto, Fayol desarrolla su doctrina administrativa conocida como *fayolismo* . Como él mismo dice:

> ***" Mi doctrina administrativa, ha dicho Fayol, tiene como objeto facilitar el gobierno de Empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier índole."*** (Fayol, 1977, pág. 132)

En cuanto a los principios del fayolismo encontramos como principal el hecho de que

> ***" ... la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la Empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa."*** (Fayol, 1977, pág. 132)

Dentro de los principios generales encontramos la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la convergencia de esfuerzos, la estabilidad del personal y la remuneración adecuada.

El problema que busca resolver el fayolismo es el de la eficiencia de la organización, la cual, vista como un todo, constituye su objeto de análisis. Dentro de ésta, Fayol identifica las distintas operaciones llevadas a cabo en la misma, agrupándolas en seis funciones principales:

1. Operaciones técnicas : actividad de producción, transformación y producción.

2. Operaciones comerciales: actividad de comprar y vender, negociar.

3. Operaciones financieras: manejo de capitales.

4. Operaciones de contabilidad: informe sobre los sistemas económicos de la empresa.

5. Operaciones de seguridad: protección de los bienes de la empresa y de las personas.

6. Operaciones administrativas.

Estas seis funciones esenciales se encuentran en una estrecha interdependencia.

Es interesante observar que para Fayol la seguridad tiene como uno de sus propósitos,

> ***"... evitar las huelgas, los atentados, y, en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa."*** (Fayol, 1977, pág. 137)

A su vez, cada función esencial requiere de una capacidad específica, entiéndase, una capacidad técnica, capacidad comercial, capacidad financiera, capacidad contable, capacidad de seguridad y capacidad administrativa, que se basa en un conjunto de cualidades y conocimientos. Cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

Ahora bien, Fayol hace especial énfasis sobre la sexta operación, es decir, las operaciones administrativas, porque considera que hay una gran ignorancia y una falta de conocimiento sistematizado al respecto.

El elaborar un conocimiento sistémico respecto a esta operación o área, constituía su principal objetivo. En este sentido, consideraba que era la encargada de articular el programa general de acción de las empresas, de constituir el cuerpo social, de coordinar las esfuerzos y de armonizar los actos.

LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.

Fayol atribuye a la función de administración, entendida como ***"... prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar "*** (Fayol, 1977, pág. 138), no solo a los jefes o directores, sino mas bien considera que es una función entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

Resulta importante destacar la distinción que hace Fayol de *ejercer la gerencia* y *administración*, debido a que son concepto que fácilmente pudieran confundirse.

Ejercer la gerencia es asegurar la marcha de las seis funciones, mientras que *administrar* es una de esas funciones.

La función administrativa actúa y tiene por instrumento el cuerpo social, es decir, el personal. Según Fayol, se requiere de principios, leyes o reglas flexible y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades, para el buen funcionamiento del cuerpo social.

A continuación se presentan los principios que Fayol considera esenciales para el adecuado funcionamiento de una empresa con miras a maximizar su productividad:

1.- La división del trabajo: es de orden natural y tiene como finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

Cuadro 2. : Principios del Fayolismo

Principios que giran alrededor del poder y las relaciones de poder.	**Principios relacionados con las características deseadas por los integrantes del grupo social**	**Principios estructurados alrededor del trabajo y su remuneración.**
2.- Autoridad	6.- Subordinación del interés particular al interés general	1.- División del trabajo.
3.- Disciplina	11.- Equidad	7.- Remuneración del personal.
4.- Unidad de mando	12.- Estabilidad personal	
5.- Unidad de dirección	13.- Iniciativa	
8.- Centralización	14.- Unión del personal	
9.- Jerarquía		
10.- Orden		

Fuente: Investigación realizada por Fischer,UCAB,1995.

Finalmente, se puede concluir que si bien para Fayol el objeto principal de estudio es la empresa en su totalidad, adquiere especial relevancia, dentro de la misma, el cuerpo social. Este existe para el logro de objetivos; la estructura del cuerpo social se compone de una jerarquía, conformada por diversos niveles de autoridad a la que se debe disciplina y acarrea responsabilidad. En esa jerarquía debe haber, además, una unidad de mando y de dirección. A su vez, se requiere de una división del trabajo que conlleva a una especialización.

Resulta de todo esto una organización formal, un sistema cerrado y estático que se considera como suficientemente independiente, pudiendo sus problemas ser analizados y resueltos en referencia a su estructura interna, sin referencia al ambiente externo.

Así mismo, el planteamiento de Fayol es muy similar a la idea de Taylor en cuanto a la necesidad de esquemas rígidos de producción, así como relaciones autoritarias del patrono hacia el trabajador, para incrementar la producción. Sin embargo, si bien Taylor hace énfasis en la organización del trabajo específicamente en el área de producción, Fayol trata lo relativo a los niveles altos de la organización, preocupándose por la eficacia de la dirección en cuyas manos está planificar y controlar todo el proceso productivo, teniendo la responsabilidad sobre el incremento de la productividad.

1.4.- MAX WEBER (1864 - 1920)

Destacado científico social alemán, profesor de la Universidad de Heidelberg, Alemania, contemporáneo de Taylor y Fayol, quien a diferencia de éstos, desarrolla su obra desde un punto de vista intelectual, sociológico y no desde el punto de vista de un gerente como autoridad funcional.

LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA.

Para Weber la aparición y crecimiento de organizaciones a gran escala del capitalismo implican y requieren, para su administración, de procedimientos formales. Al respecto Weber plantea:

> ***" Actualmente, la economía capitalista de mercado es la primera en exigir que los asuntos oficiales de la administración se resuelvan con precisión, sin ambigüedades, continuamente y con la mayor rapidez posible."*** (Weber, 1946. Citado por Dessler, 1986, pág.30.)

En este sentido Weber adoptó la idea de un tipo ideal de organización que denominó burocracia, la cual posee ciertas características estructurales comunes a toda organización compleja capitalista. Para Weber, la burocracia constituía la forma más eficiente de organización y la más apropiada, en términos de eficiencia, para las complejas organizaciones emergentes características del momento.

> ***" ... la burocracia es el tipo de organización para el manejo de los asuntos privados y del Estado en la sociedad capitalista y en Occidente."*** (Dávila, 1985,pág.137)

Ahora bien, un requisito importante para la burocracia es la disciplina, la cual emerge de los motivos económicos de los trabajadores. Refiriéndose a la disciplina, Weber señala,

" No es necesaria una prueba especial para mostrar que la disciplina militar es el modelo ideal para la moderna fábrica capitalista..." (Weber, 1977, Citado por Dessler, 1986, pág. 32.)

En la anterior cita se puede observar la idea tan estricta que mantiene Weber respecto a la disciplina que debe imperar en una organización burocrática.

Según Weber, la burocracia comprende:

- Clara división del trabajo.
- Relaciones interpersonales impersonales, sin atención a preferencias
- Estructura jerárquica bien definida de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual.
- Un sistema de normas escrito que abarca los deberes y derechos para cada uno de los niveles organizacionales.
- Disposición de medios y arreglos predeterminados, orientados hacia la consecución de los fines de la organización.
- Selección y promoción de los trabajadores basado en la disposición y aplicación efectiva de habilidades técnicas.

A estos elementos, a manera de precisión, se puede añadir:

- Un sistema de procedimientos para atender los asuntos laborales.
- Actividades regulares distribuidas de modo fijo, como deberes oficiales.
- El conjunto de funcionarios que se dedica a un cargo, junto con los archivos y los equipos materiales, constituye una oficina.
- Niveles de sueldo de acuerdo al cargo de los funcionarios.

Para Weber, una organización con tales características era superior a cualquier otra forma de organización dado que optimizaba los elementos de rapidez, unidad, precisión , certeza y continuidad, tan requeridos por la época. Como se puede observar, Weber, a diferencia de Taylor y Fayol, considera como punto importante para el planteamiento referente a una teoría organizacional, el contexto económico que rodea a la organización, específicamente, el capitalismo como obra terrenal

Por otro lado, Weber añade que una vez que la burocracia está completamente establecida, se convierte en una de las estructuras sociales más difíciles de destruir.

> ***"... el destino material de las masas depende del funcionamiento estable y normal de las organizaciones burocráticas del capitalismo privado, que están en aumento. La idea de eliminar es cada vez más una utopía."*** (Weber, 1946. Citado por Dávila, 1985, pág. 136.)

Finalmente , la teoría burocrática de Weber es principalmente una teoría de estructura organizacional, en la cual pretende demostrar que una organización ideal, de acuerdo a las características antes expuestas, es más racional y por ende superior a los otros tipos de organización. Racional, dado que comprende reglas y procedimientos explícitos, intelectuales, preestablecidos y calculables que sustituyen a los sentimientos, la tradición y la mera intuición.

De esta manera, al igual que el planteamiento de Taylor y Fayol, también Weber aboga por la rigidez de la estructura organizacional y el consecuente autoritarismo en la relación patrono - trabajador.

A continuación se presenta un cuadro comparativo basado en los elementos comunes y no comunes entre las teorías clásicas: taylorismo, fayolismo y burocracia.

Cuadro 3: Teorías organizacionales clásicas.

CATEGORÍA	TAYLORISMO	FAYOLISMO	BUROCRACIA
Elementos comunes			
1.- Concepción del ser humano	Homo economicus. Instrumentos inertes a la gerencia	Homo economicus. Instrumentos inertes a la gerencia	Homo economicus. Instrumentos inertes a la gerencia
2.- Concepción respecto al entorno	Organización como sistema cerrado	Organización como sistema cerrado	Organización como sistema cerrado
3.- Concepción de los gerentes	Gerentes como élites que ejercen el control, fundamental para la eficiencia	Gerentes como élites que ejercen el control, fundamental para la eficiencia	Gerentes como élites que ejercen el control, fundamental para la eficiencia
Elementos particulares			
1.- Centro de atención	Individuo	Organización: incorporación del individuo a la jerarquía	Organización regulada por normas
2.- Aspectos gerenciales	Diseño del trabajo a través del estudio de tiempos u movimientos	Estructura organizacional, redes de control	Estructura organizacional. Diseño de jerarquía y normas

Fuente: Narayanan y Nath, Organization Theory, 1993, pág.33

2.- MODELO DE RELACIONES LABORALES

El tipo de organizaciones descritas por Taylor, Fayol y Weber, tenían un carácter centralizado. Son teorías donde se refleja el interés de los autores por las cadenas de mando y el uso de la disciplina, las regla y la supervisión constante. Así como donde se plantea el predominio de tareas rutinarias que no requieren de creatividad por parte de los trabajadores, una adecuación de medios a fines en un enfoque racional.

Este modelo de organización es conocido como Taylorista o de producción en masa, a pesar de que involucra, a su vez, los conceptos de Henry Fayol respecto a las operaciones que se llevan a cabo en una organización y la importancia que tiene la dirección en el funcionamiento adecuado de las mismas, así como el planteamiento de Max Weber respecto a la estructuración adecuada de la organización como un todo. Bajo la influencia del contexto, este modelo ha llevado al establecimiento de un tipo particular de relaciones laborales. En este sentido, vale recordar que las relaciones laborales son toda forma histórica de relación de trabajo, emergente de las distintas formas de producción, que tienen lugar entre trabajadores, empleador y Estado, implicando a su vez, la relación del trabajador con su medio laboral, definiendo así, formas de producción que determinan las condiciones mismas, el proyecto y la productividad.

En este sentido, se tiene que las relaciones laborales del período clásico presentan las siguientes características:

Cuadro 4:Características de las relaciones laborales del período clásico

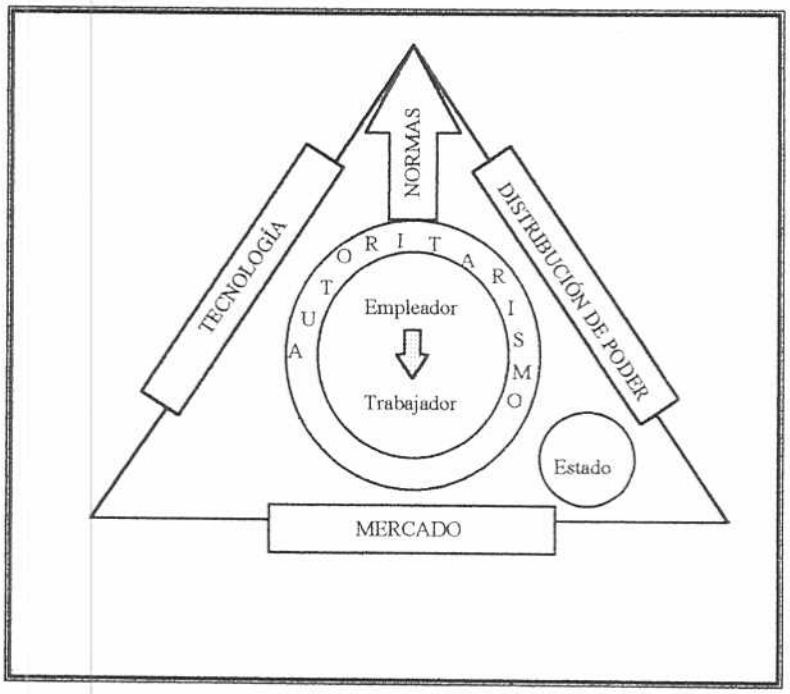
TRABAJADOR	asalariado
	dueños de su fuerza de trabajo
	capacitación específica
	despojados del control de su propio proceso de trabajo
	iniciativa y creatividad coartadas
	autónomos en su puesto de trabajo
	extraño al negocio
	lleva a cabo actividades repetitivas
	hace lo que se le exige
	resistente al cambio
EMPLEADOR	dueño de los medios de producción
	dominio económico
	autoritario
	no responsable del desempeño del trabajador
	encargado de la toma de decisiones
	no se plantea la necesidad de cambio
	fija cada detalle del programa de producción
	centraliza los lazos de control
SINDICATO	por rama
	restringidos a la lucha por ser reconocidos, como representantes de los trabajadores para mejorar las condiciones de trabajo
	a favor de la asignación precisa de tareas
ESTADO	no interventor
FORMA DE EMPLEO	fijo
	subordinado
RELACIÓN P ---- T	autoritaria
	individuales

Fuente: Investigación realizada por Fischer, UCAB, 1995.

Estas características vienen dadas por la influencia del entorno tecnológico, distribución de poder y de situación de mercado que predomina en el momento comprendido entre mediados del siglo XIX y principios del siglo XX.

A partir de las características antes descritas, bajo un marco contextual caracterizado por un desarrollo tecnológico en materia de producción en serie, máquinas que funcionan con energía eléctrica y avances en los medios de comunicación, un predominio del liberalismo económico y un sistema de mercado capitalista, se obtiene el siguiente modelo de relaciones laborales.

Cuadro 5: Modelo de relaciones laborales del taylorismo



Fuente: Investigación realizada por Fischer, UCAB, 1995.

Se trata de un sistema jerárquico autoritario, unidireccional, del empleador hacia el trabajador individual, caracterizado por un contexto liberal, lo cual implica que el Estado no

interviene en dicho sistema, una forma capitalista de mercado, con un desarrollo tecnológico en materia de comunicación y de producción en serie que lo facilita. Así mismo, dicha relación viene dada por las características de centralización de la organización del trabajo

Finalmente,

> ***" Una vez que entendemos al taylorismo como un proceso condicionado por desarrollos históricos, podemos imaginar que puede ser sucedido por otras diferentes aproximaciones al trabajo, no porque los trabajadores o capitalistas lo deseen, sino más bien porque nuevos desarrollos en la tecnología o en la estructura de mercado modifican las acciones y motivos tanto de gerentes como de trabajadores."*** (Hirschorn, 1982, pág. 64)

C.- TERCERA PARTE

1.- TEORÍAS ORGANIZACIONALES NEO-CLÁSICAS.

El período siguiente a la introducción de los planteamientos clásicos de administración científica y teorías administrativas, estuvo marcado por cambios drásticos en el contexto y en la visión de las personas respecto a su propio comportamiento, no solo en la sociedad sino también dentro de las organizaciones o empresas.

1.1.- CONTEXTO

Luego de la I Guerra Mundial, se da un período caracterizado por una creciente monopolización y concentración de la industria, un incremento de la especialización de la producción, una rutinización del trabajo y un progreso científico y tecnológico en que las máquinas reemplazan la fuerza del hombre.

> ***" Todos estos eran fenómenos que llevaban a los obreros a exigir un trato humano y a los patrones a preocuparse por buscar las causas del ausentismo, la rotación y las quejas (que afectaban) la productividad del trabajo."*** (Dávila, 1985, pág. 154)

A este respecto, la realización del Congreso Internacional celebrado en Washington en 1919 donde patronos, obreros y gobiernos se reunieron para sentar las bases de una legislación mundial del trabajo, sentó la base para una aplicación internacional de normas de legislación del trabajo. Se aprobó pedir a las naciones participantes, la sanción de leyes sobre limitación de la jornada de trabajo a 8 horas diarias y 48 semanales, límites mínimos

de edad, trabajo nocturno de mujeres y niños, entre otros. El Estado comienza así, a inmiscuirse en las cuestiones del trabajo.

A su vez, el período posterior a la I Guerra Mundial, registra la tendencia al crecimiento y fortalecimiento de los sindicatos. Se pasa del sindicato por oficios a sindicatos por industria, permitiendo agrupar a la masa de obreros no especializados integrado a la gran industria. Esto aunado al desarrollo de una legislación laboral, incidió y en cierto modo, forzó a un cambio de actitud del sector empresario.

> ***"... antes la política antisindical, las decisiones unilaterales y la benevolencia respecto a los empleados eran los medios mas usados en las fábricas no sindicadas; (*** luego de la sindicalización ***), los departamentos de personal sufrieron el doloroso proceso de adaptación a las técnicas sindicales de contratación colectiva y a los procedimientos de reclamación y arbitraje."*** (Kilksberg, Vol 2, pág. 18.)

Es en este momento cuando se plantea, específicamente en Estados Unidos, la necesidad de una manera distinta de resolver el problema de la maximización de la productividad que tiene como planteamiento central, que los factores psicológicos, el factor humano, influye en la productividad del trabajo. Se trata de la teoría de las Relaciones Humanas cuyo pionero es Elton Mayo.

Luego de los estudios Hawthorne, realizados por Elton Mayo y colaboradores, cuyo análisis de resultados dieron origen al desarrollo de la corriente de Relaciones Humanas, bajo un contexto distinto, surgen autores que, en el campo de la teoría de las Relaciones Humanas, tuvieron un importante aporte complementario

Los estudios Hawthorne culminan en 1933 en un período de crisis sin precedentes de la economía mundial debido a la gran crisis del capitalismo que se denominó la Gran Depresión. Este momento esta caracterizado por un alto nivel de desempleo, una creciente sindicalización, dado el reconocimiento legal de los sindicatos, así como de su derecho a negociar colectivamente, y una agudización de los conflictos laborales reflejado en el aumento del número de huelgas que en la década de los años treinta abarcó a millones de obreros de la industria automovilística, textil, eléctrica y metalúrgica. De esta manera, con la legitimación de las organizaciones sindicales y el derecho a negociar en forma colectiva, resultaba evidente que en el mercado laboral actuaban ahora nuevas fuerzas no contempladas en el libre juego de la oferta y demanda de la economía liberal o teoría clásica de Adam Smith, propia de las décadas anteriores. Durante las mismas,

> ***"... a las personas se les ha hecho creer que el ahorrar dinero era una virtud y que la mano invisible del mercado aseguraría que cada persona, trabajando por su propio interés, inconscientemente, iba a contribuir y a asegurar la máxima prosperidad de la sociedad."*** (Dessler, 1986, pág.42)

En este sentido, el economista británico John Maynard Keynes en 1935, critica el modelo clásico, no aceptando que el orden natural del funcionamiento del mercado (mano invisible) conduzca a largo plazo al equilibrio del pleno empleo, planteando la necesidad de la intervención del Estado. De esta manera la libertad predominante en el período clásico comienza a ser controlada por el intervencionismo regulador del Estado.

El trabajo de Keynes arrojó un fundamento teórico para la nueva ética social.

Ante esta situación de depresión, de florecimiento de una nueva ética social y a raíz de los resultados de los estudios Hawthorne, era necesaria una nueva concepción del trabajo y del trabajador, al cual debía considerarse como un elemento importante dentro del sistema.

Es en este momento cuando numerosos autores hacen importantes aportes, enriqueciendo la corriente de las Relaciones Humanas. Encontramos entre ellos, principalmente, a partir de la década de los treinta, autores como Chester Barnard, Mary Parker Follett y Herbert Simon. Así mimo, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert y Katz y Kahn, entre otros, en la década de los sesenta y setenta.

1.2.- ELTON MAYO Y LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS.

A partir de 1924, los estudios e investigaciones realizadas en los talleres Hawthorne de Chicago de la Compañía Western Electric, que fabricaba equipos para teléfonos, tuvieron un papel decisivo en la evolución de la teoría y de las prácticas organizacionales.

A la cabeza de estas investigaciones estaba el psicólogo australiano Elton Mayo, profesor de la Universidad de Harvard.

El primer estudio estuvo destinado a medir la influencia de las condiciones de iluminación en el lugar de trabajo sobre el rendimiento de los trabajadores; pero, para sorpresa de los investigadores, los resultados no mostraron una relación consistente entre estos dos factores. Los resultados sugirieron que otras variables, distintas a las condiciones físicas, pudieran estar afectando el comportamiento de los trabajadores y su productividad. Inicialmente, este hecho fue estudiado analizando la relación entre el rendimiento de los trabajadores y aspectos como duración de la jornada de trabajo y períodos de descanso. Para ello, se hizo un diseño metodológico más cuidadoso, aislando a un grupo de seis operarias en un cuarto de observación y llevando registros cuidadosos tanto de las condiciones físicas, como un diario de cada operaria y un ficha médica. La " Cámara de Ensayo " de las operarias encargadas del montaje de relays, permitió establecer condiciones experimentales que se fueron modificando a lo largo de los dos meses que duró dicho estudio.

Los cambio introducidos se relacionaban con la incorporación de descansos, cambios en la duración y momento de los mismos durante el día, modificación en la hora de salida, etc.

Sin embargo, los resultados siguieron mostrando que independientemente de las variaciones de las condiciones laborales y físicas, la producción seguía incrementándose, comprobando así, que la fatiga no era un problema significativo entre las operarias observadas.

Finalmente, los investigadores se plantearon el hecho de que el incremento de la productividad no era el resultado de las condiciones físicas del trabajo, sino que se debía, más bien, al cambio de factores sociales de los trabajadores, en particular, a cambios en su motivación, satisfacción, patrones de supervisión y normas del grupo.

En este sentido, decidieron someter a las operarias a un tipo de supervisión diferente al que reinaba en la fábrica, refiriéndose esto a cambios en las condiciones sociales de trabajo.

El cambio consistía en que ahora las operarias se sentían importantes y eran objeto de consultas sobre las modificaciones que se iban introduciendo en los diferentes períodos. Esto es lo que se ha llamado el " efecto Hawthorne ".

> ***" Este progreso simultáneo en la actitud y en la supervisión indicó que debía haber una relación precisa entre ellas. En otras palabras, sería más lógico atribuir la eficiencia a una mejoría moral que a cualquiera otra de las ... alteraciones hechas en el curso del experimento. Concluimos que la misma relación debía ser válida para toda la fábrica y que el mejor sistema para que mejorara la moral... sería mejorar la supervisión."*** (Putnam, 1930, citado por Dávila,1985, pág. 164)

Una siguiente investigación consistió en un programa masivo de entrevistas que inicialmente estuvo orientado por las ideas sobre el papel de la moral de los trabajadores, se

indagó por las condiciones de trabajo y la supervisión. Luego, los entrevistadores se reorientaron a averiguar sobre la situación personal de los trabajadores, en particular, sus antecedentes sociales. Los resultados arrojados eran inesperados: las actitudes y la productividad de los trabajadores estaba influenciada, más que por las condiciones de trabajo o la personalidad del trabajador, por el grupo de trabajo al cual pertenecía el trabajador , así como por la posición social que dentro de éste ocupaba. Por tanto, tales grupos tenían su organización social, con sus normas propias.

Finalmente, los investigadores llevaron a cabo otro experimento para conocer esos procesos propios del grupo que resultaban tan importantes. En cuanto a los resultados obtenidos se tiene:

> ***" El estudio de la sala de conexión de borneras mostró que el comportamiento de los obreros no podía entenderse sin considerar la organización informal del grupo y la relación entre esta organización informal y la organización social total de la empresa. Las actividades de trabajo de este grupo, junto con sus satisfacciones e insatisfacciones, tienen que verse como un patrón complejo de interrelaciones. En breve, la situación social del grupo de conexión de borneras tiene que tratarse como un sistema social; además la organización industrial de la cual este grupo es un sistema también tiene que tratarse como un sistema social."*** (Roethlisberger, 1939, citado por Dessler, 1986, pág. 293)

Se descubre así , que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social, donde el hombre es un ser social y no como planteaban los teóricos clásicos, que el hombre era un ser meramente económico racional cuyo desempeño estaba en relación directa a sus incentivos económicos.

Así mismo, los investigadores concluyeron que una variedad de factores , incluyendo la personalidad de los trabajadores y el comportamiento del supervisor, influían en las actitudes de los trabajadores, las cuales parecieran ser un determinante importante de la productividad. De esta manera el equipo de trabajo ejerce importante influencia sobre las actitudes y desempeño de cada uno de sus miembros

Por tanto, la contribución mas importante de los resultados de los estudios Hawthorne a la teoría organizacional es la noción de la organización industrial como un sistema socio-técnico abierto.

MARY PARKER FOLLETT

En su obra titulada Administración Dinámica de 1936, hace énfasis en la importancia de la integración de los miembros de un grupo y por ende los de una organización, lo cual implica encontrar una solución que satisfaga a todos por igual. Sin embargo, considera que para que pueda existir dicha integración, es necesario emplear un nuevo concepto de autoridad y de poder. En este sentido , una persona no debe dar ordenes a otra, sino que ambas partes deben estar de acuerdo en determinar sus obligaciones dada una situación en particular. De esta manera, Follett pretende introducir cambios en las formas de dirección y en la relación jefe - subordinado, formulando uno de los primeros planteamientos respecto a la participación y el diálogo democrático entre la dirección y los trabajadores.

CHESTER BARNARD.

En 1938, Barnard basándose en la experiencia como presidente de New Jersey Bell Telephone Company , presidente de la Fundación Rockefller y director de la Fundación Nacional de Ciencias, en Estados Unidos, fue el primero , después de los estudios Hawthorne, en hacer énfasis en la importancia y variabilidad del individuo en el lugar de trabajo. Así mismo, afirma que la organización es un sistema cooperativo, dado que está compuesto por tareas y personas que deben mantenerse en un estado de equilibrio.

En este sentido afirmaba:

> ***"... un elemento esencial de las organizaciones es el deseo de las personas de contribuir, con su esfuerzo individual, al sistema cooperativo."*** A esto añade, ***"... el individuo es siempre el factor estratégico básico de una organización (...) debe ser***

animado a cooperar, para que exista un sistema cooperativo."
(Dessler, 1986,pág. 43-44)

Además de hacer énfasis en la importancia del individuo y de su comportamiento o conducta, Barnard desarrolla una teoría de motivación y complacencia en la cual establece que el deseo de cooperar es un requisito fundamental para la organización, en la cual debe existir un orden que implica necesariamente autoridad. Para que esto se cumpla, es necesario que la persona que reciba la orden, tenga la disposición de dejar a un lado sus preferencias personales y cumpla con su obligación. Esto es posible debido a que, según Barnard, en cada individuo existe una zona de indiferencia en donde las ordenes son aceptadas sin ninguna objeción. La amplitud de esta zona esta determinada por los incentivos, es decir, dado que las ordenes deben ser aceptadas para que se lleven a cabo y eso implica una subordinación de preferencias personales a las ordenes que son impartidas por los directores de la organización, las organizaciones deben ofrecer incentivos para que logren así la aceptación y ejecución de la acción esperada.

"... la zona de indiferencia será mas amplia o mas estrecha dependiendo del grado en que los incentivos excedan la carga y los sacrificios..." (Barnard, 1938, Citado por Dessler,1986, pág.44)

Ahora bien, Barnard señala que los incentivos no han de ser meramente materiales, difiriendo así de la concepción clásica, sino que debe incluir aspectos como prestigio, delegación de poder y reconocimiento. Sin embargo, si la organización no puede otorgar incentivos adecuados, la coerción suele ser utilizada.

Por otro lado, Barnard plantea que la organización es una estructura de personas que toman decisiones para lo cual resulta imprescindible la comunicación. Afirma que la organización informal tiene gran importancia dado que añade comunicación y cohesividad a la organización. Considera así, que la organización es un sistema de comunicación.

Los planteamientos de Barnard fueron, posteriormente, adoptados por otros teóricos entre los que destaca Herbert Simon.

HERBERT SIMON

Al igual que Barnard, Simon considera que el problema principal que debían afrontar los gerentes o directores es el desarrollo y refuerzo de la obediencia por parte de los trabajadores. En este sentido, plantea que existen distintas formas de ejercer influencia, que pueden ser adoptadas por la dirección, para lograr obediencia por parte de los trabajadores, pudiendo ser utilizadas indistintamente. En primer lugar considera que los gerentes pueden imponer autoridad a los empleados, ante lo cual éste debe aceptarla permitiendo que su comportamiento sea guiado por la decisión de su superior. Al igual que Barnard, considera que tal situación es posible dependiendo de la naturaleza y magnitud de los incentivos, tanto monetarios como no materiales, entiéndase, status, prestigio, y oportunidades de ascenso. Sin embargo, considera que los incentivos no son los únicos métodos de asegurar la aceptación de la autoridad, existen también sanciones.

Para Simon,

> ***"...entrar en una organización y aceptar un rol de subordinado automáticamente establece un área de aceptación en que el subordinado está dispuesto a aceptar la decisión tomada para él por su superior."*** (Dessler,1986, pág.46)

Ahora bien, existe también la posibilidad de que la organización promueva el autocontrol en los individuos, para lo cual resulta importante desarrollar lealtad e identificación con la empresa, inculcar en los trabajadores el criterio de la eficiencia y educar. De esta manera, los miembros de una organización pueden llegar a tomar decisiones satisfactorias para la organización, sin la necesidad de un constante ejercicio de la autoridad por parte de su superior.

> ***" Los administradores han ido reconociendo en los años recientes (principio de los 40), que la autoridad si no está acompañada por otras formas de influencia, es relativamente impotente de controlar decisiones negativas. Los elementos involucrados en las decisiones rutinarias son tan numerosos y complejos que resulta imposible controlarlos a todos de manera positiva. Hasta que los subordinados sean capaces de proveer una gran parte de las premisas de una decisión, la tarea de supervisión se vuelve tediosa."*** (Simon,1941. Citado por Dessler, 1986, pág. 46)

Es evidente el hecho de que para Simon, mientras los subordinados no sean capaces de proponer, por sí mismos, decisiones positivas para la organización, los supervisores o gerentes tienen la responsabilidad de hacerlo. Para que estas decisiones se cumplan los gerentes no solo deben hacer uso de la autoridad sino que deben tener presente la necesidad de desarrollar en el individuo la lealtad, la idea de eficiencia y por sobre todo, deben educarlos. De esta manera la toma de decisiones puede ser compartida,

simplificándose , conllevando esto a una mayor efectividad. En este sentido, Spyros Makridakis afirma que,

> ***" Contrariamente a la creencia popular, los directores de empresa (como los seres humanos en general) están limitados en su capacidad de tomar decisiones por su incapacidad para llevar a cabo tales decisiones a la perfección."*** (Makridakis, 1993, pág.9)

Así mismo, Simon hace un planteamiento bien importante respecto a la importancia que adquiere, en ciertos casos, la descentralización de la toma de decisiones. En este sentido señala que se ha asumido que las decisiones que tome un superior pudieran ser las más adecuadas en comparación con aquellas que tome su subordinado y que es por ello que la centralización es preferida. Ahora bien, esto pudiera ser cierto si la información que sustenta dichas decisiones, es igualmente accesible para ambos, es decir, si ambos tiene acceso al mismo tipo y cantidad de información para sustentar la decisión.

Finalmente, se tiene que las relaciones humanas como teoría organizacional, coinciden con los llamadas teorías clásicas en su objetivo principal: maximizar la productividad mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, difieren de aquellas en que consideran como punto focal para lograr dicho objetivo, el mejoramiento de la situación social de la organización.

A manera de resumen, se presenta a continuación un cuadro comparativo entre los planteamientos principales de la teoría de relaciones humanas y las teorías clásicas de organización.

Cuadro 6: Comparación entre escuela de Relaciones Humanas y Teoría clásica de organización

DIMENSIÓN	ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	TEORÍA ORGANIZACIONAL CLÁSICA
Ambiente socio - cultural	Surge en un período de ética social, intervención estatal y entorno económico de depresión	Surge en una época en que la relación de incrementar la eficiencia de la producción en serie debía ser cubierta bajo la presencia de una fuerza laboral con bajo nivel educativo
Concepción del ser humano	Hombre social	Hombre económico
Problema principal de la gerencia	Crear sistemas cooperativos para la eficiencia	Ejercer control para lograr eficiencia
Soluciones gerenciales	Manipular a los trabajadores creando relaciones informales	Diseño de tareas y de la organización

Fuente: Narayanan y Nath, Organization Theory, 1993, pág. 36.

2.- MODELO DE RELACIONES LABORALES

Los teóricos neo-clásicos mantienen la idea del carácter centralizado de las organizaciones, pero visualizando al hombre como un ser cuya motivación principal no es el dinero, sino la consideración de que es un ser social que está y necesita de la interacción con los demás. Por otro lado, si bien siguen considerando necesaria la jerarquía organizacional, dada la necesidad de alguien que tome decisiones y otros que obedezcan, ésta no tiene un carácter autoritario tan estricto como en el período clásico antes estudiado, sino que más bien tiene un carácter, pudiera decirse, paternalista. Esto debido a que ahora el gerente o supervisor no se limita únicamente a impartir órdenes, sino que tiene que propiciar situaciones y relaciones informales, motivando a los trabajadores no solo con el salario, sino fundamentalmente con premios y reconocimiento, permiténdoles cooperar en el logro de la eficiencia productiva. Sin embargo, el trabajador sigue desempeñando actividades específicas que no requieren iniciativa ni creatividad.

En este sentido, se tiene que las relaciones laborales del período neo-clásico presentan las siguientes características:

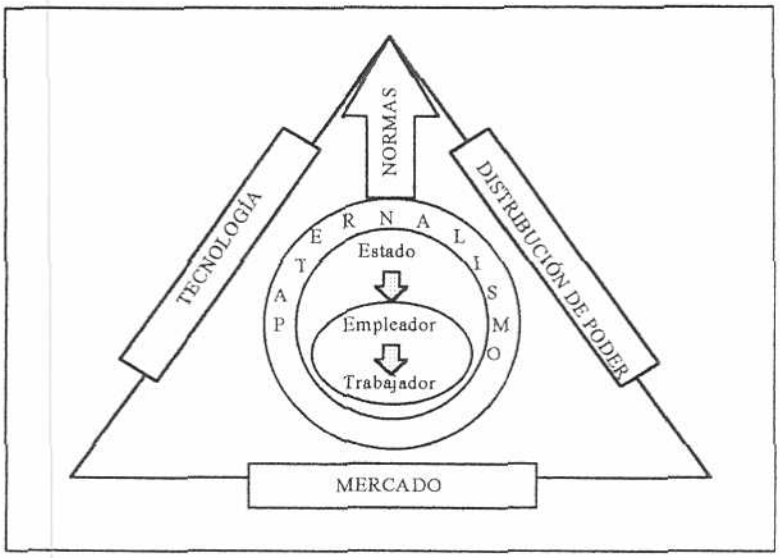
Cuadro 7: Características de las relaciones laborales del período neo-clásico.

TRABAJADOR	asalariado
	dueños de su fuerza de trabajo
	capacitación específica
	despojados del control de su propio proceso de trabajo
	iniciativa y creatividad coartadas
	autónomos en su puesto de trabajo
	cierta participación en decisiones poco trascendentes del negocio
	lleva a cabo actividades repetitivas
	hace lo que se le exige
	resistente al cambio
EMPLEADOR	dueño de los medios de producción
	dominio económico
	autoritario
	responsable del desempeño del trabajador
	encargado de la toma de decisiones
	se plantea la necesidad de cambio
	fija cada detalle del programa de producción
	centraliza los lazos de control
SINDICATO	por industria
	luchan por el mejoramiento de las condiciones de trabajo y por mejoras salariales a favor de la asignación precisa de tareas
ESTADO	interventor formula una legislación laboral
FORMA DE EMPLEO	fijo
	subordinado
RELACIÓN P ---- T	paternalista
	colectivas

Fuente: Investigación realizada por Fischer, UCAB, 1995.

El entorno tecnológico de desarrollo en materia de comunicación y de equipos acelerados de fabricación en serie, aunado a un intervencionismo de Estado que enmarca e influye en la configuración de las características de las relaciones laborales antes descritas, llevan a la elaboración del siguiente modelo de relaciones laborales:

Cuadro 8: Modelo de relaciones laborales
del período neo-clásico



Fuente: Investigación realizada por Fischer, UCAB, 1995.

El modelo de relaciones laborales del período neoclásico sigue manteniendo una estructuración jerárquica, en donde el Estado juega un papel importante como regulador de la relación gerencia-trabajador, debido a la nueva situación económica que da fin al liberalismo y señala la necesidad de intervención estatal en la situación de mercado, variando igualmente, la distribución de poder en la sociedad. En este sentido, aparece ahora el actor trabajador, bajo una forma colectiva, el sindicato. Ahora bien, los tres actores actúan bajo una ideología paternalista, proteccionista.

De la interacción de los actores bajo las nuevas características que los definen, surgen una serie de normas que regulan las condiciones y relaciones de trabajo. Una gran parte de ellas estan referidas a brindar protección al trabajador en cuanto a la condición de trabajo. El cumplimiento de las mismas es vigilado cuidadosamente por los sindicatos.

D.- CUARTA PARTE

1.- TEORÍAS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEAS.

Los planteamientos de los teóricos de las Relaciones Humanas, proporcionaron la base para posteriores formulaciones teóricas influidas, a su vez, por contextos económicos, tecnológicos y de distribución de poder. Estas son las que en este trabajo se denominan teorías organizacionales contemporáneas y las cuales se han dividido en dos momentos: el período del año 1945 al año 1980 y la actualidad.

Si bien la palabra contemporáneo no pareciera ser la más acorde en relación al período comprendido entre 1945 y 1980, ésta se ha utilizado en referencia a las teorías organizacionales formuladas en ese momento dado que sus planteamientos siguen presentes en la actualidad, aunque bajo una perspectiva un tanto distinta debido a los drásticos cambios del contexto actual.

1.a.- Período : 1945 - 1980.

1.a.1.- Contexto

Período caracterizado por la diversificación de la producción y por un ambiente diferenciado, complejo y cambiante. Poco antes de la II Guerra Mundial, que tuvo lugar en 1939, numerosas compañías emprendieron tareas de investigación y desarrollo de nuevas actividades, con el objeto de crear nuevos productos y de mejorar la utilización de sus recursos.

Luego de la II Guerra Mundial, en 1945, compañías petroleras comenzaron a diversificar su producción, desarrollando una amplia gama de productos petroquímicos. Industrias del hierro y aluminio también implementaron estrategias de diversificación

desarrollando líneas de producción más completas. Lo mismo sucede con empresas productoras de alimentos.

Compañías como Du Pont y General Electric comienzan a elaborar estrategias de diversificación.

> ***" En General Electric y Westinghouse, las investigaciones y el desarrollo de actividades resultaron en la manufactura de plásticos y aislantes así como en una variedad de productos basados en la ciencia electrónica."*** (Dessler, 1986, pág.48)

Estas estrategias llevan a un incremento tal de la producción, que la coordinación de los productos se expande por varios departamentos organizacionales.

En cuanto a la tecnología, se marcan las bases para lo que luego se denomina la Revolución Informática, produciéndose los siguientes avances:

Cuadro 9: Desarrollo tecnológico de comienzos de la Revolución Informática

Época	Tiempo aprox (años antes de 1988)	Innovación
Comienzos Rev. Informática	45	Armas nucleares
	40	Ordenadores
	35	Producción en serie de aparatos
	30	Satélites artificiales
	25	El láser
	20	Microtecnología (microchips, bioquímica, etc.)

Fuente: Makridakis, Pronósticos, 1993, pág. 85.

En la anterior tabla de innovaciones, se puede ver, que se producen, entre otros, importantes desarrollos en materia de comunicaciones, como son los ordenadores, los satélites y el descubrimiento de los microchips.

Por otro lado, se dan dos elementos que llevan a un clima en que los trabajadores están menos dispuestos a aceptar órdenes de los superiores sin previa discusión con ellos. Por una parte, el nivel educativo de la población estaba aumentando gracias a la intervención del Gobierno en este aspecto; por otro lado, los sindicatos adquieren gran poder.

Estos cambios fueron importantes para el desarrollo de las teorías organizacionales por varias razones. Primero, ante esta situación de cambio constante, los gerentes y los teóricos no podían seguir viendo a la organización como un sistema cerrado, aislado del entorno, dado que los cambios que se producían en el mismo, influían en ellos de alguna u otra manera. Segundo, esta situación requirió hacer cambios en la organización de manera de hacerlas adaptables a las variaciones del entorno y uno de ellos fue la tendencia a descentralizarlas. Para ello se hace énfasis en la toma de decisiones y de resolución de problemas a todo nivel de la organización. Es en este momento, cuando empiezan a aparecer las nociones de liderazgo democrático y participativo.

Los primeros teóricos que plantean soluciones para una nueva estructuración y funcionamiento de una organización son los pioneros de la escuela Conductista, cuya corriente suele denominarse Conductismo. Estos teóricos hacen énfasis en la concepción del hombre como ser humano que es motivado por una variedad de deseos y necesidades. Su foco de atención lo constituye la motivación del trabajador y la estructuración de la organización de tal manera que incremente la moral y motivación de los mismos. Entre ellos se encuentran principalmente a Douglas Mc Gregor, Rensis Likert y Katz y Kahn.

Posteriormente, aproximadamente en 1979, bajo los mismos lineamientos, pero haciendo énfasis en la estructura organizacional, Henry Mintzberg plantea la idea de una tendencia creciente hacia la formación de lo que él denomina la organización innovadora o adhocracia.

1.a.2.- DOUGLAS Mc GREGOR.

Mc Gregor en su obra titulada " The Human side of Enterprise " de 1960, hace una comparación entre las características de la organización tradicional y el tipo de organización emergente, basado en un conjunto de suposiciones sobre la naturaleza del hombre, clasificándolas en Teoría X y Teoría Y.

Para Mc Gregor, la organización tradicional, con sus actividades altamente especializadas, una toma de decisiones centralizada, y sistema de comunicaciones vertical, no solo era producto de la necesidad económica del momento, sino más bien, consistía en una reflexión sobre ciertos supuestos básicos respecto a la naturaleza del hombre. Estos supuestos tradicionales, constituían lo que Mc Gregor consideró, de manera aleatoria, la Teoría X. Ésta, considera que el ser humano tiene una aversión inherente al trabajo y a la responsabilidad, prefiriendo y debiendo ser dirigidos, controlados y obligados de manera directa, para que apliquen el esfuerzo adecuado en la consecución de los objetivos organizacionales. Así mismo, considera que las personas están motivadas no por el deseo de hacer un buen trabajo, sino por el hecho de percibir incentivos económicos

Ahora bien, Mc Gregor pone en duda que estos supuestos sean los más adecuados para la actual época, planteando que los gerentes necesitaban un nuevo tipo de organización y de prácticas organizacionales, basados en una revisión de la naturaleza del hombre. En este sentido, presenta una serie de supuestos, enmarcados en la llamada Teoría Y.

A diferencia de la Teoría X, la Teoría Y sostiene que las personas disfrutan trabajando y que son capaces no solo de aceptar responsabilidades, sino también de buscarlas.

La motivación en este caso radica, no solo en incentivos económicos, sino más bien, en el deseo de las personas de hacer un buen trabajo y de sentirse a gusto en su medio laboral. Además, si las condiciones son favorables, las personas ejercerán la autodirección y el autocontrol para cumplir los objetivos con los que están comprometidos. En este sentido, el nivel de compromiso está en proporción al tamaño de las recompensas asociadas son su consecución.

> ***" La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es primordialmente externo, es decir, impuesto sobre el subordinado por el superior. En cambio en Teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con atención a la autodirreción y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales."*** (Koontz y Weihrich,1992, pág.449)

Basado en las suposiciones de la Teoría Y, Mc Gregor propone una nueva aproximación respecto a la estructura organizacional y a la cooperación, basada en fomentar el autocontrol y la autodirección. Para ello propone nuevas técnicas que implican la reestructuración de la organización. A este respecto plantea,

> ***"... descentralización y delegación deberían ser las normas dirigidas a liberar a las personas del excesivo control de las organizaciones convencionales."*** (Dessler,1987, pág.53)

Así mismo, señala que las labores deben integrarse, en donde la variedad de tareas así como el desempeño de los trabajadores, debe ser incrementado para hacer el trabajo más interesante y retador. Por otro lado, plantea que debe existir en la organización una gerencia participativa que permita a los trabajadores tomar parte en las decisiones que los afectan directamente.

Como se puede ver, esto constituye una posición totalmente contraria al planteamiento y práctica tradicional, cuya idea principal se basaba en la división del trabajo en las tareas mas simples, haciendo de éste una actividad rutinaria; y a su vez, una profundización de la división en trabajo manual y trabajo intelectual.

A partir de la formulación de la Teoría Y de Douglas Mc Gregor, autores como Rensis Likert y Katz y Kahn, entre otros, se han dedicado a investigar y ampliar los conocimientos sobre el comportamiento humano dando a conocer nuevas generalizaciones sobre la naturaleza humana y la actividad laboral.

1.a.3.- RENSIS LIKERT.

Likert, 1961, tomando en cuenta los postulados de la teoría Y de Mc Gregor, intenta darles un sentido práctico y dinámico, conllevando a un nuevo tipo de organigrama. Considera que una organización efectiva es aquella en la cual los supervisores tienen como objetivo principal, crear efectivos grupos de trabajo orientados a la consecución de metas organizacionales. Esto constituye uno de los elementos más contrastantes respecto a la división total de los procesos en sus tareas mas elementales, desempeñadas por personas entrenadas específicamente para ello y supervisadas directamente para el desempeño efectivo de la misma, propuesta por los clásicos y adoptado por las organizaciones de la época.

A su vez, Likert considera que la gerencia utiliza completamente su recurso humano de manera efectiva, en la medida en que cada persona de la organización sea miembro de uno o mas equipos de trabajo donde exista un alto grado de lealtad, pretendiendo así, generar un sano clima de productividad.

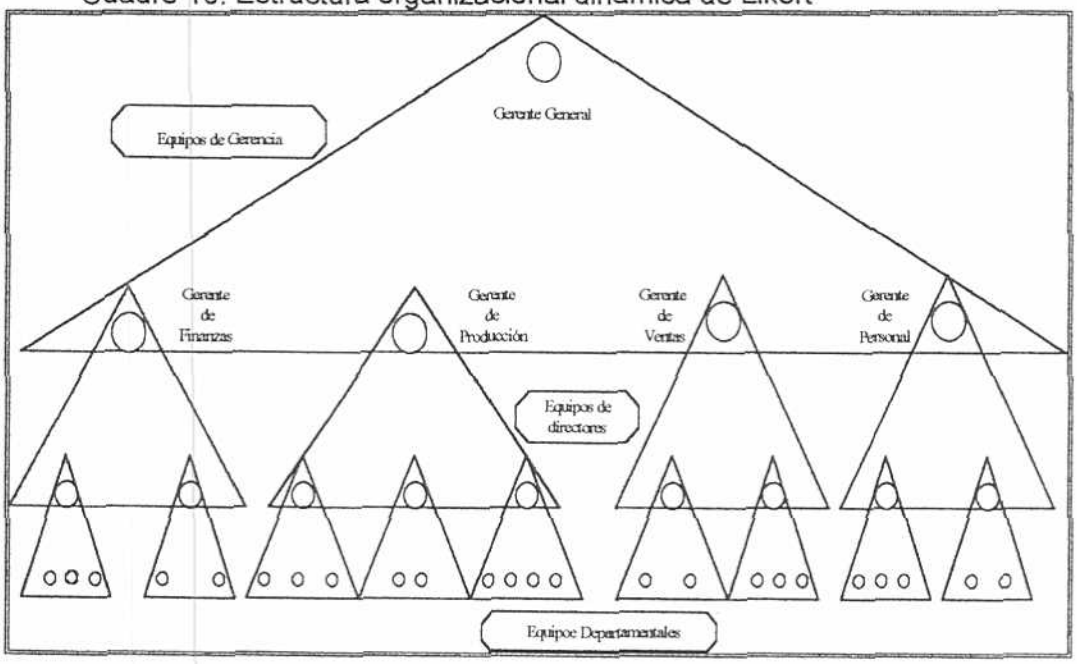
En cuanto a los líderes de dichos equipos, su característica principal ha de ser, a diferencia de los clásicos que mantenían una posición autoritaria respecto a sus subordinados, el mantener una posición amigable y colaboradora para con sus subordinados. ***" Aunque mantiene, en parte, la configuración piramidal y jerárquica achatada y suavizada por efecto de los equipos."*** (Urquijo, 1995, pág. 299)

El planteamiento de Likert, refleja una concepción flexible respecto a la estructura, en donde los subordinados cumplen un papel fundamental mediante la colaboración en la toma de decisiones, lo cual, en opinión de Likert, incrementa la motivación de los trabajadores.

" ... la operatividad de los grupos de trabajo sólo es posible en tanto en cuanto exista una cohesión intrínseca que los mantenga unidos y activos, lo cual sólo es posible mediante una relación de cooperación basada en el apoyo mutuo... "
(Urquijo, 1995, pág. 299)

A continuación se presenta en forma de diagrama la concepción de la organización de Rensis Likert, como estructura dinámica.

Cuadro 10: Estructura organizacional dinámica de Likert



Fuente: Urquijo, Teoría de las Relaciones Sindicato-Gerenciales, 1995, pág.300

1.a.4.- DANIEL KATZ Y ROBERT KAHN.

Psicólogos sociales que en 1966 trabajan junto con Rensis Likert en la Universidad de Michigan.

Ante la posición de las teorías organizacionales clásicas de hacer énfasis en la estructura organizacional, dejando a un lado el aspecto humano de las mismas, y la posición de la escuela de relaciones humanas haciendo énfasis solo en el comportamiento de las personas que laboran en la organización, Katz y Kahn desarrollan una teoría que considera a ambos elementos y su relación.

Una de las ideas principales es la consideración de la organización como un sistema abierto que debe responder y adaptarse continuamente a su entorno. Basados en esta idea distinguen 5 tipos de subsistemas organizacionales formales:

a.- producción: se encarga de las tareas productivas

b.- mantenimiento: mantener el equilibrio dentro de la organización

c.- adaptable: se encarga de la planificación

d.- limitante: establece las conexiones entre uno y otro subsistema

e.- gerencial: coordina a los otros subsistemas, resuelve los conflictos que surjan entre niveles organizacionales y coordina exigencias externas.

Por otro lado, se preocupan por el papel de los gerentes así como por la aceptación, por parte de los trabajadores, de las decisiones que los gerentes toman. Al respecto, afirman que los gerentes no pueden basarse únicamente en imposiciones, como reglas o supervisión directa y constante, sino que deben hacer uso de otros aspectos como:

- uso de premios para inducir el comportamiento requerido

- identificación con el trabajo
- internalización de las metas organizacionales por parte de los trabajadores.

Además de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, las consideran como un sistema de papeles, en que los actos interdependientes son la sustancia de la organización, donde se da un proceso de aprendizaje de cuáles son las conductas y las expectativas mutuas en relación a esas conductas. Así mismo, consideran que los que están realmente organizados son los actos: gente que se desempeña en relación a materiales, a máquinas y sobre todo, que interactúa entre sí.

Por otro lado, consideran como concepto clave para ubicar a cada individuo en la serie total de relaciones y conductas, el puesto. Éste implica un espacio particular del espacio organizacional. Finalmente, la cercanía que guardan las relaciones de puestos entre sí, está definida por el flujo de trabajo y la tecnología de la organización, así como por las líneas de autoridad.

1.a.5.- HENRY MINTZBERG

Henry Mintzberg plantea una serie de configuraciones organizacionales que difieren en su estructura y en la situación del contexto en la cual se encuentran inmersas.

En cuanto al contexto actual, complejo y dinámico, Mintzberg plantea que la estructura organizacional adecuada a la actual época, necesita, ante todo, innovar en formas complejas. Se trata de la " organización innovadora " o adhocracia.

> ***"... la moda es un factor de la adhocracia. Ésta es, sin duda, la estructura de nuestra época, y prevalece en casi todas las industrias que se han desarrollado a partir de la II Guerra Mundial."*** (Mintzberg, 1995, pág. 129)

Este tipo de organización mantiene una estructura horizontal, descentralizada, que fusiona a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos, impulsando la colaboración. Ahora bien, es importante destacar que Mintezberg afirma que toda organización requiere de administradores o gerentes generales (ápice estratégico), además de los operarios (núcleo de las operaciones), los gerentes medios (línea intermedia) y los analistas (tecnoestructura).

La coordinación y el control se producen por ajuste mutuo, mediante comunicación informal e interacción de expertos competentes.

La adhocracia u organización innovadora, descansa en expertos, capacitados y especializados, cuya adaptación mutua lleva a la coordinación de la estructura organizacional.

Los expertos trabajan en equipo para crear cosas nuevas. Estos equipos existen en todos los niveles de la estructura y de acuerdo a la decisión que tenga que ser tomada, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos.

Considerando a Mintzberg, se tiene que,

> ***" ...(el poder) en la adhocracia está distribuido en una forma desigual y no fluye de acuerdo con autoridad o posición jerárquica, sino a donde quiera que estén los expertos que se necesitan para una decisión en particular."*** (Mintzberg, 1995, pág. 126)

De esta manera, el poder se basa en pericia más que en autoridad.

Las decisiones en este tipo de estructura no se formulan en la cumbre y se ejecutan en la base, sino que se van formando en virtud de la multitud de decisiones que se toman para los proyectos mismos.

Finalmente, la adhocracia implica democracia e involucra características de pericia, equipos de trabajo, poder difundido, sistemas de producción muy refinados y automatizados, dinamicidad y complejidad.

1.b.- Actualidad

Los cambios del entorno constituyen fuerzas externas a la organización, que deben ser vigiladas constantemente, para detectar fortalezas y debilidades. En la actualidad ese entorno está constituido por una tendencia cada vez mayor a la globalización, donde los negocios aparecerán en un mundo cada vez más interconectado, en que los mercados financieros mundiales se fusionarán, basados, principalmente, en los avances continuos en las comunicaciones y las computadoras .

Para ello es necesario desarrollar y mantener la flexibilidad de reaccionar, lo más rápido y mejor posible, a esos cambios.

1.b.1.- Contexto

- Revolución Informática

La tecnología constituye una fuerza importante entre las que promueven el impulso acelerador. Las innovaciones tecnológicas conllevan a numeroso cambios; a nivel individual, haciendo que los conocimientos adquiridos a través de años de educación y experiencia, resulten obsoletos; a nivel de empresa, afecta aspectos referidos a actividad de los negocios, incluyendo la estructura competitiva de las industrias y la distribución y función de la fuerza laboral.

En cuanto a la estructura organizacional, debido a que ahora la información es accesible de manera rápida y abundante, ésta se vuelve más igualitaria en el sentido de que el poder y la autoridad están esparcidos, pudiera decirse, en igual medida entre los trabajadores. De esta manera, se hacen innecesarios los niveles de gerencia media, en

opinión del consultor de recursos humanos, Randall Schuler, dado que los gerentes generales pueden tener acceso directo, con información detallada, a través de ordenadores con los gerentes de primera línea.

Bajo esta condiciones, ***"... las personas son juzgadas por lo que dicen más que por la posición que ocupen dentro de la organización."*** (Gómez-Mejía et.al., 1995, pág. 25)

Es importante destacar que la tecnología hace posible, a su vez, una mayor cantidad de tecnología. En este sentido, de acuerdo a Alvin Toffler, la innovación tecnológica comprende tres fases.

Primero está la idea creadora y factible; segundo, su aparición práctica y tercero, su difusión por la sociedad.

> ***" ... el proceso termina, (...), cuando la difusión de la tecnología que encarna la nueva idea, contribuye a su vez, a engendrar nuevas ideas creadoras."*** (Toffler, 1971, pág.41)

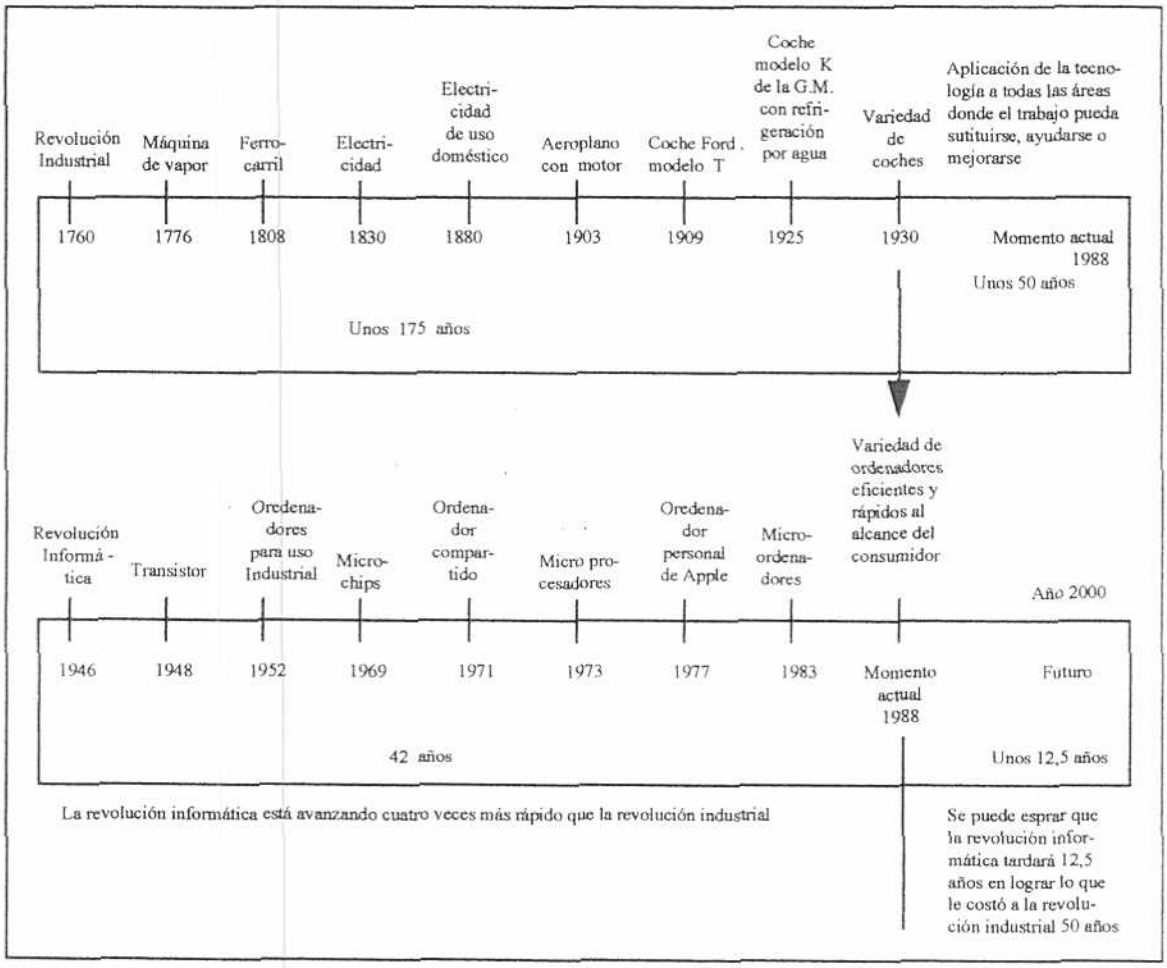
A esto se añade el hecho de que la combinación entre las máquinas y técnicas existentes, junto con las innovaciones, crea nuevos equipos.

Ahora bien, una de las áreas en la cual la tecnología crea una verdadera revolución es en la información. En este sentido Spyros Makridakis en su libro " Pronósticos " afirma que, ***" El final de la década de los cuarenta marcó el comienzo de una nueva revolución : La revolución informática."*** (Makridakis, 1993, pág. 83)

La introducción de nuevas técnicas y equipos, alteran todo el medio intelectual del hombre, su manera de pensar y de ver el mundo.

Spyros Makridakis en el siguiente cuadro, hace una analogía entre la evolución de la Revolución Industrial y la evolución de la Revolución Informática, demostrando la rapidez de las innovaciones en la actual era , en contraposición con la época de comienzos de la Revolución Industrial.

Cuadro 11: La Revolución Industrial y la Revolución Informática



Fuente : Makridakis, Pronósticos, 1993 , pág. 89.

En este cuadro, Spyros Makridakis presenta los avances más importantes en materia tecnológica que se han producido a partir de la llamada Revolución Industrial y paralelamente, los que se han producido a partir de 1946, período que denomina Revolución Informática. Finalmente, hace una analogía entre éstos dos momentos, llegando a señalar que la Revolución Informática está en 1988 en el mismo punto aproximado que la Revolución Industrial en los años 1933, lo cual quiere decir, que lo que durante la Revolución Industrial tardó 175 años en ocurrir, durante la Revolución Informática tardó 42 años.

> ***" ... (deduciéndolo de analogías tales como que en 1935 la penetración de coches en Estados Unidos era de 17,7 por 100 mientras que de ordenadores hoy es del 17 por 100)."***
> (Makridakis, 1993, pág. 90)

- Globalización

Theodore Levitt, de la escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard, identifica a la tecnología como la fuerza importante que está cambiando al mundo. Esta fuerza, expresada en lo que se denomina la Revolución Informática, hace que los consumidores presenten características parecidas en cuanto a las necesidades que desean satisfacer sin importar donde viven.

> ***" El consumidor global ya no presenta diferencias por razones étnicas o regionales. Es así como se popularizan los jeans en la ex Unión Soviética y China, las pizzas y la comida china en todos los continentes."*** (Vargas, 1992, pág. 8)

Junto a los consumidores globales surgen las corporaciones globales, que tienen como desafío, abastecer esta demanda global con productos diseñados para el éxito a nivel mundial.

La característica principal de la corporación global es que opera como si el mundo fuera un mercado único, vendiendo el mismo producto en todo el mundo. Para ello se requiere que haya conexión entre países.

Además de la globalización de las demandas de los consumidores, otro elemento que hace necesaria la corporación global es la necesidad de inversiones tecnológicas, las cuales, según George S. Yip autor del libro " Globalización ", resultan cada vez más costosos para que puedan ser amortizados en un solo país. Ahora bien, uno de los factores principales, es el aumento de la competencia extranjera.

De esta manera, uno de los retos más dramáticos que deben enfrentar las empresas actualmente es el de competir con otras organizaciones, no solo a nivel nacional sino internacional, es decir, deben afrontar la llamada Globalización.

La globalización, implica la integración de países y regiones bajo una combinación flexible de elementos, tales como productos estandarizados, mercado mundial, organización industrial descentralizada, red manufacturera global, etc.

> ***" Algunas compañías están reestructurando su equipo de alta gerencia y descentralizando sus operaciones para afrontar el reto global. De hecho, AT & T reacomodó sus posiciones superiores en 1993, creando un grupo de operaciones globales de altos ejecutivos encargados de acelerar la expansión global de la empresa. Este equipo coordina ramas semiautónomas regionales y nacionales recientemente establecidas, en vez de llevar a cabo los casos en la sede principal de operaciones en Nueva Jersey."*** (Gómez-Mejía et.al., 1995, pág.9)

Por tanto, la globalización representa un tipo particular de estrategia internacional que implica serios retos organizacionales en materia de competencia nacional e internacional, requiriendo un manejo de destrezas que permita elevar la competitividad de las empresas. Sin embargo, el fenómeno de la globalización no puede reducirse a un problema de competitividad en el mercado mundial, ni a la necesidad de enfrentar la brecha tecnológica que se amplía. La globalización debe ser entendida como un cambio paradigmático en las reglas y relaciones con las cuales han estado funcionando las sociedades industrializadas.

Significa entonces, que

> ***"... la Globalización es mucho más que una estructura organizacional, es el comportamiento de la gente para lograr la maximización de la posición competitiva de la empresa en una base global..."*** (Kean, 1992, pág. 3)

En este sentido, en la medida en que una organización haga uso efectivo de su fuerza de trabajo para explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno, podrá superar a sus competidores.

Para lograr una estrategia global se requiere, según Yip, tres elementos fundamentales:

1. Desarrollar la estrategia básica.
2. Internacionalizar la estrategia básica.
3. Globalizar la estrategia internacional.

1. Desarrollar una estrategia básica comprende la definición precisa del tipo de producto o servicio que ofrece el negocio, los clientes a quienes sirve, el mercado en el cual está inmerso, los competidores a los cuales debe hacer frente y la estrategia funcional para cada una de las actividades claves del negocio.

2. La estrategia básica debe ser internacionalizada si el negocio pretende ampliarse hacia mercados internacionales, para lo cual, uno de los puntos principales consiste en elegir los mercados en los cuales pretende competir. En este sentido, debe indagar respecto a la competencia potencial, cuales son las amenazas y oportunidades, que posible manera de adaptarse a las condiciones locales puede desarrollar y la forma en que va a manejar el negocio en el área geográfica escogida. Sin embargo, suelen presentarse inconvenientes relacionados con la adaptación de productos y programas en relación a las necesidades, el idioma, las costumbres y preferencias de una país extranjero. Para superar tales problemas, la estrategia básica internacional debe globalizarse.

3. Globalizar la estrategia internacional implica la integración de la estrategia para todos aquellos países en los que se haya decidido negociar, de manera de obtener eficacia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial.

En una entrevista realizada por la revista Gerente al Gerente General de la filial venezolana de Procter & Gamble, el señor Rafael Nuñez, en cuanto al principal éxito en el propósito de globalización de la empresa, éste afirmó:

> ***" El principal éxito ha sido el lanzamiento de Pantene. Este fue un producto que la empresa introdujo en Taiwan, donde tuvo una rotunda aceptación, tomamos el concepto, la fórmula, el empaque y la publicidad del producto y lo expandimos a nivel mundial en menos de seis meses."*** (Nuñez en revista Gerente, 1993, pág.56)

Lo anterior constituye un claro ejemplo de integración a la tendencia de globalización por parte de una empresa. Un producto que es vendido a nivel mundial, de la misma manera, dado que se considera al mundo como un solo mercado.

La progresiva tendencia hacia la globalización económica, favorecida por la dinámica tecnológica antes descrita, requiere de las empresas mayor dinamicidad y capacidad de respuesta de manera de sobrevivir en el creciente mundo competitivo. La adaptación a este entorno cambiante requiere flexibilidad en la organización del trabajo, en los esquemas de participación, en la forma de empleo, en la forma de remuneración, influyendo y determinando el sistema de relaciones laborales.

- Flexibilización.

La necesidad de una organización de hacerse competitiva en el mercado, ha llevado a adoptar una racionalidad productiva que se manifiesta en poner en práctica cambios en tres dimensiones interdependientes de la empresa: lo organizativo, la gestión de Recursos Humanos y el sistema de relaciones laborales. Al mismo tiempo, esta nueva racionalidad incide necesariamente en un aspecto externo de la empresa fundamental para el desempeño de las labores en la misma, el Derecho del Trabajo.

La competitividad no se limita a un problema de eficiencia técnica, sino que supone cambios radicales que conciernen principalmente a los trabajadores y a las relaciones laborales.

> ***" La competitividad es una tarea ardua. Ella significa para el Estado, propiciar un modelo de desarrollo que atienda las necesidades básicas y garantice la formación de la mano de obra que requiere el futuro. Para los empresarios, significa desarrollar, más allá del mero discurso, las capacidades de los trabajadores, incorporarlos creativamente en la producción y remunerarlos con justicia. Para los sindicatos asumir que el éxito de la empresa es un asunto que les concierne por el bien de sus representados."*** (Iranzo, en Noti*tarde,1994)

Como medio para incrementar la productividad y competitividad de una organización, así como en reacción a la rigidez del modelo tradicional de organización, surge la necesidad de Flexibilización.

La Flexibilización es, según Oscar Hernandez Alvarez,

> ***"... una reacción con respecto a alguna institución, alguna práctica del mercado de trabajo que se suponía rígida (...) la***

tendencia hacia la flexibilidad es en gran medida el reflejo de una rigidez preexistente." (Alvarez,1990, pág. 24)

Este nuevo modelo plantea la necesidad de desarrollar organizaciones más flexibles e integradas que tengan la capacidad de responder de manera rápida a los cambios de las demandas y del medio. Al igual que los equipos basados en microelectrónica, las nuevas concepciones organizativas van dirigidas al acortamiento del ciclo de producción y a la reducción de los tiempos de espera a través de la integración de las funciones y las tareas. La flexibilidad constituye un modelo óptimo para mejorar el uso de la nueva tecnología sobre el cual se erige la nueva competitividad internacional.

La introducción de nuevas tecnologías en la empresa da lugar a dos clases de ajustes. Se producen cambios en la composición de los empleos y en la dosificación de las competencias exigidas.

Frente a la necesidad que tiene las empresas de adaptarse a los cambios a nivel económico y a los rápidos avances tecnológicos, éstas tienen la posibilidad de actuar sobre el número de trabajadores (**flexibilidad numérica**) o sobre las tareas que se les asignan (**flexibilidad funcional**).

La **flexibilidad numérica** constituye una estrategia orientada hacia el mercado externo: Las empresas introducen nuevos productos o modifican los ya existentes o las funciones de producción, reduciendo el número de trabajadores "descualificados" y contratando a aquellos que posean las competencias necesarias.

La **flexibilidad funcional** es una estrategia basada en el mercado de trabajo interno de la empresa: la fuerza de trabajo es tratada de manera más uniforme y las modificaciones de las habilidades requeridas se adquieren principalmente por el reciclaje de personal, la

redefinición de las tareas y la reconversión de los trabajadores, lo cual implica cambios en la organización del trabajo y en la formación.

> ***" Esta salida, para ser exitosa, exige un esfuerzo especial en materia de formación inicial y permanente y en la flexibilización de las formas organizativas y de gestión."*** (Rodriguez, Trabajo y Modernidad, 1994, pág. 77)

Ahora bien, complementando las posiciones anteriores, está la posibilidad, como bien señala Mireya Rodriguez en su libro titulado " Trabajo y Modernidad ", de actuar sobre la forma de empleo (**flexibilidad horaria y externalización**). En este sentido, se añade el planteamiento del Profesor José I. Urquijo quien presenta lo que él denomina " Un caso especial de flexibilidad: el tele-trabajo "

FORMA DE EMPLEO

Uno de los aspectos sobresalientes del proceso de flexibilización laboral es el desarrollo de formas diversas de empleo temporal como medio de adoptar los niveles de fuerza laboral a los de la carga de trabajo.

> ***" Una de las bases fundamentales de la flexibilidad a nivel de empresa, es la gestión flexible de las horas-persona y de las horas-máquina."*** (OCDE, 1987, pág. 176)

Estos trabajadores representan una mano de obra muy flexible que implica reducidos costes indirectos, independientemente de que la mayoría de éstos se reclutan a través de agencias o contratistas con los cuales los trabajadores tienen la relación contractual. Inclusive los sindicatos pudieran ejercer la función contractual.

Así mismo, Peter Drucker señala que cada vez más, una gran parte de personas con educación, trabajan para empresas a manera de contratistas, es decir, son temporeros.

> ***" Un asistente al seminario, un ingeniero metalúrgico de 45 años de edad, había sido un ejecutivo de una de las compañías Fortune 500 hasta hace cinco años. Hoy trabaja por su cuenta por encargo para cinco empresas, una de las cuales es su ex-empleador."*** (Drucker en revista *America Economía*, 1995, pág.78)

Esta forma de empleo pudiera ofrecer a los trabajadores la ventaja de combinar el trabajo remunerado con otras actividades, dada la tendencia actual de estudiar y trabajar paralelamente como consecuencia de la necesidad de una constante capacitación que permita la adaptación a las nuevas tecnologías.

A esto se añade la tendencia actual, en ciertas actividades, de trabajar fuera de las instalaciones de la empresa, específicamente, en el domicilio del trabajador, lo cual es posible gracias a los avances en materia de computación y redes de conexión.

> ***" Se configura así un trabajo relativamente independiente, realizado en el propio domicilio pero subordinado a los intereses de una empresa determinada."*** (Urquijo,1995, pág.403)

Por tanto, las variaciones en la forma de empleo, llevan a que se produzcan cambios en la organización del trabajo.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Junto a la transformación del tipo de relación de empleo, se da el cambio en la organización del trabajo.

> ***" La forma tradicional de organización, se está volviendo rápidamente obsoleta, en parte porque resulta costoso y porque es demasiado inflexible para competir efectivamente en un mundo donde cualquier ventaja que pueda presentarse a la organización, es fácil que desaparezca rápidamente en la medida en que imitadores aparezcan en el mercado."*** (Gómez-Mejía, 1995, pág. 17)

Por tanto se hace necesaria una nueva forma de organización que debe ser altamente flexible y contra la idea de un puesto de trabajo fijo, impulsando la aparición de una concepción grupal de la producción, debiendo estar todos los trabajadores en condiciones de operar en diferentes puestos con la misma eficiencia. Las responsabilidades por la actividad, la producción y el control de la misma son en este modelo un problema colectivo. Ahora el núcleo estratégico de la organización pasa a ser el proceso completo, manejado por trabajadores altamente capacitados, creativos e innovadores y con dominio de habilidades múltiples, que se adaptan sin mayor resistencia a los cambios de la producción.

Los cambios que se dan dentro de la organización del trabajo en comparación con el modelo tradicional, son expuestos en el siguiente cuadro:

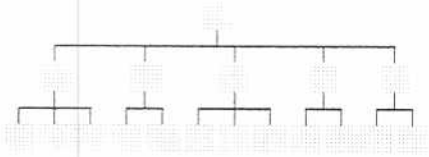
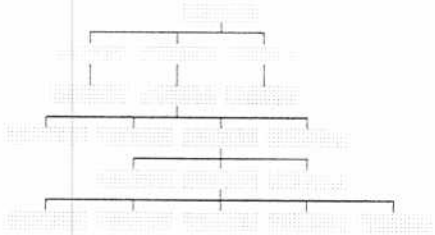
Cuadro 12: Comparación entre Organización Tradicional y Nueva Organización

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	NUEVA ORGANIZACIÓN
- habilidades únicas	- habilidades múltiples
- un hombre : una tarea	- concentración de tareas de diferente naturaleza
- trabajo de ejecución	- trabajo de control y de mantenimiento.
- asignación fija del puesto	- asignación flexible de tareas.
- fuerte división del trabajo	- trabajo en equipo
- métodos rígidos de trabajo	- estándares no restrictivos.
- escasa autonomía	- capacidad para tomar decisiones.
- poco entrenamiento	- entrenamiento permanente
- estricto control supervisorio	- autorregulación
- pago por puesto de trabajo	- pago por escala de calificación
- incentivo individual	- incentivo colectivo
- relación individualizada con la gerencia	- participación en grupos
- poca o nula motivación	- alta motivación
- poca identificación con la empresa	- alta integración

Fuente: Lucena y Calero, Las Relaciones de Trabajo en los noventa 1990, pág. 69

Ahora bien, para lograr esa nueva organización que implica una flexibilidad organizacional, James Walker, uno de los fundadores de la Sociedad de Planificación de Recursos Humanos de Estados Unidos, señala que se requiere de un mejoramiento del proceso de toma de decisiones hacia la descentralización y ensanchar la organización, delegando autoridad y responsabilidades, aumentando el flujo de información necesaria y acelerando los ciclos productivos. Por tanto, estamos hablando de una organización horizontal. (Ver Cuadro 13)

Cuadro13: Estructuras Organizacionales.

Estructura organizacional	Caracteristicas
Horizontal 	• Gerencia descentralizada • Reducidos niveles de gerencia • Trayectoria horizontal de carrera • Definición amplia de tareas • Descripción general de tareas • Limites flexibles entre las tareas y las unidades organizacionales • Enfasis en equipos de trabajo • Focalización en el cliente
Burocrática 	• Gerencia vertical • Varios niveles de gerencia • Trayectoria de carrera jerárquica • Tareas altamente especializada • Descripción de tareasespecificas • Limites rígidos entre tareas y unidades organizacionales • Trabajo individual

Fuente: Gómez - Mejía, 1995, pág. 83.

"...,la flexibilidad aumenta en ausencia de diferencias profesionales originadas por (...) la jerarquía rigurosa que regula las relaciones en la empresa o el carácter corporativo de los sindicatos." (OCDE, 1987, pág. 183)

Por otro lado, descentralización implica:

" Transferencia de la responsabilidad y de autoridad para la toma de decisiones, desde la oficina central a aquellas personas y posiciones cercanas a la situación que requiere atención." (Gómez-Mejía, 1995, pág. 17)

Un ejemplo de ello lo constituye la organización altamente descentralizada de la empresa Motorola, en donde las decisiones son tomadas en los niveles más bajos de la estructura organizacional, contando con equipos de trabajo auto-gerenciados y con un intensivo entrenamiento.

Frank Ostroff, consultor de la empresa Mc Kinsey & Company, plantea que una organización horizontal implica la organización por procesos en vez de por tareas, reduciendo los niveles de supervisión, mediante al combinación de tareas y la formación de equipos de dirección, así como proyectando la atención hacia el cliente.

> ***" Cuando AT & T decidió reorganizar completamente el negocio alrededor de los procesos, contó con que tenía 130 procesos ! Seguidamente los redujo a 13 procesos centrales. Para reducir procesos a un número manejable, las compañías frecuentemente se dan cuenta de que tienen que contratar de afuera muchos de sus procesos secundarios."*** (Gómez-Mejía et. al., 1995, pág.19)

Este elemento de contratar empresas o servicios para llevar a cabo los procesos secundarios o no centrales de una organización, es lo que se ha venido llamando " outsourcing " o externalización de servicios en donde una empresa encarga toda un área de trabajo a una empresa independiente o a una persona especializada en este tipo de trabajo. De esta manera, varían no solo internamente las organizaciones sino también, las relaciones económicas entre unas y otras.

> ***" La empresa administradora de hospitales más grande de Estados Unidos, Columbia / HCA Healthcare, anunció que había externalizado los servicios de adquisición y mantenimiento de todos los instrumentos diagnósticos de sus 300 hospitales a Medical Electronics Group de General Electric Co. "*** (Drucker, en revista *América Economía*,1995, pág. 79)

Ahora bien, todos estos elementos impactan necesariamente al sistema de Recursos Humanos. Ante la necesidad de un trabajador dinámico, altamente capacitado para operar distintas máquinas y para encargarse del control de la calidad, el mantenimiento y las mejoras del proceso, se requiere de un entrenamiento programado, sistemático y continuo que los capacite constantemente para que sean capaces de desempeñarse exitosamente. A su vez, se deben implantar programas de reeducación, debidamente planeados, para aquellos trabajadores directamente afectados por la introducción de nuevas tecnologías y la consecuente automatización de los procesos, de manera que no pierdan su trabajo ni desmejore su condición.

> ***" ... Para mejorar la flexibilidad de las cualificaciones es preciso un tipo particular de formación específica de la empresa que da a los trabajadores una sobre-formación, dotándolos de un conjunto de competencias gracias a los cuales podrán realizar otros trabajos además de la tarea particular que les está encomendada en un momento dado."*** (OIT, 1971, pág. 5)

Parte del entrenamiento puede ser impartido fuera de la empresa, dotando al trabajador de los conocimientos básicos y fundamentales para que luego, en la empresa, sean capaces de asimilar el entrenamiento referido al largo plazo y al desarrollo del potencial individual y grupal.

> ***" La productividad de una fábrica y de su equipo es baja cuando el personal de dirección y los trabajadores son también de baja capacidad."*** (OCDE, 1987, pág. 179)

En cuanto a la remuneración y compensación, el salario debe basarse en responsabilidades, habilidades , iniciativa y funciones amplias, remunerándose progresivamente niveles crecientes de desempeño, logrando así incrementar la competitividad individual mediante la estimulación al mejoramiento continuo. Por tanto, la contribución a la mejora individual y colectiva debe ser considerada en los sistemas de compensación.

La flexibilización influye también necesariamente en las concepciones, planificación y estrategias de la gerencia. Se expone a continuación, un párrafo extraído del discurso presentado por el Economista Oswaldo Alonso en la conferencia " Recursos Humanos y Relaciones Laborales en la modernización ", que muestra uno de los cambios fundamentales a que conlleva el nuevo modelo en lo referente a la gerencia:

> ***" El cambio profundo en la concepción de la organización supone además un enfoque distinto del problema por la gerencia. La noción de "desperdicio aceptable", coexistente con la producción masiva y el control estadístico, comienza a ser reemplazada por la búsqueda del cero defecto y control total en el puesto."*** (Alonso, 1992, pág. 35)

En base a la anterior cita, se puede decir que el nuevo modelo reclama la necesidad de impulsar la mejora continua de los procesos buscando su perfeccionamiento. Sin embargo, como afirma el estudio de la OIT, el perfeccionamiento ***".. implica inversiones en capital humano y contratos de trabajo de larga duración, a fin de que las inversiones puedan dar sus frutos."*** (OCDE, 1987, pág. 173)

Será responsabilidad de la Planificación elaborar la programación necesaria para contar con la disponibilidad de personal técnico en el momento adecuado. Así como ***"...***

decidir el equilibrio óptimo entre la cantidad y la calidad de la formación de personal especializado." (OIT, 1971, pág. 6)

De igual manera, la dirigencia empresarial si quiere ser competitiva, tendrá que aprender a compartir información, a ser más equitativa, en definitiva, tendrá que aprender a negociar. Esto supone eliminar barreras burocráticas, delegar y transferir responsabilidades, capacitar intensamente y generar un clima de integración para que todos estén dispuestos a poner sus capacidades en beneficio de la producción, buscando el mejoramiento continuo de los procesos .

FLEXIBILIZACIÓN Y SINDICATO

La composición de la fuerza de trabajo, transformada por la introducción de las nuevas tecnologías, es uno de los mayores desafíos que se le presenta al movimiento sindical. Las bases organizativas tradicionales han ido cambiando en la medida que se introducen nuevas calificaciones y se define un nuevo trabajador.

En la negociación colectiva existen ciertos elementos preestablecidos, como el salario, las condiciones de la prestación del servicio y otros beneficios socio-económicos. Sin embargo, la introducción de nuevas tecnologías y la urgencia del cambio en la organización del trabajo, señalan un rol distinto al sindicato en cuanto a su participación en el proceso de cambio en la empresa.

> ***" Los convenios colectivos pueden favorecer la flexibilidad si definen los empleos en un sentido amplio y fijan las tasas de remuneración más en función de las competencias probadas y de la antigüedad que de la tarea particular realizada."*** (OCDE, 1987, pág. 184)

Algunos de los objetivos del sindicalismo se verán afectados debido a que tendrán que representar a trabajadores con una buena formación y capacitación y por ende, con niveles de exigencia mayores en relación a quienes quieren representarlos en la negociación de sus intereses y de sus demandas; y que, a su vez, podrían estar muy motivados frente a la empresa y cuyos puestos no seguirán siendo fijos. Deben representar a un trabajador mas instruído.

Por tanto, debería cambiar el sentido de la práctica sindical orientándose hacia una estrategia de competitividad para garantizar que los beneficios de la productividad sean compartidos; que las modificaciones de la organización no se traduzcan en una intensificación de la carga de trabajo; que la capacitación sea continua para todos los trabajadores y que su participación sea creciente. En cuanto a la capacitación, los sindicatos deben prestar atención a la orientación de los programas de educación formal, para garantizar que el cambio tecnológico sea posible, así como para que los jóvenes trabajadores deseosos de integrarse al mercado de trabajo, tengan la posibilidad de acceder, con la calificación y entrenamiento necesario, a los nuevos puestos de trabajo.

Ahora bien, para que los sindicatos puedan colaborar con el desarrollo e incorporación del cambio, deben disponer de información sectorial de la industria, de la posición de la empresa en el mercado, así como mantenerse al día en materia de tecnología, para poder negociar de manera razonable. La existencia de una atmósfera comunicativa para la negociación, permite el desarrollo de una fuerza laboral abierta al cambio y a la optimización de sus resultados.

Finalmente, ante la necesidad de flexibilización requerida para asumir el reto global impulsado por la tecnología, es necesario perfilar la manera como puede funcionar internamente una organización en términos de relaciones personales, de manera de conseguir una mayor adaptación al cambio y una mayor colaboración para lograrlo. Es en este aspecto donde se puede considerar al Doctor Russell Ackoff y su planteamiento sobre una forma democrática y participativa de interacciones conocido como el concepto de ORGANIZACIÓN CIRCULAR.

1.b.2.- RUSSELL ACKOFF Y EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN CIRCULAR.

Russell Ackoff profesor de la Universidad de Cambridge y creador del centro y programa de investigación de ciencias de sistemas sociales o " Social Systems Sciences ", considera a la organización como un sistema constituido por elementos importantes que interactúan entre si, para alcanzar un objetivo determinado.

Esta organización está caracterizada por una estructura jerárquica leve en la cual predomina la participación democrática o la codeterminación, que implica dar a los trabajadores voz en la toma de decisiones que los afectan directamente. En este sentido, Ackoff plantea que el incremento de la participación de los trabajadores produce mejoras en el desempeño y para ello, sugiere que cada unidad de la organización, debe convertirse en un centro productivo con cierta autonomía, cuya existencia dependerá de su desempeño. De esta manera, dichas unidades han de ser más flexibles y adaptables al cambio, que aquellas cuya existencia no depende de su desempeño, caso típico de la organización burocrática.

Para mejorar su participación, las organizaciones deben mejorar la comunicación, el flujo de información de arriba a bajo y a lo largo de la organización. Ahora bien, existe una contradicción aparente entre el deseo de hacer posible una participación democrática y la necesidad de una estructura jerárquica para coordinar e integrar cada una de las unidades semi-autónomas. Ackoff plantea que esta aparente contradicción se resuelve a través de una **organización circular**, cuya idea central es que cada persona en una posición de mando, cada gerente o supervisor, es provisto de una Junta Directiva. A continuación se presenta una caso real en el cual fue introducido el concepto de organización circular.

> ***" Cuando las Juntas se introdujeron en las instalaciones de ALCOA, en Tenesee a principios de 1980, estas plantas estaban destinadas a cerrar por culpa de su baja productividad y mala calidad de sus productos. En menos de dos años, la productividad y la calidad de los productos había mejorado tan***

> ***dramáticamente que los dirigentes decidieron seguir adelante con la producción y modernizarla. Para el final de 1987, el tren de laminado de productos planos más avanzado del mundo fue inaugurado en estas instalaciones, y nuevas inversiones están programadas."*** (Carrillo,1994,pág. 15)

Según Ackoff, el concepto de organización circular tiene como objeto, atender las siguientes necesidades organizacionales:

1) hacer operativa la democracia organizacional,

2) aumentar la disposición, la voluntad y las habilidades de la organización para el cambio, y

3) mejorar la calidad de vida laboral.

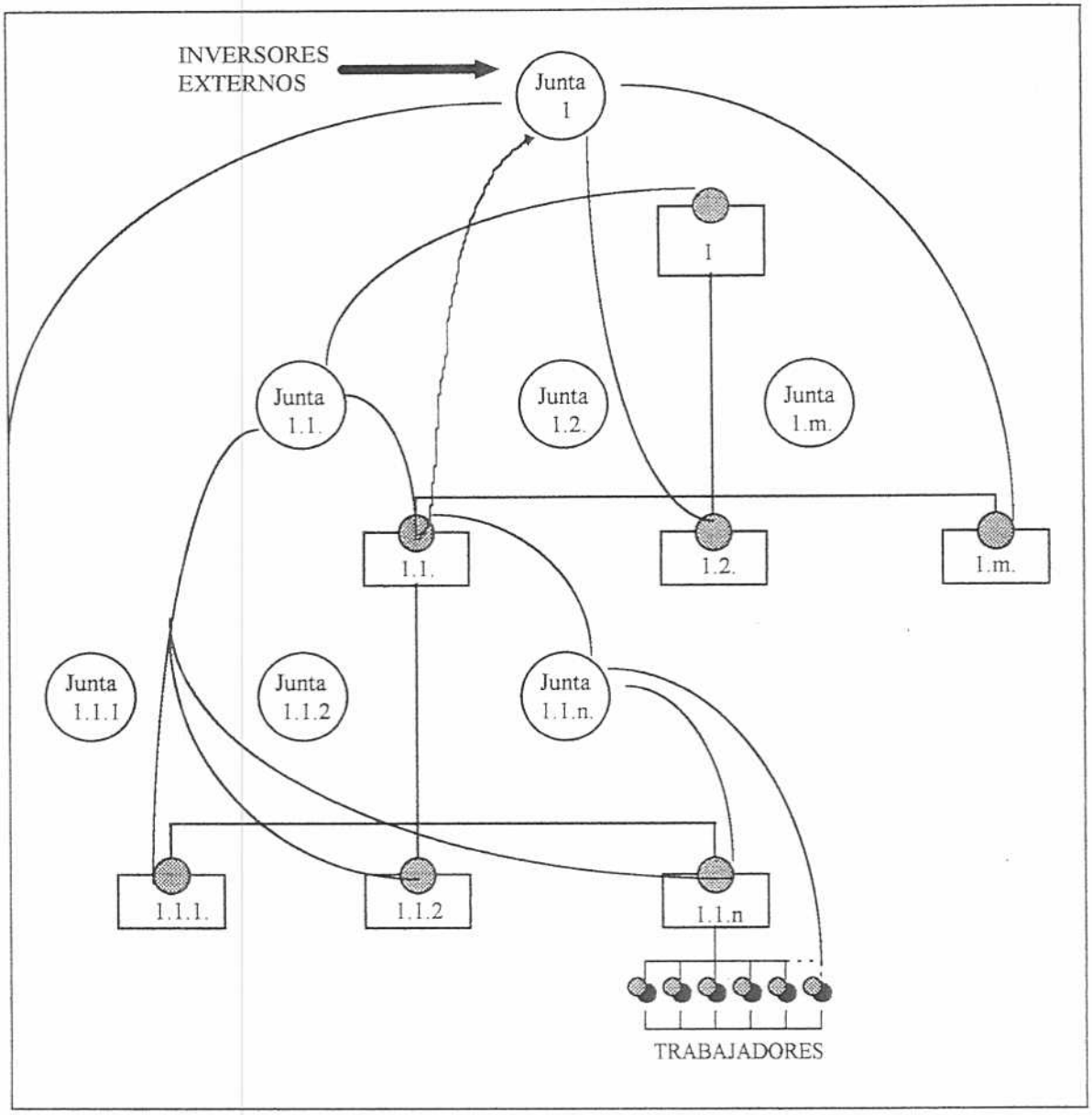
La Junta de cada nivel de la organización, a excepción del nivel superior más alto, está compuesta por:

- el gerente de la unidad donde se desempeña la Junta,
- su superior inmediato, y
- sus subordinados inmediatos.

(Ver cuadro 14)

> ***" En Kodak, las primeras Juntas se establecieron en una unidad cuyo gerente estaba en el quinto nivel de la organización. Las Juntas se extendieron luego hacia arriba, hacia abajo y a lo ancho. En la planta de ALCOA en Tenesee, las Juntas se establecieron simultáneamente en el nivel superior e inferior, con la participación del sindicato de trabajadores metalúrgicos en ambos niveles. Las Juntas luego se extendieron hacia arriba y hacia abajo hasta que se encontraron al medio"*** (Carrillo, 1995, pág. 14)

Cuadro 14 : Organización Circular



Fuente: Ackoff, Creating the Corporate Future, 1981, pág. 67

Las Juntas pueden ser introducidas en cualquier nivel de la organización, a partir del cual, se extenderán hacia arriba, hacia abajo o hacia los lados.

Cualquiera de las Juntas tiene el derecho de incluir miembros adicionales desde dentro o fuera de la organización.

Los presidentes ejecutivos de muchas organizaciones ya tiene Juntas en las cuales, por lo general, sólo están representados los accionistas y los gerentes. El concepto de Organización Circular lo que sugiere es incorporar en estas Juntas todos los ejecutivos que reportan directamente al Presidente Ejecutivo.

En una organización sindicalizada, los miembros del sindicato a sus diferentes niveles, los obreros de planta en los niveles inferiores, los representantes departamentales en los niveles superiores y los ejecutivos sindicales en los niveles más altos, con frecuencia se les suele invitar a las Juntas.

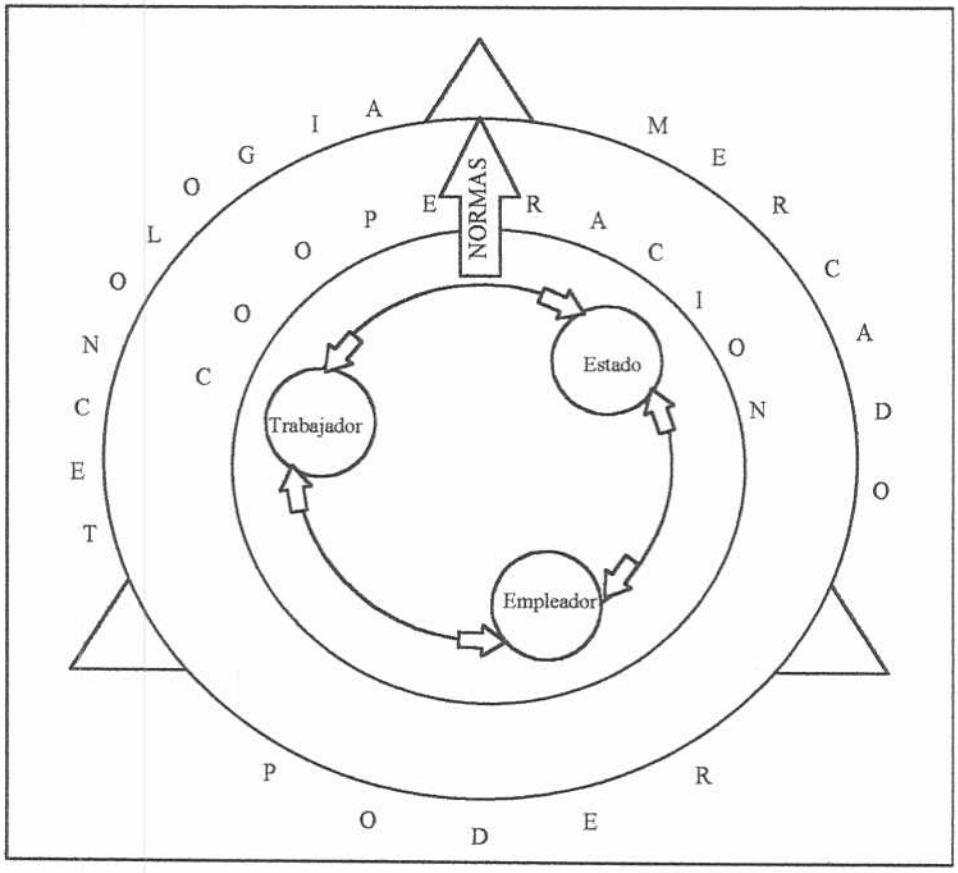
En cuanto a las responsabilidades de las Juntas estas pueden ser:

1. Planificar para la unidad de la que es responsable.
2. Desarrollar políticas para la unidad bajo su responsabilidad.
3. Coordinar los planes y políticas para la unidad bajo su responsabilidad.
4. Integrar los niveles inmediatamente superiores.
5. Tomar decisiones que afectan la calidad de vida de los miembros de la organización

Cada Junta es responsable por la planificación y el desarrollo de políticas para su unidad, entendiendo por política la regla bajo la cual se toman decisiones.

Considerando las características antes descritas y el contexto dinámico y cambiante predominante, es posible perfilar el siguiente modelo de relaciones laborales.

Cuadro 16: Modelo de relaciones laborales posible para el siglo XXI



Fuente: Investigación realizada por Fischer , UCAB, 1995.

La anterior figura muestra un modelo de relaciones flexible en el que los actores mantienen entre sí una relación cooperativa y participativa. Existe cierta jerarquía, de manera de mantener un orden, el cual debe ser logrado de manera conjunta debido a que los tres actores tiene igual responsabilidad ante el reto que impone el entorno.

Debe existir un trabajo en equipo entre el Estado, los empleadores y los trabajadores, de manera de aprovechar las ventajas que brinda el actual desarrollo tecnológico, para lograr competitividad en el mundo global.

Como en todo equipo, siempre destaca un líder y en este caso, cualquiera de los tres actores lo será en un momento determinado dependiendo de la situación específica que se presente.

Por otro lado, el actor trabajador puede presentarse en forma colectiva o individual ante las negociaciones y acuerdos. En caso de presentarse como sindicato, los representantes deben ser altamente capacitados, laboriosos no sólo como sindicalistas sino, fundamentalmente, como agentes productivos.

OBJETIVOS

III. OBJETIVOS

El *principal objetivo* de esta investigación consiste en presentar una prospectiva de las Relaciones Laborales para el siglo XXI, a través del estudio de las teorías organizacionales que arroja el ciclo evolutivo del trabajo y considerando la Flexibilización y el concepto de organización circular como marco condicionante.

Dentro de los *objetivos específicos* de este trabajo encontramos:

1.- Analizar las teorías organizacionales más relevantes surgidas a partir de la llamada Revolución Industrial

2.- Analizar el contexto en el cual se desarrollan las teorías organizacionales considerando el sistema de relaciones industriales de John T. Dunlop.

3.- Determinar las Relaciones Laborales en el marco del contexto y las características de las teorías organizacionales adoptadas.

4.-Plantear el posible modelo de relaciones laborales futuro sobre la base de las tendencias actuales en cuanto a teorías organizacionales y contexto, específicamente, globalización, revolución informática y flexibilización.

MARCO METODOLÓGICO

IV. MARCO METODOLÓGICO.

1.- Tipo de Investigación

La investigación llevado a cabo es de tipo Documental, dado que fue a través de la observación indirecta que se recogieron los datos y para ello, se hizo hincapie en el estudio de documentos.

> ***" El científico social cuenta con una ventaja importante, puesto que los sucesos y procesos que le interesan dejan sus huellas en forma de documentos. Estos no solo describen sucesos contemporáneos, sino que ayudan a revelar cómo se manifestaron estos sucesos a aquellos que los vivieron. De este modo, los testimonios escritos tiene la función directa de proporcionar datos y cifras, y la función indirecta de ayudarnos a proyectar nuestra comprensión a otros tiempos y otros lugares."*** (Madge, 1976, pág. 43)

Ahora bien, específicamente, dentro de la Investigación Documental, se adoptó la modalidad de Investigación Bibliográfica, la cual, considerando a Ilis M. Alfonzo, se define como:

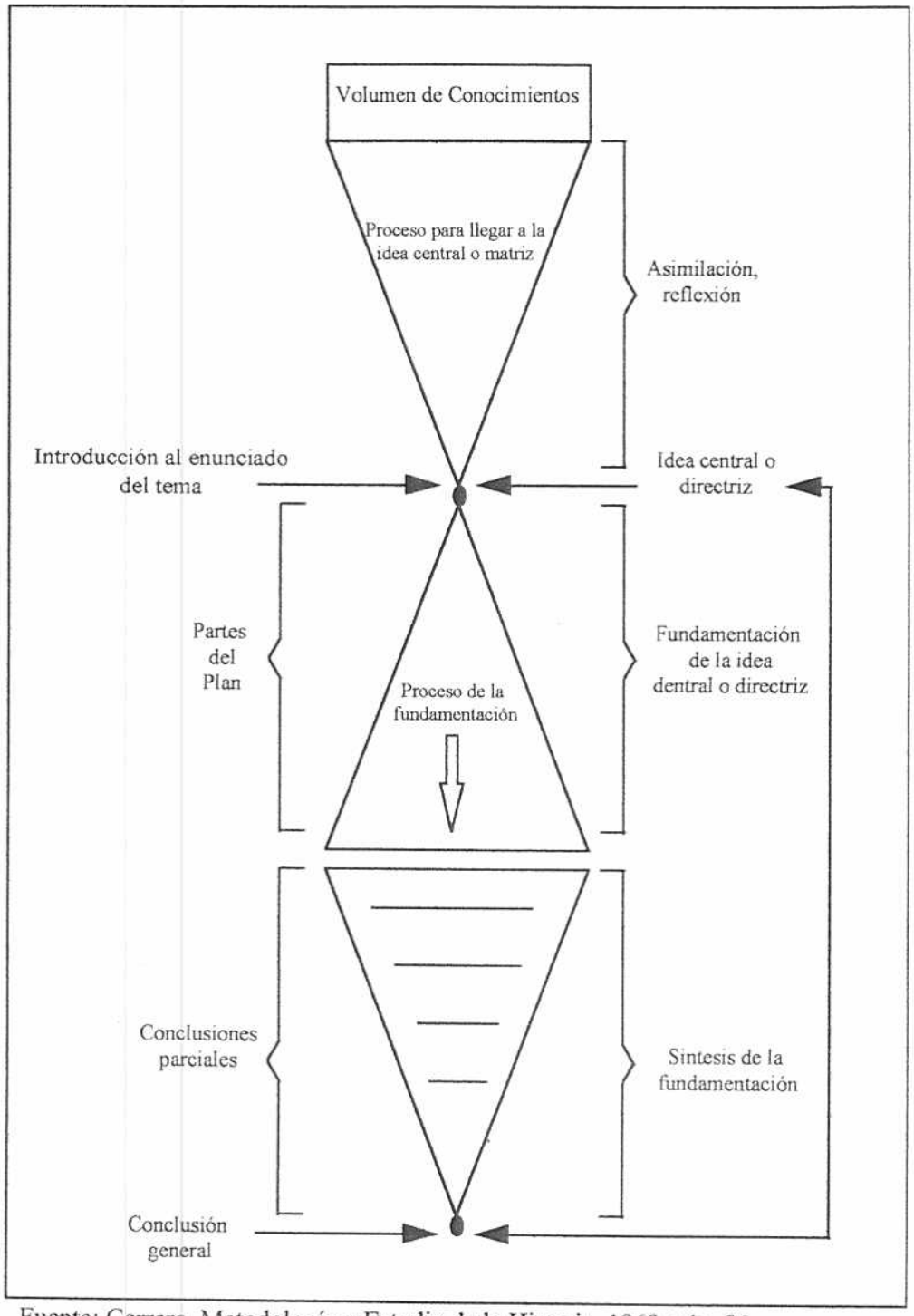
> ***"... un proceso lógico y metódico cuya finalidad no es solo organizar el conocimiento existente respecto a cierto problema, cuestión, ésta, que ocupa sólo un momento de su atención, sino de producir un conocimiento nuevo."*** (Alfonzo, 1988, pág. 33)

2.- Procedimiento de la investigación.

Al iniciar la investigación, se disponía de una serie de conocimientos teóricos, tanto generales como específicos, relativos a las relaciones laborales y los sistemas de relaciones industriales. Sobre esta base, se desarrolló la búsqueda de mayor y más completa información escrita referente al tema, identificando así la necesidad del estudio de los contextos y las principales teorías organizacionales, dado que a través del estudio de la documentación, se apreció la fundamental influencia que éstos ejercen en la manera como se desenvuelven las relaciones laborales de los distintos períodos estudiados. En base a ello, se pudieron determinar las características de las relaciones laborales para cada momento en particular, lo cual fue presentado en forma de cuadro para lograr una mejor visualización. A partir de las caraterísticas y bajo un marco contextual específico, se determinó un modelo figurativo de las relaciones laborales. Esto se realizó para todos los momentos estudiados, el período clásico, período neo-clásico y el contemporáneo. Del análisis contextual de este último y considerando las pautas organizacionales previas, se pudo perfilar las características posibles que pudieran adoptar las relaciones laborales del siglo XXI, así como el posible modelo figurativo que se presentaría.

Finalmente, este plan de trabajo pudiera decirse que se basó en el siguiente esquemas o gráfico.

Cuadro 16 : Representación gráfica del proceso del plan de trabajo.



Fuente: Carrera, Metodología y Estudio de la Historia, 1968, pág. 85

CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES.

Al analizar las pautas establecidas en la historia del hombre, especialmente a partir del momento que denominamos Segunda Revolución Industrial, se pone de relieve una tendencia que muestra que la tecnología, en materia de comunicación y producción, aunado a los cambios económicos y políticos, ha venido representando un papel de gran importancia en la forma como se ha estructurado el sistema productivo y dentro de éste, en las características que han adoptado los actores del sistema industrial y su relación.

Así mismo, estudiando las tendencias que, a nivel mundial, han impactado y están impactando al sistema productivo y la relación de trabajo individual y colectivo, se desprende la configuración de una nueva organización y distribución del trabajo, basado en la flexibilización.

En este sentido, resulta importante destacar que este trabajo comenzó con el estudio de un período que se denominó clásico, en que las relaciones laborales se caracterizaban por la predominancia de un autoritarismo, bajo un modelo rígido de organización vertical, altamente jerárquico, en que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones era inconcebible, además del carácter individual de dichas relaciones. Este modelo suele denominarse taylorismo. Así mismo, durante este período, dada la situación de mercado caracterizada por el liberalismo económico, el Estado no interviene en las relaciones de trabajo que se establecen en la empresa entre el patrono y los trabajadores, así como en las condiciones y regulaciones del trabajo.

Posteriormente, se producen cambios tanto en el contexto como en la concepción del hombre, así como reacciones al autoritarismo, que introducen cierta flexibilidad en las relaciones laborales. A su vez, se colectivizan las relaciones, expandiéndose y adquiriendo poder los sindicatos. Sin embargo, siguen predominando las características del taylorismo.

Ahora bien, las tendencias actuales de globalización, con la integración progresiva de los mercados mundiales y el desarrollo tecnológico constante, que ha facilitado en gran parte la estrategia global, requieren de las empresas cambios en la gestión del trabajo, reestructurando la organización, los contenidos y el costo del trabajo, bajo un marco de flexibilidad. Esto con el fin de armonizar las relaciones laborales y lograr que las unidades productivas sean más competitivas. Tal flexibilidad es más factible cuando se dispone de una organización horizontal, con una reducción de los niveles jerárquicos y un flujo de información a lo largo y ancho de la organización. Ahora bien, dentro de la organización debe existir dirección, la cual coordine los procesos.

De manera de que tal dirección no contradiga la necesaria flexibilidad y horizontalidad de las organizaciones, pudiera resultar adecuado, la configuración de una organización circular. En este sentido, se plantea el establecimiento de Juntas a cada nivel de la organización, que se reúnan quizás una vez al mes, integrando las opiniones y proposiciones de todos aquellos individuos interesados en aportar ideas, en pro de lograr un mejor desarrollo del negocio.

La flexibilización se hace necesaria para que las empresas se adapten a los cambios del entorno y puedan identificar y aprovechar las oportunidades que éste les presenta así como vencer, de la manera más rápida, las amenazas.

De esta manera, no tienen cabida las organizaciones jerárquicas preocupadas por el control. Los trabajadores deberán hacer uso de su creatividad e iniciativa, en lugar de sólo obedecer órdenes. Deben estar informados y actualizados continuamente para estar en la capacidad de tomar decisiones, dado que ahora pasarán a ocupar un papel protagónico en el desarrollo eficiente del negocio. No cabe duda que los dirigentes sindicales deberán ser personas capacitadas, técnicos o profesionales, preocupados por buscar formas adecuadas de participación, sin temor a cambios organizacionales, ya que formarán parte de la

evolución de los mismos, aportando ideas productivas en miras a lograr ventajas competitivas. Así, bajo una ideología de cooperación, las relaciones laborales serán productivas y las empresas competitivas.

De este modo, las organizaciones tendrán un carácter flexible, con predominio de creatividad y con una alta capacidad de respuesta, elementos necesarios si se desea competir en el creciente mundo global.

Ahora bien, la formación y orientación vocacional debe ser materia de especial interés y preocupación para todo el ámbito tripartito, es decir, gobierno, sindicato y empleador. Estos deben considerar tales actividades como una inversión impostergable y fundamental para la competitividad en el actual mundo global.

Así mismo, es recomendable que las organizaciones planifiquen estrategias de cambios incrementales en la organización, dirigidas a lograr la adaptación de la fuerza laboral a las nuevas condiciones que resultan de asociarse con empresas extranjeras, esas condiciones pueden derivarse del resultado de integrar dentro del ámbito laboral diversas nacionalidades.

A manera proposición, se presentan las siguientes ideas:

- A partir de las formulaciones teóricas de este trabajo, analizar la situación particular de Venezuela.

- Considerar otros marcos teóricos condicionantes que incluyan cultura como elemento adicional del contexto, para de esta manera analizar las teorías organizacionales y determinar el efecto que ello tiene en las relaciones laborales. En este sentido se recomienda analizar la teoría Z de William Ouchi.

BIBLIOGRAFÍA

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell. Creating the Corporate Future. John Wiley & Sons. New York - USA.1981.
- Alonso, Oswaldo M. Conferencia: Recursos Humanos y Relaciones Laborales en la modernización. Primer Simposio Regional de Calidad y Productividad. Paraguaná - Venezuela, 30 / 31 de Julio de 1992.
- Alonso, Oswaldo Miguel. Automatización Industrial, Relaciones Laborales y Organización del Trabajo. ILDIS. Caracas - Venezuela, 1987.
- Alonso, Oswaldo Miguel. Automatización y Estrategia Sindical. ILDIS. Editorial Nueva Sociedad. Caracas - Venezuela,1991.
- Ander - Egg, Ezequiel. Introducción a las Técnicas de Investigación Social. Editorial Humanitas. Buenos Aires - Argentina.
- Caldera Pietri, Mireya. Sumario sobre la relación de Trabajo. Ed. ARTE. Caracas, San Cristóbal - Venezuela , 1985.
- Carrera D., Germán. Metodología y Estudio de la Historia. INCIBA. Caracas-Venezuela, 1969.
- Dessler, Gary. Organization Theory: Integrating, Structure and Behavior. Segunda Edic. Prentice Hall, Inc. New Jersey, USA, 1986.
- Dunlop, John T. Industrial Relations Systems. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts - USA, 1993.
- Dunlop, John T. Sistemas de Relaciones Industriales. Edic. Peninsula. 1978.
- Fukuyama, Francis. El fin de la História y el último Hombre. Edit. Planeta. Barcelona - España, 1992.

- Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Candy, Robert. Managing Human Resources. Prentice Hall, Inc. New Jersey - USA, 1995.
- Hernandez Alvarez, Oscar. La Flexibilización del mercado de trabajo. Un estudio Internacional. Barquisimeto - Venezuela, 1990.
- Hirschorn, L. Beyond Mechanization: Work and Technology in a Post Industrial age. MIT Press. Cambridge, Mass - USA. 1982.
- Hobsbawm, Eric. Entorno a los Orígenes de la Revolución Industrial. Siglo veintiuno argentina editores, s.a. Buenos Aires - Argentina.
- Kean, Marjorie. El Nuevo Perfil Profesional de Recursos Humanos. XI Congreso Nacional de Recursos Humanos: El Reto a la Globalización. ANRI. Caracas-Venezuela, 1992.
- Kerr, Clark; Dunlop, John T.; Harbison, Frederick; Myers, Charles. El Industrialismo y el Hombre Industrial. EUDEBA. Buenos Aires - Argentina, 1963.
- Kliksberg, Bernardo. El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Vol 1. Editorial PAIDOS. Buenos Aires - Argentina.
- La Flexibilización Laboral en Venezula. ILDIS. Editorial Nueva Sociedad. Caracas - Venezuela, 1991.
- Lucena, Hector; Calero, Fernando. Las Relaciones de Trabajo en los Noventa. ILDIS. ART, UC, FACES, 1990.
- Madge, John en Técnicas de Investigación Social. EDUCA. Centroamérica, 1976.
- Makridakis, Spyros G. PRONOSTICOS, Estrategia y planificación para el siglo XXI. Edic. Diaz de Santos, S.A., Madrid - España, 1993.

- Mantero de San Vicente, Osvaldo. La Flexibilización Laboral en Venezuela. Editorial Nueva Sociedad. Caracas - Venezuela, 1991.
- Mc Gregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. Edit. Mc Graw Hill. Nueva York,1960
- Medina P, Ernesto. Introducción de Nuevas Tecnologías. Curso para organizaciones sindicales. Venezuela, 1988.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian. El proceso estratégico. Prentice Hall , Inc. México, 1993.
- Mintzberg,Henry. Diseño Organizacional: ¿ Moda o buen ajuste ?. En Oficio y Arte de la Gerencia. Vol II. Selección de Joseph L. Bower. Grupo Editorial Norma. Colombia,1995.
- Morales, Victor. Planteamiento y Análisis de Investigaciones. Edic. de la Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Educación. Universidad Central de Venezuela, 1980.
- Narayanan, V.K. y Nath Raghu. Organization Theory. Richard D. Irwin, Inc. Estados Unidos, 1993.
- OCDE. Flexibilidad y Mercado de Trabajo. El Debate actual. Colección Informes, Nº 23. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid - España, 1987.
- OCDE. La flexibilité du marché du travail. Rapport d'un groupe d'experts de haut niveau au Secrétaire Géneral. Paris - Francia, 1986.
- OIT. Los Recursos Humanos para la Industrialización. Nueva Serie, Nº 71. Segunda Edición. Ginebra - Suiza, 1971.
- OIT. Mesa Redonda Latinoamericana sobre nuevas tecnologías y sus implicaciones para las condiciones de trabajo. Caracas - Venezuela, 24 - 28 de Abril de 1989.

- OIT. Revista Internacional del Trabajo. Vol 105 Nº 4. Ginebra - Suiza, 1986.
- ORIT. Documento de trabajo para la Conferencia Internacional. Crisis Económica y Revolución Tecnológica. Rio de Janeiro - Brasil, 1988.
- Pfiffner y Sherwood. Organización Administrativa. Editorial Herrero Hermanos sucesores. México, 1961.
- Robbins P., Stephen. Organization Theory: Structure, design and applications. 3ª Edic. Prenctice Hall. New Jersey - Estados Unidos, 1990.
- Rodriguez, Mireya. Trabajo y Modernidad. Editorial PANAPO. Caracas, 1994.
- Taylor, W. Frederick. La Organización y Administración de Empresas. (Volúmen conjunto con Fayol, Henry. La Administración Industrial y General). Herrero Hermanos, Sucs, S.A. Vigésimo Segunda Edición. México, 1977.
- Urquijo, José I.. Teoría de las Relaciones Industriales. Ediciones CEPET. Editorial ARTE. Caracas - Venezuela, 1989.
- Walton, Richard. De control a compromiso en el lugar de trabajo. En Oficio y Arte de la Gerencia. Vol II. Selección de Joseph L. Bower. Grupo Editorial Norma. Colombia,1995.
- Yip, Georges. Globalización. Grupo editorial Norma. Colombia,1994.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

- Byrne, J.A. The Horizontal Corporation. Business Week, 20 de Diciembre de 93.
- Carrillo P., Rogelio. La Organización Circular: ... Al Día. , 1995.
- Iranzo, Consuelo. Competitividad, Trabajo y Relaciones Laborales. Lectura Tangente, Noti* Tarde Año 2 Nº 119. Domingo, 24 / 4 / 94.

- Kochan, Thomas A. Shaping Employment Relations for de 21st Century .II Congreso Americano de Relaciones de Trabajo. Universidad de Carabobo. Valencia - Venezuela, 1° de Septiembre de 1993.
- Drucker, Peter. La Sociedad en Redes. Revista AMÉRICA. ECONOMÍA. Número 99. Septiembre 1995.
- Nuñez, Rafael. La vuelta al Mundo. Revista Gerente. N° 81. Octubre 1993
- Vargas, Francisco J. La globalización de la competencia. Economía Hoy, Año 4, N° 1040. 19 de Octubre de 1992.