

**CAPITULO I.**  
**ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS.**

## 1.-ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

En el siglo IV Antes de Cristo, nos decia un filósofo clásico, llamado Aristóteles (384-322 A.C.) que el hombre es un animal social, que siente y requiere la necesidad de ser dirigido. Este enunciado parece ser muy simple, a la luz de la "voz populi", sin embargo, contiene una series de implicaciones fundamentales para poder retomar y entender el concepto de Organización y Administración.

Desde el punto de vista antropológico, el hombre es un primate mamífero bípedo, o sea homo-sapiens, que se encuentra vinculado anatómicamente con los grandes simios, donde germinó filogenéticamente, pero se distingue especialmente por el notable desarrollo de su cerebro, gracias al aspecto ontogénético, que le confiere la capacidad para articular palabras y hacer razonamientos abstractos. De estar de acuerdo con esta premisa anterior, en cuanto a la cadena de evolución del ser humano, podemos señalar que el hombre es un animal organizado, que ha alcanzado "El máximo grado de desarrollo hasta el momento", que se distingue de otros animales inferiores

organizados por la capacidad de construir objetos, por la capacidad de elaborar y de crear su entorno social, hasta el grado de destruirlo, y de modificar su propio sistema de vida. Posee el tesoro más grande de que lo ha dotado la naturaleza, que es la capacidad de ser testigo y participe de su historia, tener la facultad de poder interpretar su realidad y poder plasmarla por medio de la escritura. Esto es producto de un proceso cognoscitivo o del pensamiento, íntimamente relacionado con el aspecto social porque el hombre tiende a desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia, él no está solo en la sociedad, la mayor parte del tiempo se encuentra rodeado de otros seres semejantes a él, por tal motivo pretendemos darle un enfoque sistémico al desarrollo conceptual de este trabajo, que más adelante ampliaremos.

En el estudio de las organizaciones nos podemos percatar, que su estancia en la Tierra es tan antigua como el mismo hombre, ya que se ha ido desarrollando casi al unísono, cuya diferencia sería, al intentar hacer un estudio serio de las organizaciones, tendríamos que ubicarlo en el momento histórico como se fue desarrollando su cultura, pero no pre-

tendemos entrar en un análisis de este tipo, simplemente hacer algunas consideraciones en cuanto a que el hombre a través de su historia ha pasado por diferentes niveles de organizaciones, hasta constituirse lo que es hoy, una organización administrativa. Aunque ambos conceptos pueden explicarse entre sí, por tener toda una fundamentación teórica y utilizar sus propios principios de análisis, lo que nos interesa destacar es que se encuentran unidos entre sí, sino en sus principios, si en su desarrollo como teoría o como ciencia.

Nos señala Fernández (1977):

"Algunos estudios de la prehistoria, hacen referencia a actividades que contribuyen a manifestaciones inequívocas de organización, el arrastre, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de -- los glaciares, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un -- esfuerzo común, coordinado, en función del instinto -- de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado como era el de darles caza para aprovechar su carne".  
( 1 )

Toda organización, de la más simple a la más compleja, tiene una estructura que la identifica, que permite ver quienes la integran, cual es el papel, y el rol que se está desarrollando. Para que una organización funcione eficazmente, en el sentido formal administrativo, requiere por obligación a alguien que la dirija llámese dirigente o líderes, la

---

( 1 ) FERNANDEZ, A.J. (1977) El proceso administrativo. Editorial Diana. México, Pág. 1.

historia ha demostrado que desde sus inicios ha habido organizaciones con personas que han llevado a su pueblo a la victoria y también a su destrucción. El tipo de liderazgo que se está ejerciendo en cualquier etapa que se encuentre la organización, es determinante para su desarrollo, y una mala administración de sus recursos materiales, humanos y tecnológicos puede ser fatal e inclusive influir para su estancamiento e impedir su desarrollo posterior, hasta llegar a su desaparición.

Entre los tipos de organizaciones más rudimentarias, tenemos las comunidades primitivas, que tenían una necesidad básica, que era la de supervivencia, tenían que comer y protegerse al mismo tiempo de su naturaleza por el clima y su ambiente rodeado de animales salvajes, tuvo que agruparse para sobrevivir, nos referimos en este estadio a los nómadas, al formar grupos, surgen líderes con ciertas características, que por la necesidad apremiante de su naturaleza los induce a emigrar a otro lugar, donde se encontraron con mejores condiciones de vida.

Se puede considerar como una forma de primer desarrollo en el hombre, después de que las condiciones climatológicas los obligaron a emigrar de su hábitat natural, la necesidad de construir ciertas herramientas rudimentarias que le permitieron desarrollarse en la caza y a la vez domesticar animales, con el tiempo fué cambiando hasta llegar a la recolección, con esto se inicia otra etapa más de la Organización, se inicia la era de la Agricultura, la cual trajo consigo otros tipos de desarrollo en el nivel de Organización que se encontraban hasta ese momento. Surgió la formación de tribus, las cuales eran dirigidas por matriarcas o patriarcas, la cual implicó una nueva forma de división en el trabajo, de alguna manera se dividieron las tareas, siendo esta, la forma más primitiva de administrar su organización para poder obtener el fruto del trabajo en equipo y tener alimentos.

Otra etapa interesante que marca el nivel de organización aunado al desarrollo fué la época del fuego, porque con este conocimiento le permitió evolucionar e incursionar en otros ámbitos de su vida, para controlar y modificar su naturaleza. Esto dió origen a la época del bronce que surgió

como producto una nueva estructura social en su organización, nos referimos al surgimiento de los artesanos, que permitió la elaboración de un sinnúmero de instrumentos, para la elaboración de sus productos, con estos avances seguían dándose cambios importantes no solo a nivel de la estructura de la organización, sino a otros niveles de gran significación que son los responsables directos de los cambios sociales, nos referimos a los cambios cognoscitivos y del pensamiento. Esto iba cada vez más acercándose a la especialización e individualidad, lo cual fué cambiando a los individuos, se le empieza a dar mayor importancia a los que conocen más y elaboran más productos. Con esta nueva forma de pensar en el desarrollo de las organizaciones, ya no es tan importante la división del trabajo en sí, sin querer caer en el error de decir que no se seguía dando este tipo de condición de trabajo, lo que queremos resaltar, es que en esta nueva etapa de desarrollo de la organización, es cuando empiezan a darse los primeros signos de división de clases sociales, es importante destacar que en este nivel de organización todavía se intercambian los productos, como se fué haciendo cada vez mayor, hubo que buscar otra forma de intercambio para solucionar su

necesidad, es cuando se construye la moneda como consecuencia del comercio para buscar una mejor forma de administrar su organización en relación a sus bienes y servicios. Este fenómeno da inicio a otra etapa de organización, pero ya específicamente en la Administración Formal, porque empiezan a ofrecer productos diversos que le dan un valor diferente a cada producto y promueve la separación marcada de la división de clases sociales entre ricos y pobres.

Se pasa a otra etapa del nivel de organización social que trajo como consecuencia el esclavismo, porque los ricos al tener mayor poder adquisitivo, provocan una ruptura en la estructura social tradicional y acarrear consigo entre otras consecuencia que los pobres sean vendidos por si mismos y por sus amos. Empieza una nueva forma de expresión social, donde se da la disyuntiva de oprimidos y opresores, llegando esta nueva forma de expresión hasta la edad media, y con ella el feudalismo, donde se les vuelve a entregar cierta tierra para que la trabajen los campesinos y rindan cuenta al señor feudal. Se crean pequeñas villas donde los artesanos viven dentro de las tierras feudales, que también contribuyen al bie-

nestar del señor feudal. El desarrollo de la actividad artesanal va originando talleres caseros con maestros y aprendices que con el curso del tiempo se formaron en gremios.

En la década de 1760 surgen importantes avances tecnológicos y da inicio al comienzo de una nueva era, nos referimos a la Revolución Industrial que trajo consigo la construcción de maquinarias, en la que se destacaron entre otras la imprenta y la máquina de vapor. A partir de ese momento las organizaciones sociales y administrativas fueron dando pasos desorbitados para el desarrollo de otra nueva forma de vida, porque se reconceptualizó lo que por derecho histórico se había ganado el hombre en las organizaciones y rompió en forma radical con toda una estructura social que anteriormente había tardado siglos en formarse, como por ejemplo con ese movimiento de la revolución industrial desaparecen los artesanos, algunas máquinas suplantaron la mano del hombre, aunque con esa revolución aparecen lo que hoy llamamos obreros, aquellas personas que trabajan en fábricas e industrias, en todo tipo de actividades relacionadas con la empresa, nunca antes se había notado un desarrollo tan acelerado, las perso-

nas que vivian en el campo se fueron a vivir al centro donde estaban instalando las industrias, los pueblos se convirtieron en ciudades.

## **2.- SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LAS ORGANIZACIONES.**

El surgimiento del pensamiento administrativo en las organizaciones comerciales, guarda estrecha relación con el punto anterior expuesto, porque todo este cuerpo sistemático de conocimientos, no puede desarrollarse sin tomar en cuenta su evolución histórica, hasta la revolución industrial que es cuando surgen las grandes empresas, y se precipita el advenimiento de una nueva era, la cual debería enfrentarse con una nueva metodología de acción para reorganizar su nueva estructura en las organizaciones comerciales y por consiguiente habría de construir nuevas prácticas administrativas que repercutirían en su "modus vivendi" en la nueva cultura organizacional, que estaba por formarse.

Si algo es cierto es que los conceptos modernos de organización administrativa, no son completamente distintos en el sentido formal de la expresión, ni ajenos a los conceptos tradicionales, porque gracias a esa condición histórica de las organizaciones es que han ido evolucionando a través de

los enfoques anteriores, para constituirse lo que es hoy, una organización administrativa moderna y científica que ha escalado los peldaños más altos del saber, hasta formular y organizar sistemáticamente su conocimiento por medio de la aplicación del método científico, que ya es aceptado como ciencia.

Para algunos estudiosos de la materia como es el caso de Kastzky col. (1979), concuerdan que todo el conocimiento que se tiene en forma sistemática de la organización administrativa, es producto de la última década del siglo XIX y lo que va del siglo XX; estamos de acuerdo bajo ciertas perspectivas, en cuanto a que los grandes pensadores y más aportes han hecho en este campo, se sitúan bajo ese período, no obstante por nuestra fundamentación anterior no vamos a ampliar este concepto. Sin embargo la idea del pasado constituye una rica herencia, que ha permitido a lo largo del tiempo que los hombres hayan podido estudiar los problemas de los diferentes tipos de organizaciones humanas, tanto en el campo de la administración gubernamental, como eclesiástica, militar, imperial, como de otros complejos grupos sociales.

Nos dice Bertram (1964):

"La naturaleza de estos logros se puede inferir de los escritos sobre las organizaciones que han llegado --- hasta nuestros días; pero esto pertenece a la historia de la administración de organizaciones antiguas y no al pensamiento administrativo" (2)

En realidad los escritos relacionados con la administración organizacional están dados desde la antigüedad, se encuentran incertados en las escrituras de los egipcios, entre los griegos, romanos y hasta de los mayas que alcanzaron un nivel de desarrollo organizacional avanzado, hubo un momento en la historia del mundo que cuando el Imperio Romano dominó el Occidente por IV siglos, no tenía ni siquiera el desarrollo tecnológico en su momento, que tenían los mayas en América.

Fernandez (1977) cita a un autor de prestigio del tema de las organizaciones administrativas, llamado Max Weber, argumentando que realizó estudios relacionados con los sistemas más usados en Egipto hacia el año 1300 A. C., donde concluyó en sus investigaciones, que se utilizaban procedimientos administrativos y sistemáticos, en ese periodo de la historia.

---

( 2 ) BELTRAM, M.G. (1964) The Managing of Organization. The Free Press of Glencoe. N. Y. Vol. 1. Pág. 91.

En América, en particular en México, nos encontramos con vestigios de organizaciones administrativas entre las diferentes corrientes indígenas, en lo que sobresalía las acertadas direcciones de Tlacaélel y de Netzahualcóyotl, que con orden y prácticas adecuadas condujeron a su pueblo a un nivel de vida mejor.

Tlacaélel, fué un hábil administrador en todo el sentido de la palabra y actuó como consejero de los tres gobernantes aztecas que consolidaron la hegemonía del pueblo: Izcóatl, Moteculizoma Ilhuscamina y Amayácatl.

Señala el cronista indígena Ixtlixochitl (1952):

"Que por una disposición del célebre gobernante Netzahualcóyotl en uno de los cuatro supremos consejos de gobierno, o sea el referente a asuntos económicos, -- participan algunos comerciantes. El cuarto consejo -- era el de Hacienda, en donde se juntaban todos los -- mayordomos del Rey y algunos mercaderes de los más -- principales de la ciudad a tratar de las cosas de la hacienda del Rey y tributos reales". ( 3 )

Con lo escrito anteriormente, podemos observar que en América hubo un desarrollo en las organizaciones administrativas tan igual o superior a otras naciones del mundo, parece

---

( 3 ) Ixtlixochitl, A. F. (1952). Obras Históricas. Volumen 1. México. Pág. 326.

que se concentraron en mayor número en México, y luego se --- expandieron a otros países de Centro, y Sur América, Guatemala y Honduras.

Koontz (1987), nos habla en su libro de administración de que hay ciertas evidencias de papiros egipcios que datan del año 1300 A. de C., que nos indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad. También cita como algo semejante lo que ocurrió en la antigua China, en las escrituras de las Parábolas de Confucio, donde se encuentran sugerencias para la administración pública, y recomendaciones sobre la necesidad de seleccionar hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos.

Continúa diciendo el mismo autor, que a pesar de que no existe una referencia abundante en la historia de la Grecia antigua en relación a los principios administrativos en las organizaciones, sólo el hecho de existir como comunidad, en Atenas, nos da suficientes elementos de juicios para interpretar la realidad de esa época, para suponer que tenían una

comprensión de los principios básicos de administración, al menos, en las funciones administrativas, porque estaban divididas en concilios, en cortes populares, en funcionarios administrativos y en juntas generales. Otra fuente de información la obtenemos de los textos de esa época. Donde también reafirma nuestro concepto.

Como nos dicen los mismos autores Koontz y col. (1987):

"Sócrates definía la administración, como una actividad distinta del conocimiento técnico y de la experiencia, la cual es muy similar a nuestra concepción actual". (4)

Se está refiriendo a que el objeto de estudio de la administración como tal, es la misma tanto en organizaciones comerciales como en organizaciones que no lo son, porque administrar es todo un proceso que va de la planeación, organización, dirección, hasta el control, según el enfoque actual de la corriente predominante en la cultura occidental, que es la de Estados Unidos, no siendo así, para otras culturas como el caso de Japón, porque para ellos lo del lejano oriente, el control se encuentra en cada uno de la etapa del

---

( 4 ) Koontz, H. y Col. (1987). Administración. 3a. Edición en Español. Editorial McGrawHill. México. Pág. 27-46.

proceso administrativo, aún así otra forma de visualizar el proceso administrativo, no cambia la concepción de administrar que sigue siendo la misma para cualquier organización, se establecen objetivos para llegar a una meta e identificar su misión.

Otra cultura que aportó al surgimiento del pensamiento administrativo en la organización fue la Roma antigua, aunque es sabido que las crónicas sobre administración y de otros géneros, son incompletos debido al gran incendio que ocurrió en la biblioteca de Alejandria, en los años 200 d.c. Sin embargo, se puede analizar por lo que se obtuvo de su historia, los niveles de complejidad que tenían en las labores administrativas de su organización, porque tuvieron que haber alcanzado un considerable desarrollo en sus técnicas administrativas, para poder lograr el nivel de organización que obtuvieron, todavía sigue siendo texto obligatorio en algunas profesiones, como los que estudian Derecho Romano. Existían magistrados con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de importancia, que es indicativo de algún tipo de interrelación con su organización e inclusive se considera que el

éxito del Imperio Romano, se debió al talento indiscutible que tenían para la administración de las organizaciones, que no eran propias de su cultura. Es posible que el uso de los principios jerárquicos y de la delegación de autoridad, permitió a los romanos expandirse hasta formar un Imperio, con tal eficiencia organizacional que todavía sorprende a la historia.

#### **2.1.- ORGANIZACION ECLESIASTICA:**

Sin duda alguna al intentar entrar en un análisis serio en la evolución de la administración organizacional y las organizaciones formales, no podemos dejar fuera a una organización administrativa que es ejemplo en la cultura occidental, por la forma de implementar sus técnicas y por el sentido de permanencia que ha persistido tanto en la historia como en la era actual, nos referimos a la organización eclesiástica, o sea la Iglesia Católica Romana.

El hecho de haber permanecido tanto tiempo este tipo de organización, debe ser motivo de estudios para la ciencia de

la administración y las teorías de organización. Pienso que su vigencia se debe no solo al atractivo de sus objetivos, es producto también de la efectividad como organización, de sus técnicas administrativas y además del adiestramiento filosófico de su ideología, como ha podido transmitirla durante tantos siglos a personas con ciertas características, llamadas Sacerdotes y ellos a su vez como han podido mantener viva esa forma de pensar hacia tanta gente que la siguen.

Este tipo de organización administrativa es un fenómeno social, que llama tanto la atención para muchos estudiosos, entre ellos Koontz y col. (1987), por el hecho de que las técnicas utilizadas durante siglos por la iglesia católica no hayan sido puesta en práctica por otros tipos de organizaciones. No estamos de acuerdo en este último concepto expuesto por esos autores, pensamos que si se ha tratado de imitar ese comportamiento social administrativo por algunas industrias y transnacionales que son los únicos que han tenido éxito en utilizar la autoridad jerárquica con una organización territorial de la misma naturaleza, y la especialización de sus actividades de acuerdo con líneas funcionales e inclu-

sive la utilización de los principios de staff.

El problema fundamental desde el punto de vista de la psicología social, no es, el utilizar técnicas, ni modelos que le hayan dado resultado a algún tipo de organización, es la actitud que se tenga hacia la disposición del trabajo ante la organización, también está íntimamente relacionado la estructura mental del trabajo, o sea estamos dando más énfasis a los procesos cognoscitivos y del pensamiento, que a la misma implantación de la técnica, estamos diciendo que se debe trabajar en las organizaciones administrativas con la psiquis (aparato psíquico), estamos proponiendo no solo un cambio de actitud porque esto no se logra tan fácil, lo que queremos recalcar es, que hay que dirigir nuestro esfuerzo a crear un cambio en el esquema mental tradicional de trabajo en cualquier organización y promover las filosofías de la organización y sobre todo reforzar en nuestro campo de acción lo que queremos que desarrolle el individuo en su organización, esto se logra trabajando la ideología y es precisamente el problema y la diferencia que hay entre las organizaciones eclesiás-

ticas y otros tipos de organizaci3n.

El Instituto Americano de Administraci3n llev3 a cabo un estudio en 1955, sobre la Iglesia Cat3lica Apost3lica Romana, por considerar que son trascendentales las consideraciones administrativas que tiene esta organizaci3n y es la primera vez en la historia que alguien externo a esa organizaci3n realizar3 un estudio administrativo-estadístico de la iglesia, llegando a la siguientes conclusiones que pueden servir para la administraci3n de otros tipos de organizaciones.

Este estudio es citado por Fern3ndez (1977):

- 1.- La importancia de una diversificaci3n generalizada en una empresa din3mica.
- 2.- La necesidad geogr3fica de controles aut3nomos.
- 3.- El beneficio de entrenamiento prolongado en los ejecutivos y el uso de promociones.
- 4.- La importancia de la doctrina e indoctrinaci3n -- para asegurar unidad de pensamiento, una vez que la autoridad ha sido delegada a las unidades descentralizadas.
- 5.- La necesidad de dar a los ejecutivos superiores seleccionados, autoridad plena.
- 6.- La absoluta certeza antes de otorgar a cada individuo, de su integridad, habilidad y laboriosidad.
- 7.- Promoci3n desde los niveles inferiores.
- 8.- Una vez obtenida una posici3n, evitarse los extremos en la relaci3n.
- 9.- Resultados benéficos del envio esporádico de reportes a la oficina central.
- 10.- Rápidez en algunas decisiones y cautela en otras.
- 11.- Acci3n defensiva en caso de peligro a la posici3n de la autoridad.

- 12.- Utilización para asesoramiento del poder y conocimiento de los viejos.
- 13.- Atmósfera diplomática en todas las negociaciones.
- 14.- Relevo de autoridad a los ejecutivos incompetentes.
- 15.- Políticas fijas entendidas y con la adhesión de todos los miembros.
- 16.- La importancia de ser centro para el halago, pero más lento para la condena.
- 17.- Evitar el uso preferencial de amigos y parientes para puestos ejecutivos.
- 18.- Inculcar valores sociales y sentido de contribución pública en sus empleados.
- 19.- Reconocimiento de que la recompensa monetaria no es la fuerza motivadora principal que el hombre lleve a cabo sus mejores realizaciones.
- 20.- Abandono de actividades que han perdido interés.
- 21.- Selección de consejeros quienes por el conocimiento de las operaciones pueden ser buenos asesores.
- 22.- Unidad de mando.
- 23.- Actividades nacionales con limitaciones.
- 24.- Honores y reconocimientos a participantes del pasado.
- 25.- Evitar el uso de subsidios favoreciendo una actividad en perjuicio de otra.
- 26.- Principio elemental en cualquier nueva actividad.
- 27.- Inicio de actividades en momentos difíciles obteniendo propaganda favorable.
- 28.- En caso de requerirlo la administración, desviación de reglas fijas.
- 29.- Disciplina estricta, así como una actitud de modestia.
- 30.- Declaraciones y correcciones en algunas ocasiones contra abstenciones y afirmaciones en otras.
- 31.- Aceptación de crítica constructiva.
- 32.- Venta de ideas por persuasión y ejemplo, evitando sistemas de presión". ( 5 )

## 2.2.- ORGANIZACION MILITAR:

Las organizaciones militares han contribuido en muchos aspectos al desarrollo de la administración de las organizaciones con el uso de sus principios y prácticas, han ayudado a tener un mejor conocimiento en la administración moderna, tiene puntos de encuentro con las organizaciones eclesiásticas, en el sentido de que por la propia necesidad han tenido que resistir algunos problemas inherentes a su formación y desarrollo del mismo, que los han llevado a incursionar e implementar nuevas tecnologías de trabajo, en la ciencia de la administración y organización, para enfrentar esta condición social.

A pesar de esa necesidad que tenían las organizaciones militares, no crearon mucha teoría aplicable a la práctica administrativa, pero sí a las teorías organizacionales. Hasta hace dos siglos se puede decir que han contribuido directamente a los principios administrativos, ellos se dedicaron al desarrollo y pulir las relaciones de autoridad, con el tiempo han contribuido enormemente a mejorar sus técnicas de liderazgo, dándole importancia al elemento humano, manteniendo la

moral alta entre sus miembros, sin descuidar la jerarquía de mando, han tratado de mantener una buena coordinación entre los objetivos individuales y colectivos; a nuestro juicio ese ha sido el gran aporte que han hecho a la administración de las organizaciones, que extrapolando ese lenguaje a una organización comercial, no es más que coordinar todos los esfuerzos para que los objetivos de cada uno de sus miembros concuerden con los objetivos y metas de su organización.

Este gran aporte a la administración está asociada con lo que aquí en México en las empresas llaman el sentirse orgullosos de llevar la camiseta de su empresa, los militares desde muy atrás hablan desarrollado técnicas para subir la moral de sus integrantes y poder manejar mejor la situación hacia sus miembros, identificaron los objetivos de su organización con la de sus miembros, crearon el prestigio de pertenencia a ella.

La historia nos permite tomar algunos ejemplos, en el caso de Napoleón que tenía una personalidad egocéntrica, dominante, mantenía un liderazgo autocrático, sin embargo uti-

lizó algunas técnicas de manejo de grupos como la de complementar su autoridad con una explicación cuidadosa del propósito de sus órdenes. Como él, hubo muchos otros jefes militares que tenían como técnica entre sus políticas comunicar a sus hombres sus planes y objetivos, para mantener los niveles de información adecuados y tener bien claro cual era la misión, o el objetivo de ataque, Adolfo Hitler es otro ejemplo a pesar de tener un carácter necrofilico como dice From (1967).

Nos dice Gutiérrez (1988):

"Resulta impresionante, el paralelo entre el que hacer de un General y el trabajo de un Ejecutivo". ( 6 )

El mismo autor piensa que la mayoría de los ejecutivos consideran que el ambiente industrial y una organización de tipo militar es cosa del pasado y obsoleta. La connotación de militar, evoca sensaciones de rigidez, rudeza, y violencia, pero algunas técnicas ensayadas por los "doctos" en Recursos Humanos, resultaron ser más rígidas aún que los militares.

Este autor trata de decirnos que tenemos que retomar el concepto de organización administrativa y buscar un equili--

---

( 6 ) Gutiérrez, C. (1988). Teoría de las Guerras para Ejecutivos. Bases para hacer mas racional el juego que todos jugamos. Edición Premier. México. Pág. 11.

brio entre los enfoques y sin irnos a los extremos de las cosas, tomemos principios y consideraciones de otras organizaciones que nos pueden servir, para seguir desarrollándonos con éxito en la administración, en el caso de las organizaciones militares, los administradores han copiado algunos modelos como el principio de staff, solo que ellos lo han llamado estado mayor, aunque el concepto es el mismo, porque denota jerarquía, que fue utilizado por primera vez en 1790 por el ejército francés, a pesar que el concepto en si, solo tiene dos siglos de estarse utilizando la función es más antigua.

### **2.3.- ORGANIZACION CAMERALISTA:**

Existe otra organización administrativa que data de hace cuatro siglos atrás, que desarrollaron conceptos interesantes, que contribuyeron a la administración moderna, nos referimos a los Cameralistas, que eran un grupo de administradores públicos e intelectuales del siglo XVI al XVIII, que mantenían las mismas tesis de las escuelas económicas de los mercantilistas británicos y de los fisiócratas franceses, que consistían en la idea de que para aumentar el poder de un --

pais, era necesario aumentar su riqueza material.

Esta idea es considerada como indicadores de una escuela que se distinguió por ser de las primeras organizaciones administrativas que señala la administración sistemática como fuente de fuerza.

### 3.- CONCEPTO DE ORGANIZACION.

Una organización tiene en común, un cierto número de hombres que se han organizado en una unidad social, establecida con el propósito de alcanzar ciertas metas para lograr los objetivos de la organización, se realizan procedimientos que gobiernan las relaciones entre los miembros de su organización y los deberes de cada uno de ellos.

Después que los miembros de un grupo se establecen como organización y planean sus procedimientos, la organización asume su propia identidad que la hace ser independiente de las personas que la fundaron y de quienes constituyen su membresía.

Blau y Scott (1963) consideran que la conducta humana tiene tres formas de organizarse, las cuales se presentan a continuación;

LA PRIMERA la denomina "organización social" que se refiere a como se organiza socialmente la conducta del hombre, es decir, enfatiza en las reglamentaciones que se observan en la conducta de las personas por la condición social en la --

cual se encuentran, divide estos aspectos (conducta social) en dos grupos:

- A).- Las que se refieren a la estructura de las relaciones sociales en un grupo de personas.
- B).- Las que se refieren a las carencias y orientaciones compartidas que unen a los miembros y guían su conducta.

LA SEGUNDA sería la "organización formal", la describe en contraste con la organización social, es decir, que existen organizaciones que son establecidas deliberadamente con ciertos propósitos, la diferencia radica en las metas por alcanzarse, los reglamentos que se esperan sean cumplidos por los miembros de la organización y por las estructuras de las posiciones, lo que define las relaciones entre ellos. esto no ha surgido espontáneamente en el curso de la interrelación social, sino que han sido diseñadas conscientemente con anticipación para preveer y guiar las interrelaciones de las actividades de los miembros de la organización.

EL TERCER concepto empleado es el de "organización Informal", que surge en el seno de cada organización formal. En este tipo de Organizaciones los grupos se constituyen de la misma forma que cualquier grupo, de tal manera que al vivir y trabajar sus miembros en conjunto van desarrollando sus propias prácticas, sus valores, sus normas y sus relaciones sociales.

Las raíces de estos grupos informales están incrustadas en las propias organizaciones formales, y se nutren de la propia formalidad de sus medidas. También emergen redes completas de relaciones sociales y estructuras informales de situaciones dentro de los grupos de cualquier organización que son influenciadas por características de las diversas personas, ya sean sus aptitudes, su voluntad de ayudar a los demás o su conformidad con las normas del grupo.

Podemos concluir en estos dos últimos conceptos, que las organizaciones informales se desarrollan en respuesta a las oportunidades creadas y a los problemas derivados del medio, y que las organizaciones formales constituyen el medio am--

biente inmediato de los grupos que contiene; por lo tanto el concepto de la organización informal no se refiere como señala Urrego (1974) que todo tipo de normas emergen de la vida social, solo aquellas que se desarrollen dentro de la estructura de una organización formalmente establecida.

Para finalizar con este autor, él menciona a la organización burocrática, (concepto ampliamente explicado por Max Weber), dice que las organizaciones poseen generalmente alguna clase de máquina administrativa que les permite establecer formalmente un cuerpo especializado en administración que es responsable de conservar la organización como negocio progresista y coordinar todas las actividades de sus miembros.

Como conclusión podemos señalar que las organizaciones formales se han convertido en el estilo dominante de las instituciones modernas de la sociedad actual, por lo tanto es imprescindible tener un conocimiento exhaustivo, profundo y objetivo de las mismas, para poder comprender la vida social contemporánea, más aún cuando se está utilizando como visión del mundo, un enfoque de sistemas para su interpretación de la realidad.

Una vez conceptualizadas estas premisas básicas del estilo de organización, pasaremos e ejemplificarla en la industria:

### 3.1.- ORGANIZACION FORMAL:

En términos operativos podemos decir que una organización formal es cuando dos ó más personas coordinan deliberadamente ciertas metas u objetivos.

La organización formal de una empresa, representa lo que señala Brown (1970) "Un orden jerárquico oficial que consta de documento".

La teoría de este sistema establece que toda autoridad se delega de un nivel a otro y reside en última instancia en el Presidente del Consejo de Administración. Las órdenes descienden por esa escala, mientras que los informes de lo que ocurre en los diversos departamentos ascienden. Pero la circulación de órdenes e informes es irreversible, las órdenes no deben ascender jamás, como la información sobre administración, no deben descender.

La información de los niveles inferiores casi siempre se refiere a asuntos técnicos relacionados con la producción, tienden a tener una comunicación defectuosa entre los trabajadores y la Dirección.

La organización formal de la industria, desde el punto de vista teórico, según Brown (1970) poseen tres características bien definidas que a continuación se presentan;

- "A.- Es deliberadamente personal.
- B.- Se basa en relaciones ideales.
- C.- Se basa en la hipótesis del populacho de la naturaleza del hombre". ( 7 )

Las dos primeras características, implican que todo miembro de la organización no reacciona ante los demás en término personal de agrado o desagrado, sino de acuerdo con la función que tiene que desempeñar en el conjunto y al lugar que ocupa en la jerarquía.

Esta insistencia de las relaciones formales, en teoría debería de ser una ventaja, puesto que su función es eliminar o al menos pretender eliminar todas las peculiaridades individuales y de prejuicios personales.

---

( 7 ) Brown, C. A. (1970). La Psicología Social en la Industria. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. Pág. 116-149.

LA TERCERA característica, fundada en la hipótesis del "populacho", conduce a la pretensión de que la organización formal no solo evita complicaciones humanas sino que tiene la ventaja adicional de ser flexible. Se supone que la competencia conduce a la eficiencia máxima, que cuando cada individuo lucha por sí mismo, sirve a los mejores intereses del grupo.

Es evidente que la estructura total de una empresa y su organización, influye sobre la conducta de los individuos y de los grupos que la comprenden.

Los actos de un individuo solo pueden ser explicados en relación al grupo en que actúa, por consecuencia lógica el comportamiento de un grupo solo es comprendido en el contexto del grupo mayor al que pertenece.

Es imprescindible que el psicólogo social o el laboral que tendrá a su cargo grupos en la organización, debe tener bien claro cual es el funcionamiento básico de las grandes estructuras existentes, de no ser así, atribuirá factores propios del grupo a situaciones externas.

### 3.2.- ORGANIZACION INFORMAL:

En términos prácticos podemos decir que la organización informal, se da en cualquier grupo de personas, que no tienen objetivos explícitos pero pueden llegar a tenerlos, es decir, llegar al logro de fines comunes.

Brown (1970) señala que la organización informal en una industria no puede reducirse simplemente a grupos primarios de trabajo, su clasificación la manifiesta en cinco niveles diferentes.

- "A.- La organización informal de una fábrica, debe ser considerada como un sistema de grupos muy diversos relacionados entre sí.
- B.- Los grandes grupos que generalmente insisten sobre algún aspecto particular a la política interna de la fábrica. También puede ser un grupo difuso, que acepta o no la unión de trabajadores.
- C.- El grupo primario fundado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinadas partes de la fábrica, la relación entre los miembros son más o menos íntimas, pero siempre trabajan, comen y hablan juntos, le denominan "Palomilla".
- D.- Grupos de dos o tres amigos, particularmente íntimos, que pueden ser miembros de agregados mayores.
- E.- Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales". ( 8 )

En realidad no existe una técnica especial para estudiar la organización informal en una industria, o en cualquier tipo de organización.

Hay que tener bien claro, que cuando se aborda al individuo en una organización en forma aislada, por detallado que sea el estudio, no permite obtener mucha información; hay que prestar mas atención a las relaciones sociales, que al individuo en si, por la consideración metodológica que le estamos dando a esta perspectiva de trabajo, un enfoque de sistema.

Urrego y Col. (1974) Cita un estudio de Roeth Lisberger y Dickson, referente a este tópico. Mencionan las investigaciones revolucionarias de Hawthorne, donde partieron con la idea equivocada de que tenían que estudiar a cada individuo en forma aislada, para obtener la imagen del grupo, no obstante llegaron a la conclusión de que el grupo es una unidad especial que no puede reducirse a la simple suma de las reacciones de sus componentes.

Las conductas y las opiniones de los individuos cuando

son tomados por separado, pueden diferir desde el punto de vista metodológico, de las conductas y opiniones que manifiestan al integrarse al grupo. Esta premisa debe ser vista como un axioma fundamental en psicología social.

Hay que saber distinguir también entre las acciones espontáneas y aquellas que son determinadas por consideraciones formales relacionadas con la ejecución del trabajo, por ejemplo: un psicólogo laboral puede interpretar las frecuentes visitas de un trabajador, a otro muy separado de él en su industria, como debido a la amistad, pero en realidad aquel comportamiento forma parte de su trabajo. Podemos observar como su interpretación se puede perder en una organización informal de la empresa.

El único aspecto social en este sentido es la trascendencia social o la significación que los demás le concedan, porque la ejecución de su trabajo puede depender de su reacción ante el nivel social en que lo efectúa, a pesar de todo, cuando la actividad técnica implica interacción social, se puede hablar de conducta socio-técnica.

La distinción precisa que puede existir en estas dos formas de organizarse los grupos, tiene sus bases teóricas en el concepto de formación de la organización social, que según la mayoría de los autores, emerge dentro del marco cultural en que se desarrolla el hombre, en forma espontánea, creando una serie de normas y valores que rigen al individuo dentro de esa cultura, o un grupo social en particular.

La evolución de la organización social surge mediante las propias necesidades del individuo en su desarrollo, por la creación de ciertas organizaciones, que no son dadas en forma espontánea sino por la inventiva del hombre, que viene a cumplir ciertos objetivos en la división del trabajo; por eso se crean organizaciones comerciales, industriales, benéficas, religiosas, etc., cuyos objetivos son precisos, previamente determinados y deben ser alcanzados por los individuos que a ellas pertenecen.

En las creaciones de estas organizaciones se establecen unas jerarquías dadas por las diferentes funciones, ya sean directivas u operativas, que son las que deben desempeñar las

personas para alcanzar los objetivos por las cuales fue creada la organización. Esta estructura jerárquica y el hecho de su creación por los hombres, es lo que la teoría denomina la organización formal.

Sin embargo existe el hecho de la creación de la organización formal. En su forma teórica se establece el tipo de relaciones que deben seguir los individuos, con sus propias características psicológicas y culturales, que tienen los hombres, hacen que se conformen. Otro tipo de relaciones que no son previstas por las organizaciones formales es el tipo de relaciones que comúnmente no tienen vínculo estrecho con el trabajo que realizan los individuos, pero que influyen en sus comportamientos y en sus relaciones de trabajo, se dan relaciones de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, religiosos y hasta culturales, surgen en forma espontánea entre los individuos, al igual que surge la organización social en un grupo cualquiera.

Precisamente esta particularidad de que las relaciones emergen espontáneamente en el seno de la organización formal

constituye la característica esencial de lo que se ha denominado organización informal.

Desde el punto de vista de las organizaciones administrativas se hace imprescindible el conocimiento a profundidad de la forma de como surge la organización informal, porque su valor es indiscrptible para la toma de decisiones, relacionada con la administración de los recursos humanos.

#### 4.- PRECURSORES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Son muchos los pensamientos y aportes que se dieron a través de la historia, para que se llegara a formar lo que llaman los teóricos de las organizaciones administrativas, la administración científica, liderizada por Frederick Taylor en los primeros años del siglo XX. Son muchas las personas que contribuyeron para el desarrollo del pensamiento administrativo, sin embargo, mencionaremos lo más representativo de esta teoría, ya que sería casi imposible en un trabajo como este justificar la participación de todos y cada uno de los que ayudaron a formar el pensamiento de la organización administrativa, además no es el objetivo de este planteo teórico.

Entre los primeros que dieron origen al enfoque de la administración científica, fueron los hermanos James Watt Jr. y Boulton Robinson Mathew eran hijos de los que inventaron y desarrollaron la máquina de vapor. La historia inicia en 1796, cuando sus padres fundaron la empresa Engineering Foundry en Inglaterra, automáticamente ellos se hicieron cargo de la administración. El mayor de ellos Watt se encargó de todo lo que se relacionaba con la organización y administra-

ción, mientras que el otro hermano menor Boulton, se dedicó a las ventas o a actividades comerciales. Con el transcurrir de los años adquirieron mucha experiencia en el manejo de la administración técnica e idearon todo un sistema en los que se destacan investigaciones de mercado y pronósticos, planeación de producción, estándares para el proceso productivo y la estandarización de los componentes del producto. También aportaron notables conocimientos en las áreas contables y de costos, entre los que resaltan detallados registros estadísticos y sistemas de control. En lo que se refiere al área de personal perfeccionaron programas de entrenamiento para obreros, ejecutivos, remuneración y estudio de trabajo entre otras cosas.

Otro de los tantos personajes precursores de la administración científica según Koontz y colaboradores (1987), el cual nos hemos basado en su obra prácticamente para desarrollar este apéndice es, Robert Owen que era un industrial en el siglo XIX, considerado como un pionero en el campo de la administración. Él desarrolló gran parte de su experimento en los años de 1800 a 1828, esto fue considerado sin precedentes en el grupo de Empresas Textiles que administraba en Escocia.

Señala el mismo autor citado, que con buena razón se le ha llamado "el padre de la administración moderna de personal".

Los aportes más sobresalientes que realizó Robert Owen a la administración del personal podemos resumirlo en cinco aspectos, que a continuación presentamos:

- 1.- Mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica a sus empleados.
- 2.- Estableció la edad mínima para trabajar.
- 3.- Redujo horas de trabajo para sus empleados.
- 4.- Proporcionó comida a sus empleados y organizó tiendas y almacenes, para vender más barato a sus empleados.
- 5.- Mejoró la condición de vida de la comunidad de sus empleados proporcionándoles viviendas y proponiendo la construcción de casas y calles entre otras.

Charles Babbage, es otra de las personas que es considerada como precursor de la administración científica, algo curioso de destacar de su historia, es que él, no era ni

industrial, ni administrador, era un profesor brillante de matemáticas, considerado como científico, que trabajó dando clases en la universidad de Cambridge en los años de 1829 a 1839. Sin embargo su interés primordial giró en torno a talleres y fábricas.

En 1822 ya había inventado una calculadora mecánica que le denominó "máquina de diferencia" que fue la primera de su género en la historia, que contenían los mismos principios básicos de una máquina contable. En 1833, desarrolló una "máquina analítica" como él la denominó, que seguía instrucciones automáticamente; esta máquina contenía todos los elementos básicos de las computadoras modernas.

En el campo de la administración es considerado como un científico matemático administrador, en 1832, había escrito un libro llamado "ON THE ECONOMY OF MACHINERY AND MANUFACTURES", que le introdujo a la fama en el campo de la administración. Los aspectos que desarrolló para la administración son varios, pero su interés no fue precisamente la administración clásica o general, en su momento histórico, más

bien desarrolló un aspecto en relación al área de costos, ingeniería o incentivos.

Dice Koontz (1987) que Owen fundamentaba su enfoque en; " la creencia en la especialización y asignación a los incentivos de acuerdo a la productividad ". En la administración general se puede decir que se interesó en especial por la economía de la división del trabajo y por el desarrollo de principios científicos que gobernaban la actuación del administrador en cuanto a los usos de los medios de producción, materiales y trabajo para alcanzar los resultados posibles.

Henry Varnum Poor es considerado entre los principales precursores de la administración científica, fue editor del American Railroad Journal durante la última mitad del siglo XIX, esa revista tenía prestigio en su tiempo tanto como una academia, tenía muchas publicaciones serias relacionadas a la administración. Teniendo esa posición, él aprovechó para analizar los progresos de los sistemas norteamericanos de ferrocarriles, desde sus principios hasta su madurez, llegó a la conclusión de que los ferrocarriles estaban mal administrados y requerían de una administración más eficaz.

Entre las aportaciones que hizo a la administración todavía sorprende, a la era de la administración moderna se pueden resumir en 4 aspectos más importantes.

- 1.- La necesidad de un sistema administrativo, con una clara estructura organizacional donde los individuos fueran responsables.
- 2.- Un sistema adecuado de comunicaciones a través de informes, que se extendieran a lo largo de toda la organización, para poder enterarse de lo que acontece.
- 3.- La necesidad de contar con una serie de informes operativos que resumieran los costos, ingresos y porcentajes.
- 4.- Recomendó una especie de liderazgo, porque se dió cuenta de lo que la sistematización puede hacer sentir a los individuos, el liderazgo debería empezar desde los niveles más bajos de la empresa.

Señala con acierto el historiador Wren (1972) con respecto a Varnum porque:

" Mucho tiempo antes de Frederick Taylor, señaló la necesidad de un sistema; mucho antes de Elton Mayo indicó la necesidad del reconocimiento del factor humano, y mucho antes que Chris Argyris, advirtió la necesidad del Liderazgo para eliminar rigideces de la Organización Formal" ( 9 )

#### 4.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA.

El movimiento de la administración científica tuvo su impulso inicial aquí en América con Frederick Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo XIX y a principios del siglo XX. Sus primeras ideas posiblemente fueron influenciadas por otros autores de su época, especialmente de la ética protestante que predominaba en ese tiempo, él consideraba que el trabajo tenía que tener un valor para poder tener una función social.

Este señor considerado padre de la administración científica, abandonó la universidad desde muy temprano, y se inició como aprendiz en la elaboración de moldes y patronos, también como maquinista en 1875, se puso a estudiar de noche obteniendo el título de ingeniero, en 1878, le dieron el \_

---

( 9 ) Wren, A. D. Citado por Koontz y Col. Obra citada. Pág. 31.

puesto de ingeniero jefe en la Midvale Steel Works en Philadelphia. Prácticamente parte de su vida se la pasó construyendo y creando instrumentos para la industria del acero, luego siendo consultor. Su experiencia como aprendiz, trabajador, capataz, y otras funciones que desarrolló, con el tiempo, lo llevó a escalar la jefatura, le permitió la oportunidad de obtener conocimiento en las actitudes de los trabajadores y obreros para poderlo aplicar al mejoramiento de la calidad en la administración.

A pesar que él es considerado como el "padre de la administración científica", él no fue quien dió ese nombre, en sus primeros escritos hace referencia a sus ideas como tareas administrativas. No fué hasta 1910 cuando Louis Brandeis acuñó el término "administración científica" en un informe ante la Comisión Interestatal de Comercio. Esto no invalida el concepto del cual es merecedor, del cual la historia lo a premiado como el padre de la administración científica.

Nos dice Kast y col. (1982) con respecto al enfoque de la administración científica de Brandeis Louis;

" Destacaba principalmente la planificación, la estandarización, y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano al nivel operativo, con el objeto de maximizar la producción con un mínimo de insumo ". ( 10 )

La preocupación de Taylor desde el inicio de su carrera girò en torno a mejorar la eficiencia, los métodos de trabajo e investigar científicamente la mejor manera de incrementar la eficiencia en la producción, no sólo a reducir costos y aumentar utilidades, sino también hacer posible un pago mayor a los trabajadores, que se originaría en el incremento en la productividad. El concibió que todos los conflictos entre la fuerza de trabajo y el capital podrían ser resueltos mediante el descubrimiento del método científico.

Hay dos consideraciones importantes que observò Taylor, una fue el tortuguismo que tienen los obreros por miedo a aumentar la productividad y perder el empleo, la otra consideración, es que él identificò la productividad como resultado de dos cuestiones: una era mayores salarios y mayores utilidades, la otra era la importancia de aumentar la plusvalía para ambas partes trabajador-empresa. En 1911, publica su famosa investigación titulada The Principles Of Scientific Ma-

---

( 10) Kast, El y Col. (1979). Administración en las organizaciones, un enfoque de sistema. Editorial McGraw-Hill, México, Pág. 58.

nagement, pero su mejor exposici6n de filosofia se encuentra en el testimonio que rindi6 ante un comit6 de la c6mara de representantes donde tuvo que defender su idea.

Kootz y Col. (1987) nos proporcionan un resumen de su exposici6n:

" La administraci6n cientifica no es un instrumento de efectividad, ni un conjunto o grupo de instrumentos - que aseguren la efectividad. No se trata de un nuevo sistema para calcular costos; no es un programa diferente para remunerar trabajadores; no es un sistema de pago a destajo; no es un plan de bonificaciones y de premios; no es un programa de remuneraciones; no consiste en estar observando cron6metro en mano el trabajo de un individuo y hacer anotaciones sobre el mismo; no es un estudio de tiempos ni un an6lisis de movimientos humanos; no consiste en imprimir una o dos toneladas de reglas y patrones de trabajo y descargarlas sobre un grupo de hombres dici6ndoles "¡Aquí - esta su sistema; apliquenlo!" No consiste en una divisi6n del trabajo del capataz o en darle un matiz funcional; no es ninguno de los instrumentos que la gente identifica normalmente cuando se habla de la administraci6n cientifica...

En esencia, la administraci6n cientifica exige una revoluci6n mental de parte de los obreros que prestan sus servicios en cualquier f6brica, en cuanto a sus deberes para con el trabajo, sus compa1eros y sus patrones. Supone una revoluci6n mental en quienes pertenecen a la administraci6n -el capataz, el superintendente, el propietario de la empresa, el director, respecto a sus deberes ante sus compa1eros de trabajo, ante sus trabajadores, y ante todos sus problemas diarios.

La gran revoluci6n mental que se produce en la actividad de las dos partes bajo la administraci6n cientifica consiste en que ambos lados dejen de con-

siderar a la división de la plusvalía como un punto más importante y que dirigan simultáneamente su atención hacia el aumento de la magnitud de ese excedente hasta que sea tan grande que resulte innecesario discutir sobre como repartirlo. Cuando dejen de luchar entre ellos y decidan unir sus esfuerzos y encausarlos hacia la misma dirección, será cuantiosa la magnitud de la plusvalía creada por sus esfuerzos conjuntos. Ambas partes advertirán que al sustituir el antagonismo y la porfía por la cooperación amigable y la ayuda mutua, serán capaces de incrementar este excedente, lo que hará posible un fuerte aumento en los salarios para los obreros y en las utilidades para el propietario". ( 11 )

El mismo autor hace un resumen básico que propuso Taylor y que fundamentan el enfoque científico de la administración:

- " 1.- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- 2.- Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
- 3.- Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo cáblico.
- 4.- Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.
- 5.- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de su compañía".(12)

Este nuevo método de ver la administración, fue acusado de mecanicista, por los estudios de tiempo y movimiento que desarrolló el mismo Taylor, no nos parece obvio esa acusación, porque en sus escritos aparecen orientaciones humanis-

---

( 11 ) Koontz, H. y Col. Obra citada. Pág. 32-33.

( 12 ) Ibid Pág. 33.

tas, como por ejemplo, él consideraba que había que seleccionar y entrenar cuidadosamente a los individuos y asignarle al empleado el trabajo que pudiera desempeñar mejor. En cuanto al esquema de abordar el trabajo, si tiene cierto grado de mecanicismo, pero en cuanto al hombre en su ambiente laboral no es del todo mecanicista, por lo citado anteriormente.

Los aportes de Taylor a la administración científica y a la teoría organizacional se pueden resumir en 6 aspectos:

- 1.- Aportó ideas para el marco conceptual, que adoptaron más tarde los teóricos del proceso administrativo.
- 2.- La limitación clara de autoridad y responsabilidad.
- 3.- La separación de la planeación y la operación, para la organización funcional.
- 4.- El uso de estándares en el control.
- 5.- Desarrollo de sistemas de incentivos para trabajadores.
- 6.- Los principios de administración en la especialización en el trabajo.

Para poder mencionar a los seguidores de Taylor, tendrí-

amos que dedicar toda una Tesis para poder conceptualizar a todos los autores posteriores a él, que continuaron con sus enfoques. En esa época estaban tan de moda esas contribuciones, que casi todos los que se dedicaban a esos menesteres utilizaban lo propuesto por el mismo autor, así que sería muy difícil por no decir imposible de sintetizar todos los aportes, sin embargo, hablaremos de los que más se destacaron de acuerdo a nuestra área de interés.

Un discípulo directo de Frederick Taylor es Carl George Barth, debido a que trabajó muy cerca con el padre de la administración científica, e inclusive, fué socio directo de él, tanto en empresa, como en consultoría independiente en el campo de la ingeniería administrativa, para los autores de los libros clásicos de administración, Barth es considerado como el seguidor más leal y ortodoxo de Taylor.

Carl G. Barth era un matemático sobresaliente, condición que le permitió desarrollar técnicas y fórmulas matemáticas para poner en práctica las ideas de su socio inmediato.

Henry L. Gantt poseía el mismo título académico que Taylor, ingeniero mecánico, y se unió a él y a Barth en 1887 en la Compañía Midvale Steel Company; hasta 1901 fué cuando formó su propia firma consultora de ingeniero, apoyó muchas ideas de Taylor en relación a las consultorías que realizaba para la selección de los trabajadores y al desarrollo de sistemas de bonificación e incentivos basándose en los aspectos científicos desarrollados por Taylor.

Sin embargo Henry L. Gantt fué más cauteloso en cuanto a la venta e instalación de sus métodos de administración científica, puso énfasis al igual que Taylor en la necesidad por desarrollar intereses mutuos entre la administración y los trabajadores en forma armónica, resaltó la importancia de la enseñanza, del desarrollo y entendimiento de los sistemas por ambas partes, administración y trabajadores, siempre considerando que en todos los problemas que existen en la administración, el elemento humano es el más importante.

Este seguidor de Taylor posiblemente es más conocido por las construcciones que realizó en los métodos gráficos para

la descripción de planos y para tener un mejor control administrativo, se le conoce como la famosa "Gráfica de Gantt".

Los esposos Frank y Lillian Gilbreth, también apoyaron las ideas de Taylor, pero como dato curioso al inicio ni siquiera lo conocían. El Sr. Frank Gilbreth, abandonó la universidad a los 17 años en 1885, para dedicarse a la albañilería, situación que con el tiempo le favoreció por la gran experiencia que adquirió y le permitió ascender al puesto de superintendente en jefe de una empresa constructora, para luego formar su propia constructora. Hasta ese momento no había tenido ningún contacto con Taylor, y desarrolló un sistema de trabajo para modificar los movimientos inútiles de sus trabajadores, en donde reducía de 18 a 5 veces el esfuerzo para el número de colocaciones de ladrillos, o sea, hizo más productivo al albañil, con menos esfuerzos. Con este estudio empezó a dar consultorías a las diferentes empresas del ramo para el mejoramiento de la productividad humana.

El Sr. Gilbreth conoció a Taylor en 1907, fue hasta ese

año que intercambiò sus ideas con él para unirlo a la administración científica. La esposa de Gilbreth, Lilian fué una de las primeras psicólogas industriales que obtuvo el grado de Doctora en Psicología Industrial, ella apoyò siempre las ideas de su esposo y siguiò impulsándolo hasta después que él murió en 1924. Su interés central estuvo en los aspectos humanos del trabajo, la búsqueda de la eficacia, fue desarrollado por su esposo, la forma de hacer las cosas mejor en situaciones determinadas.

Ambos esposos señalaron que al aplicar los principios de administración científica, debe observarse cuidadosamente antes que nada a los trabajadores, para tratar de entender sus necesidades. Llegaron a la conclusión que "no es la monotonía del trabajo lo que cansa, sino más bien la falta de interés, que por ello muestra la administración".

Existen otros seguidores de Taylor, que tuvieron influencia directa, que aportaron conocimientos e ideas para la administración moderna, pero el objetivo de este apéndice es dar una idea general de como influyó el pensamiento admi-

nistrativo científico, de los que lo precedieron hasta llegar a la administración moderna.

#### 4.2.- ADMINISTRACION MODERNA.

El prominente industrial francés, Henry Fayol fue el primero en exponer la teoría general de la administración, es considerado como el "padre de la administración moderna". Todas sus observaciones se basaron en experiencias en puestos de alto nivel, aparece su primera publicación en 1916 en Francia denominado *Administracion Industrielle et Générale*, que fue todo un éxito, tuvo varias reimpressiones. Este trabajo se tradujo al inglés 13 años más tarde y se difundió ampliamente en E.E.U.U. hasta 1949 a pesar que ya se conocía en 1923 por las traducciones que había hecho Sarah Greer de unos de los artículos que formaban parte de la recopilación sobre administración realizada por Gulick y Urwick en el año de 1937.

Como se puede observar, transcurrieron casi 20 años de la primera publicación de Fayol y más de 10 años de su muerte

(1937), para que algunos estudiosos lo conocieran en América como señala Donnell (1987). Se nota en sus aportaciones, una visión amplia y precisa de los problemas básicos de la moderna administración de empresas. El escribió desde el punto de vista del hombre de negocios, no pretendía formular una filosofía de la administración, ni formular una teoría perfectamente estructurada, pero todas sus aportaciones encajan dentro del pensamiento administrativo de la teoría moderna de la administración.

Henry Fayol clasificó todas las actividades de una empresa industrial en las siguientes categorías:

- 1.- Técnicas: Se refiere a la producción en si.
- 2.- Comerciales: Hace referencia a las compras, ventas o intercambios.
- 3.- Financieras: Esta actividad está ligada con la obtención y empleo óptimo del capital.
- 4.- Seguridad: Se relaciona con la protección de la propiedad y de las personas.
- 5.- Contables: Se refiere a todo lo de contabilidad incluyendo lo estadístico.

6.- Administrativa: Es la que mayor énfasis hizo en sus obras y es, a nuestra consideración, el mayor aporte que realizó en la administración, porque definió la administración en función de 5 elementos básicos: La planeación, organización, ejecución, coordinación y control, se pueden considerar esos elementos como la piedra angular de su teoría administrativa.

Newman (1972) cita una lista amplia de los principios que establecían los lineamientos del administrador, que señaló Fayol que en su inicio dice:

"El éxito y buen andar del trabajador de la corporación depende de cierto número de condiciones llamadas indiscriminadamente principios, reglas. Preferentemente adoptaré el término de principios para desligarlo de cualquier idea de rigidez, porque no existe nada rígido absoluto en el trabajo administrativo; -- todo es una cuestión de proporción. En pocas condiciones se puede aplicar el mismo principio dos veces en condiciones idénticas; debe prever las circunstancias ambientales". (13)

---

( 13 ) Newman, H. W. (1972). La dinámica administrativa. Editorial Diana. México. Pág. 44.

Fayol y sus seguidores plantearon que la administración es una función universal, que se podía definir en términos de varios procesos que los administradores desarrollaban. Destacó también que los procesos y los principios administrativos que él había desarrollado eran aplicables no solo a las empresas, sino también a diferentes organizaciones como gubernamentales, militares, religiosas y otras más. También recalcó el hecho que para preparar en forma adecuada a los administradores, es necesario contar con una teoría de la administración para su enseñanza.

Las ideas básicas de Henry Fayol, fueron desarrollándose en base al supuesto de que los principios no son absolutos sino flexibles, y que pueden ser utilizados en condiciones cambiantes y especiales.

Kast y Col. (1982) resumen los 14 principios enumerados por Henry Fayol:

- "1.- División del Trabajo: Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
- 2.- Autoridad y Responsabilidad: Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que esta se desprende de aquella como corolario. Concibe la autoridad como una combinación de la

- autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, deprendida de su "inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc."
- 3.- **Disciplina:** Al definir la disciplina como el "respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto", declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
  - 4.- **Unidad de mando:** Cada empleado no debe recibir ordenes de más de un superior.
  - 5.- **Unidad de Dirección:** Cada grupo de actividades con el mismo objeto debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del "Cuerpo Directivo", más que al personal. (Fayol no quiso decir en forma alguna que todas las decisiones deberían tomarse en los niveles altos de la empresa).
  - 6.- **Subordinación del interés individual al interés general:** Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
  - 7.- **Remuneración:** La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
  - 8.- **Centralización:** Sin utilizar la expresión "centralización de autoridad", analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que "de los mejores resultados finales".
  - 9.- **Jerarquía de Autoridad:** Se refiere a una "cadena de autoridad", la cual va desde los rangos más altos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.
  - 10.- **Orden:** Lo divide en orden material y orden social, y sigue el sencillo adagio de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Este es, en esencia, un principio de organización en la distribución de cosas y personas.
  - 11.- **Equidad:** Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

- 12.- Estabilidad en el empleo: Fayol señala los peligros y costos que significan los frecuentes cambios de personal y los considera como causa y efecto de la mala administración.
- 13.- Iniciativa: La concibe como la creación y ejecución de un plan por ser "una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar", aconseja a los administradores que "sacrifiquen su vanidad personal" con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.
- 14.- Espíritu de Grupo: Este principio, sintetizado como "la unión hace la fuerza", es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo". (14)

Estos principios, decía este autor deben saber usarse, porque es un arte difícil de aprender, por ese motivo hablaba de la enseñanza y que esto a su vez requiere inteligencia, experiencia, decisión y equidad. Recomendó que no debería haber límite en cuanto al número de principios administrativos, que los nuevos principios estarían determinados por la experiencia y tendrán que evolucionar con el tiempo.

#### 4.3.- CRITICA A LOS MODELOS TRADICIONALES DE ORGANIZACION.

Si se tiene en cuenta tres modelos clásicos de organización: la teoría burocrática de Max Weber, el enfoque sobre administración pública de Luther Gulick y el de gerencia científica de Frederick Taylor, nos daremos cuenta que los tres tienen elementos en común:

- 1.- Hacen énfasis en el proceso de especialización de la tarea.
- 2.- En la estandarización de la ejecución del papel.
- 3.- En la centralización de la toma de decisiones.
- 4.- En la uniformidad en la práctica y escape de la repetición de funciones.

En el caso de Max Weber, el énfasis que le da a la organización es meramente descriptiva y en las teorías de Gulick y Taylor tiene calidad apologética, ninguno de los tres modelos, ni siquiera el weberiano, parece manejar adecuadamente las transacciones entre la organización y su ambiente; por consiguiente, ninguno de los tres propone un modo fácil de tratar esa fuente central de características y cambio organi-

zacional. Por ese motivo se ofreció la teoría de sistema abierto como el más adecuado para estudiar la organización administrativa y se describe el desarrollo desde organizaciones de acuerdo al sistema abierto. Se revisarán brevemente tres etapas del desarrollo organizacional.

En la primera etapa interactúan ciertas características de la población humana y algún problema ambiental común para generar las demandas de la tarea y una estructura de producción primitiva que las satisface.

En la segunda etapa aparecen recursos para formular y aplicar reglas; surge una estructura de autoridad que se vuelve la base de los subsistemas de Gerencia y Mantenimiento.

En la tercera etapa se ve la creación sucesiva de estructuras de apoyo en las fronteras de la organización, estructuras de abastecimiento, distribución y relaciones institucionales.

Cada uno de esos subsistemas organizacionales desarrollan sus propias tendencias dinámicas: mejora las técnicas en caso del subsistema de producción, estabilidad y capacidad de predicción referente al subsistema de mantenimiento, control externo y cambio interno en el ámbito de los subsistemas de límites; y la adaptación, el compromiso, el control y la supervivencia en cuanto al subsistema gerencial.

Dichas pretensiones dinámicas de los subsistemas no siempre se manifiestan en los mismos términos ni con el mismo vigor, además existen tendencias que de manera característica dominan en las organizaciones. Una de las más importantes es el principio de crecimiento, que refleja los esfuerzos por expandirse, asegurar la supervivencia propia y el control ambiental de la organización. A menudo domina en las organizaciones humanas la tendencia hacia el crecimiento, que al menos temporalmente, resuelve muchos problemas de tensión interna y amenaza externa.

Se han extendido algunas de las dificultades inherentes a las tipologías organizacionales incluyendo la muy destacada

singularidad de las organizaciones individuales y la incapacidad de los tipos puros para explicar a fondo la variabilidad que se encuentra en las organizaciones. Entre otras dificultades tenemos la ausencia de límites lógicos en el proceso de las categorías creadoras, y el hecho de que sea fácil conceptualizar algunas propiedades organizacionales como variables continuas, otras como dicotómicas y otras más en ninguna serie de términos.

## 5.- CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACION.

La ciencia del comportamiento ha aportado conocimientos para una mayor comprensión y una mejor forma de visualizar las organizaciones administrativas. Se puede decir que su desarrollo como ciencia ha evolucionado casi al mismo tiempo que la administración científica y la administración moderna. La preocupación de los teóricos de ese campo gira en torno al comportamiento de los individuos, sin delimitar su objeto de estudio a una simple organización, esta disciplina toma en cuenta al hombre en sus diferentes esferas sociales.

Una de las primeras personas que se interesó como científico del comportamiento humano en una organización administrativa fué Hugo Munsterberg, que es considerado como el padre de la psicología industrial, que tenía estudios en psicología y medicina, pero su interés central estuvo en la psicología experimental en la universidad de Harvard, donde paso gran parte de su vida de estudiante, iniciándose en 1892.

En los años de 1910, Munsterberg, H. se interesó por la-

aplicación de la psicología en la industria, y se percató de la importancia de las ciencias del comportamiento en relación con el nuevo movimiento de la administración científica. En 1912 publicó su famoso libro titulado "Psychology and Industrial Efficiency", donde aclaró cuales eran sus objetivos en la industria.

Koontz y Col. (1979) nos resumen que cosas quería descubrir este pionero de la psicología industrial:

- "1.- Como encontrar a los individuos cuyas cualidades mentales encajen mejor en la naturaleza del trabajo que han de realizar.
- 2.- Bajo que condiciones psicológicas puede obtenerse una mejor satisfacción en la producción del trabajo de cada individuo.
- 3.- Como puede influir una empresa sobre sus trabajadores de modo que se pueda obtener el mejor resultado posible de ellos". ( 15 )

Podemos observar que sus ideas no se alejan de lo planteado por Taylor y Lillian Gilbreth, porque sus enfoques se dirigen hacia los trabajadores: Poder reducir las jornadas de trabajo, aumentar sus salarios, y elevar su nivel de vida.

Otra aportación de la ciencia del comportamiento a las\_

---

organizaciones administrativas, fue la que realizó Walter Dill Scott. Aplicó la psicología a la administración, recibió su doctorado en 1900, escribió un sinnúmero de libros en los cuales, siempre destacó la importancia que tenía la psicología para las industrias, los temas que trató, eran referentes a la psicología de la publicidad y la mercadotecnia, pero su mayor aportación fue en el campo de la administración del personal, en este apartado es donde desarrolló conceptos relacionados a la selección efectiva. En 1911 publicó su libro "Influencing Men in Business" en Nueva York, más tarde se convirtió en presidente de la Northwestern University, que le sirvió para seguir aplicando sus conceptos en esta industria y adquirir prestigio en su forma de visualizar las organizaciones administrativas.

### **5.1.- ADMINISTRACION DEL PERSONAL.**

La ciencia del comportamiento influyó tanto en las organizaciones administrativas, que dio paso al crecimiento de la administración del personal, que se debió posiblemente a las investigaciones de Scott sobre la selección del personal, ya

que había desempleo por las dos guerras mundiales que habían sacudido al mundo, era una necesidad realizar exámenes psicológicos a miles de soldados que iban a venir de las guerras.

La conciencia e importancia que tenían los recursos humanos, en la empresa se desarrollaron en forma paralela, por lo expuesto anteriormente, ya en 1900, un famoso profesional de este campo B. F., Goodrich había creado una oficina de empleo, es decir, otra empresa llamada National Carh Register en 1902, donde formó un departamento laboral y es en 1910, cuando por medio de la Plinpton Press, fundó un departamento de personal, con esto se pueden observar los primeros signos de importancia que se le estaban dando a los recursos humanos.

Un industrial conocido en los E.E.U.U. en 1914, llamado Henry Ford, se preocupó por el aumento de los salarios de los trabajadores y por la rotación de su personal, estableció un departamento que le denominó "departamento psicológico".

Los aportes más importantes en la administración de per-

sonal, los desarrolló B. Seeborn Rountree en Gran Bretaña, en los años de 1897 a 1923, cuando alcanzó el puesto de Director de relaciones laborales, él era hijo del fundador de la Fábrica de Chocolate Rountree & Co., L. T. En 1936 se hizo cargo de la compañía como presidente, entre las aportaciones más significativas está la de suplir la necesidad de sus trabajadores.

Las contribuciones más importantes, en cuanto a los programas que estableció Rountree fueron las siguientes:

- 1.- Creó un departamento médico.
- 2.- Escuelas diurnas para sus empleados.
- 3.- Semana de 5 días laborables.
- 4.- Participación de las utilidades de la empresa.
- 5.- Compensación por desempleo.
- 6.- Incorporó Psicólogos Industriales a su equipo de trabajo.
- 7.- Proporcionó comedor y centro de recreación a la empresa.

Uno de los estudios más importantes que se han hecho en

la historia, en relación a las relaciones humanas, fué el que hizo Elton Mayo y sus colaboradores en los años de 1927 a 1932 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Uno de los tantos estudios que realizaron consistía en determinar la relación de la intensidad de iluminación y la eficiencia de los trabajadores, en términos de producción.

Este experimento no arrojó los datos que se esperaban, pero dió origen para que se incluyeran otras variables de control organizacional, además de la condición física que podía afectar la producción, esto permitió que se introdujeran en sus estudios aspectos psicológicos y sociológicos para determinar las influencias que pueden tener las variables, no solo en la motivación del trabajador y en la actitud, sino más bien sobre la producción.

Estos estudios que se realizaron, proporcionan un panorama interesante en la transición de la administración científica, a las relaciones humanas, con la administración del enfoque sociológico.

## 5.2.- ENFOQUES SOCIOLOGICOS DE LA ADMINISTRACION.

Se habla iniciado, una nueva forma de conceptualizar al hombre en las organizaciones administrativas, con las aportaciones que hizo la ciencia del comportamiento. Este enfoque sociológico forma parte de estos principios inspirados, que se estaban desarrollando con esa nueva modalidad, se le llamó en cierta ocasión "el enfoque administrativo del hombre social".

Este enfoque tiene su origen a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX que es cuando empiezan a considerarse las teorías de organización y los enfoques de sistemas sociales para la administración.

La idea central de este enfoque sociológico, es observar al hombre en situaciones cambiantes, es decir, en el área en que desarrolla sus actividades, luego tratar de indentificar los factores claves que describen y explican lo que observaron, el problema es que el número de facetas en el comportamiento es tan complejo y multivariado, que hay que categorizar las variables de observación.

Una de las primeras personas que realizó estudios en estos menesteres, fué el alemán Max Weber, que estudió muchos tipos de empresas, en las cuales resaltan organizaciones gubernamentales, organizaciones comerciales, organizaciones religiosas y de partidos políticos. El es mejor conocido por su teoría de la Burocracia, que le pareció la más efectiva de todas las variables que estudió en las diferentes organizaciones.

Describió lo que era la burocracia para las organizaciones, la podemos resumir en 3 puntos básicos:

- 1.- División del trabajo, que definió claramente cada -- puesto desempeñado por una persona técnicamente idónea.
- 2.- Una jerarquización bien determinada con líneas de -- autoridad claras y categorías apropiadas, así como -- los ingresos correspondientes a cada nivel.
- 3.- Un conjunto sistemático de objetivos y reglamenta--- ciones, para que los trabajadores sean impersonales-- y bien coordinados.

Weber tomó muchos ejemplos de la historia, para ilustrar como influye el poder y la autoridad, para pasar de fuentes personales a formas más burocráticas. Estas aportaciones incluían normas claras, definición de funciones y disciplinas, que son elementos que están presentes y que se fundamentan en todas las organizaciones sociales.

Emile Durkeim, fué otro de los clásicos en relación a los tópicos de las teorías organizacionales y administrativas, él era francés, publicó su tesis Doctoral en 1893, donde destacó la idea de que los grupos, a través de sus valores y normas, controlan la conducta humana en cualquier organización.

El franco-italiano Wilfredo Pareto, es otra de las personas que aportó al conocimiento de las organizaciones administrativas, publicando un centenar de libros y literaturas al respecto, entre los años de 1896 y 1917, el libro más famoso fué su *Trattato di Sociologia Generale*, en 1916.

Se le llamó a Wilfredo Pareto "el padre del enfoque de -

sistemas sociales", de la organización y de la administración. El consideraba a la sociedad como un conjunto de unidades interdependientes o elementos, o sea, como un sistema social con muchos sub-sistemas, sus aportes fueron muchos, tratar de ilustrarlos en un trabajo general como este, es extremadamente difícil, sin embargo haremos un resumen de los tres puntos básicos y de sus contribuciones, que son las ideas centrales de sus fundamentaciones:

EL PRIMERO: Es la conceptualización en cuanto a la tendencia de los sistemas sociales a buscar un equilibrio, cuando existen fuerzas externas e internas que están perturbando. El afirmaba que las actitudes sociales o sentimentales, permiten que el sistema busque un equilibrio cuando es perturbado por estas fuerzas.

EL SEGUNDO: Es la observación que hizo de la función de la élite, o sea, la clase gobernante de cualquier sociedad que estaba determinada proporcionalmente en función del liderazgo que se requería para mantener el sistema social.

EL TERCERO: Es la famosa ley de Pareto, como se le conoce, donde señala que los problemas básicos de una organización comercial, pueden ser resueltos por el 20%, porque el 80% de los problemas eran causados por quien mantenía el liderazgo administrativo.

Continúan dándose a diario aportaciones de este tipo de organizaciones, por ende es muy complejo tener actualizados estos enfoques, la idea es dar a conocer algunas consideraciones que dieron origen a lo que es hoy una Organización Administrativa, en este punto no incluimos los enfoques de sistemas formalmente, porque lo queremos desarrollar como un solo capítulo, por lo que explicamos al inicio, que a este trabajo le íbamos a dar un enfoque sistémico.

Podemos concluir que son muchos los escritos que han dado origen, a todo el surgimiento del pensamiento administrativo en las organizaciones; sin embargo reconocemos que es difícil tratar de resaltar a unos autores y dejar de mencionar a otros ya que, posiblemente podemos caer en un error de omisión, aún cuando esto no sea el objeto de esta fundamentación teórica.

Por tomar un ejemplo de lo expuesto, en el caso de la escuela de relaciones humanas, son indescritibles todas las personalidades que han escrito en relación al tema y que han aportado al conocimiento del comportamiento humano en las organizaciones. Todas esas corrientes de intelectuales anteriores al estudio de Hawthorn, apoyaron nuevos puntos de vista.

Los psicoanalistas han contribuido enormemente, a los estudios de las organizaciones administrativas, pero los libros solo hablan de los aportes de los conductistas, este hecho se explica por las relaciones de poder que se establecen en estos menesteres, que no vamos a entrar a discutir en este trabajo.

Freud y sus seguidores en sus escritos contribuyeron a esclarecer las motivaciones inconscientes y preconscientes, las necesidades frustradas, y la importancia que le dieron a las actitudes y sentimientos en diferentes momentos de la vida del hombre.

Los trabajos de Pareto sobre sociología general propor-

cionaron un marco teórico para los estudios de Hawthorne. Los conceptos de sistema social, comportamiento lógico e ilógico, equilibrio, las funciones del lenguaje, la circulación del la élite, son elementos esenciales del esquema teórico de Pareto, y que fueron adoptados como paradigmas por otros estudiosos de las relaciones humanas.

La teoría organizacional y en las prácticas administrativas, no se pueden dudar los aportes que realizaron los conductistas y humanistas, como por ejemplo Carl Rogers, en la terapia centrada en el cliente, utilizó planteamientos neofreudianos para la terapia de asesoramiento, métodos clínicos y técnicas de entrevista libre y la no dirigida. El estableció el concepto del cliente, en las organizaciones comerciales, así introdujo a los psicólogos clínicos a la industria.

Kurt Lewin (1930) y sus seguidores contribuyeron a la dinámica de grupos y destacaron la idea de los estudios de campo, gran parte de los estudios de los años 30's a los 50's tenían fuerte influencia de este autor por el énfasis que ponía en

el comportamiento individual y podía ser canalizado a través de la dinámica de grupos; inclusive en el enfoque experimental del desarrollo organizacional se basa en esos esfuerzos y conceptos.

Los conceptos del comportamiento organizacional tienen influencia de la teoría motivacional, elaborado por Abraham Maslow, sus estudios de autoridad desplazaron las ideas de satisfacción de las necesidades económicas básicas y de supervivencia hacia las necesidades sociales de más alto nivel, como estima y autoapreciación.

Estos son tan solo algunos científicos del comportamiento que contribuyeron enormemente y no mencionamos algunos, en el trabajo formal que abordamos, por ser tan amplias sus aportaciones, como ellos hay un sinnúmero ilimitado de contribuciones en cada autor y puntos desarrollados en cada parte de sus trabajos.

## 6.- TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES.

Una tipología en sí, es una clasificación multidimensional. Este fenómeno se debe a que las organizaciones formales tienen tal nivel de complejidad referente a los estudios sociales y un sinnúmero de características que pueden ser utilizadas para categorizar y agrupar a las mismas, por ende, no existe una forma única de clasificar a las organizaciones, esto va a depender de la visión que tenga el estudioso del problema a tratar.

A pesar de esto, Urrego (1974) cita a Blau y Col. (1963), quienes plantean que existen cuatro categorías básicas de personas que pueden identificarse en cualquier organización formal:

- A.- Los miembros o participantes comunes.
- B.- Los propietarios o dirigentes de la organización.
- C.- Los clientes.
- D.- El público en general: Es decir los miembros de la sociedad en la cual opera la organización". ( 16 )

Urrego (1974) a pesar que hace mención a esta cita textual, se propone clasificar las organizaciones en base a las personas que se benefician de ella. En lo que expuso ante-

---

( 16 ) Urrego, R. F. (1974) Lecturas Sobre Organización. Editorial Trillas. México. Pág. 17.

riormente, sería difícil detectar la principal beneficiaria de sus operaciones.

Los beneficios de un grupo son la razón de la existencia de una organización, por lo tanto este autor expande el criterio anterior para la clasificación de cuatro tipos de organizaciones que él considera:

- "A.- Asociaciones de beneficio mutuo, en las cuales los miembros son los principales beneficiados.
- B.- Empresas comerciales, en las cuales los propietarios son los principales beneficiados.
- C.- Organizaciones de servicio, en las cuales el grupo de clientes son los beneficiarios principales.
- D.- Organizaciones nacionales en las cuales el público en general es el principal beneficiario". ( 17 )

#### **6.1.- LAS ASOCIACIONES DE BENEFICIO MUTUO.**

Es una forma de mantener el control de sus miembros, por lo general los controles burocráticos se sacrifican en pro de la promoción del logro efectivo de los objetivos establecidos, por lo general, los resultados conducen fácilmente al desinterés porque es siempre lento y tortuoso el proceso de democrático, porque sacrifica la eficiencia en bien de la preservación de la libertad de discernir. Ejemplos de estas organizaciones son los partidos políticos, asociaciones profesionales, y las sectas religiosas.

## **6.2.- ORGANIZACIONES COMERCIALES.**

El problema fundamental de estas organizaciones es que tienen que operar con eficiencia y obtener las máximas ganancias a un costo mínimo, para poder operar y desarrollarse en competencia con otras organizaciones similares.

Los beneficiarios directos son sus propietarios ejemplos de este tipo de organización son las firmas industriales, empresas de ventas por correo, almacenes de mayoreo, bancos, compañías de seguros, etc.

## **6.3.- ORGANIZACIONES DE SERVICIO.**

Su función básica es servir a sus clientes, su problemática gira en torno a la posibilidad de proporcionar servicios profesionales. Si los integrantes del cuerpo de profesionales pierden interés en servir a sus clientes, el servicio resultará afectado debido a la energía de recursos que dediquen, no estarán en función de la necesidad primaria de la organización.

Como ejemplos de estas organizaciones están las agencias de trabajo social, los hospitales, las escuelas, las sociedades de asesoramiento legal, clínica de salud.

#### 6.4.- ORGANIZACIONES NACIONALES.

La característica básica de esta organización radica en que el público en general se constituye en su beneficiario principal. El problema está en el control democrático externo que ejerce sobre sus miembros, el público debe contar con los medios necesarios para controlar los fines para lo cual fue creada.

El control externo democrático es esencial, pero es de esperar que la estructura interna de estas organizaciones sea burocrática, gobernadas por el criterio de la eficiencia y no de la democracia. Por lo tanto, el reto principal debe ser el mantenimiento de mecanismos burocráticos eficientes para implementar los objetivos de la comunidad.

Las relaciones de poder juegan un papel de primer orden, en este tipo de organizaciones, como ejemplos de esto tene-

mos: la armada, la policia, los bomberos, agentes de protección cívica.

#### 6.5.- PUNTO DE VISTA DE VARIOS AUTORES.

Al ahondar cada vez más en el estudio de las clasificaciones de las organizaciones nos daremos cuenta que la mayor parte de las ciencias recurren a la construcción de tipologías con objeto de disponer de criterios clasificadores, objetivos y rigurosos, que permitan agrupar las cualidades más comprensivas de sus correspondientes objetivos de estudio.

A pesar de las críticas que se hacen para aceptar formas de clasificación o tipologías en las organizaciones, un gran número de estudiosos se valen de este recurso con objeto de señalar actividades, funciones, formas de trabajo e incluso interrelaciones humanas para llegar a un análisis de la organización.

T. Parsons (1974) destaca cuatro tipos de organización, basándose en la función o meta que se tiene. Estas son las siguientes:

- 1.- Organización de Producción. Aquella que se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.
- 2.- El segundo grupo o tipo de organización busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad, este tipo se orienta hacia metas políticas.
- 3.- La organización integrativa. Esta encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar si las partes de la sociedad funcionan de manera compacta.
- 4.- Organización para mantenimiento de patrones a la que trata de asesorar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas.

Mayntz (1967) propone una clasificación de las organizaciones, tomando en cuenta sus objetivos y encuentra tres tipos;

- 1.- Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco

que esto exige (círculos de esparcimiento, recreación).

- 2.- Las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin (las prisiones, escuelas, universidades, hospitales, etc.).
- 3.- Las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera (la administración, la política, los partidos, las asociaciones benéficas, etc.).

Este autor aclara que las organizaciones pueden pertenecer a más de una categoría, formando por lo tanto, tipos mixtos.

KATZ y KAHN (1972) proponen una tipología basada en los factores de primer orden y factores de segundo orden, genotípicas. En las condiciones del primer orden se dan cuatro tipos de organizaciones.

- 1.- Las organizaciones productivas o económicas. Están dedicadas a crear riqueza, manufacturar bienes y

proporcionar servicios al público, proveen alimentos, ropa, abrigo, para satisfacer algunas de las necesidades humanas fundamentales, ejemplos de esto son: La agricultura, el transporte y la comunicación.

- 2.- Las organizaciones de mantenimiento. Están dedicadas a la socialización de la gente para que ocupe sus puestos en otras organizaciones y en la sociedad. La escuela y la iglesia, representan los principales ejemplos de estas organizaciones de mantenimiento.
- 3.- Organizaciones adaptativas. Buscan crear nuevos conocimientos, dar soluciones nuevas a problemas, etc. El laboratorio de investigaciones es el prototipo de tales organizaciones; también pertenecerían a esta categoría las universidades (más como organizaciones de investigación que como organizaciones de enseñanza).
- 4.- Organizaciones político-administrativas. Han de coordinar y controlar a la gente y los recursos, así como intervenir entre grupos competidores. El esta

do nacional y las oficinas de gobierno, en su nivel inferior, son ejemplos de esta categoría, aunque los grupos de presión, los sindicatos y otras organizaciones con intereses especiales también quedarían clasificados como político-administrativas.

En las condiciones de segundo orden se dan cuatro tipos de organización;

Las organizaciones de acuerdo con la función genotípica, es posible hacerlo en muchas dimensiones, relacionadas con su estructura específica, la naturaleza de las transacciones con el ambiente y sus transacciones internas y muchas otras propiedades organizacionales.

Nos vamos a referir específicamente a las características siguientes:

- A.- Naturaleza del procesamiento.
- B.- Los procesos para asegurar el insumo de mantenimiento de resultado.
- C.- Naturaleza de la estructura burocrática.

D.- Tipo de equilibrio que tiene el sistema.

A continuación se describirán las características anteriores:

**Naturaleza de procesamiento organizacional:** Se distingue entre objetivos y personas como productos finales del funcionamiento organizacional, o sea, es la transformación de objetos en oposición al modelamiento de las personas, una diferencia sería la naturaleza del trabajo que realizan.

**Naturaleza de los procesos de mantenimiento:** Se distingue entre recompensas expresivas (intrínsecas) e instrumentales (externas), como formas de atraer y conservar miembros en las organizaciones.

**Naturaleza de la estructura burocrática:** Se distingue con base en la permeabilidad de las fronteras organizacionales, es decir la facilidad para entrar y para salir, y de acuerdo con la situación estructural, el grado de especialización en los papeles y números de niveles jerárquicos.

**Tipo de equilibrio:** Se distingue entre la tendencia a un estado estable y la tendencia a llevar al máximo las utilidades organizacionales, y como dinámica que domine en esa organización.

Los seres humanos, como objetos de un proceso de cambio, necesitan procesos organizacionales diferentes. Los seres humanos se relacionan y participan en procesos de moldeamiento y para lograr este fin debe primero conseguir que sea aceptado en la organización y también que cooperen en un proceso educativo o incluso terapéutico, para poder tener éxito en los resultados de la organización.

Dos diferencias deben tomarse en cuenta al manejar sistemas que procesan objetos sociales, en comparación con los que procesan objetos físicos.

A.- Los procedimientos y medios internos han de atraer y motivar a miembros temporales que van a ser tratados o adiestrados.

B.- Las transacciones externas de las organizaciones

que procesan gente, no son las del mercado en un sentido inmediato o directo. (No se puede vender y comprar gente).

Las actividades que realizan las personas dentro del sistema, han de presentar algunas recompensas intrínsecas. Cuando las recompensas intrínsecas forman parte de las principales actividades de producción del sistema, se está ante un ciclo expresivo. Cuando la gente ejecuta su función porque se le paga, y le gusta sus compañeros de trabajo, o debido a otras comparaciones externas se tiene un ciclo instrumental.

Cuando la tarea genera su propia motivación o cuando la gente realiza actividades de acuerdo con los valores que están compartiendo, se tiene una buena oportunidad de obtener satisfacciones expresivas.

Cuando la ejecución de una tarea se realiza atendiendo las reglas que deben ser ejecutadas para asegurar la recompensa (salario) y escapar a los castigos, las satisfacciones tienden a ser instrumentales.

Cuando más se diferencia una organización del ambiente que la rodea, más posibilidades tiene de elaborar una estructura interna sumamente diferenciada. En primer lugar, para mantener su carácter propio, una organización necesita límites que no sean de fácil cruce para ninguna fuerza externa. En segundo lugar, hasta donde carezca de la motivación expresiva de la participación voluntaria, necesita de mecanismos especiales que le aseguren una ejecución continua y confiable. En tercer lugar, para contrarrestar la rigidez de esos mecanismos, ha de desarrollar estructuras adicionales que permitan cierto grado de flexibilidad.

## 7.- EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Antes de entrar a analizar la efectividad organizacional intentaremos desarrollar algunos supuestos que consideramos necesarios porque se encuentran interrelacionados con las organizaciones de tipo lucrativo según nuestro criterio.

El primer supuesto es el tratamiento que se le da a la organización para que sea efectiva, la realidad es que en toda organización existen individuos y por lo tanto se desprende una serie de comportamientos producto del ambiente, o del sistema en que esta inmerso, o por condiciones inconscientes que estan presentes en todo ser humano. De acuerdo a esta afirmación se hace ineludible intentar realizar una separación entre hombre-organización, en el buen sentido de la palabra.

El afirmar que una organización con fines lucrativos no es más que una interacción del individuo y del comportamiento en un ambiente, es tener una conceptualización muy estrecha de los factores que se deben tomar en cuenta cuando se quiere

realizar un buen análisis de indicadores de efectividad organizacional.

Un segundo supuesto es que las organizaciones persisten en tiempo y espacio, que reemplazan a sus miembros; esta consideración sugiere que una organización no depende exclusivamente de individuos particulares, es decir, nadie es indispensable en las organizaciones comerciales, ellas prexisten a pesar que sus miembros sean transitorios.

Un tercer supuesto es cuando un nuevo miembro entra a una organización, se enfrenta con una estructura social que comprende tanto modelos de interacciones entre sus miembros como el conjunto de expectativas de la organización. Sin importar de que individuos se trate en particular, la organización misma ha establecido un sistema de normas y expectativas para que sean cumplidas, estos sistemas continuarán existiendo a pesar de los problemas con que se enfrente.

Con lo expuesto no se quiere decir que el personal no tenga importancia en la organización, sino lo contrario; es

el hombre el que le da sentido a las organizaciones cuando establece sus metas. Lo que intentamos afirmar es que la contribución de cada individuo se incorpora al sistema de la organización y a su vez, este sistema subsiste a través del tiempo y de los individuos, porque nada es perenne, todo tiene un sentido dialéctico.

El último supuesto a considerar es que las organizaciones pre-existen bajo ciertas perspectivas por el sentido que se le da a la toma de decisiones. Las decisiones de los individuos deben ser tomadas a través ciertas técnicas para que estas sean más efectivas, las decisiones que se tomen en la organización no deben de ser decisiones de individuos, ni individuales, deben ser vistas como decisiones organizacionales que toman en consideración un gran número de factores.

Los supuestos que establecimos son necesarios para entrar en la discusión con respecto a la efectividad organizacional; este término se encuentra muy relacionado con el concepto de meta organizacional, desde las definiciones originales hasta los modelos principales de organización.

En cada caso revisado en las diferentes definiciones utilizadas por distintos autores, nos hemos percatado que hacen referencia a metas organizacionales cuando se refieren a efectividad organizacional, dando la impresión de ser inseparables estos dos conceptos, metas y efectividad, para esta discusión. Las organizaciones son efectivas cuando se alcanzan ciertas metas organizacionales por los miembros que la componen.

La efectividad como todo concepto abstracto puede ser interpretado de diferentes formas, por ende, tendrán diferentes enfoques y puntos de vista que pueden ser distintos de acuerdo a como lo percibe la organización.

Nos dice Hall (1973) en relación a las metas:

"Una meta organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar". ( 18 )

Este concepto no debe confundirse con las metas individuales de los miembros de una organización. Lo importante dentro del desarrollo conceptual es que, en organizaciones lucrativas hay que tratar de unificar ambos criterios para \_\_

---

( 18 ) Hall, R. (1973). Organizaciones estructuras y proceso. Editorial Prentice-Hall, Inc. España. Pág. 76.

lograr la efectividad organizacional, es decir, hay que unir las metas de cada individuo que integra la organización con las metas de ella. De esta forma se logra la máxima eficiencia en una organización.

El concepto de efectividad lo estamos utilizando como lo definió Etzioni (1964), cuando decía:

"Que la efectividad es el grado en la cual una organización realiza sus metas". ( 19 )

La dificultad básica que existe al analizar esta definición es que para lograr la efectividad tendrán que incluirse en el análisis todos los factores que influyen para lograr las metas, el mismo autor le denomina a esta problemática "metas múltiples", él argumenta que este término hace conflictivo en ocasiones a una organización cuando se analiza una parte de ella y se descuidan otras variables que intervienen en el problema.

Las metas organizacionales pueden cambiar por tres razones principales, según Hall (1973):

El primer factor es por la presión que ejerce en

---

( 19 ) Etzioni, A. (1964). Modern Organization. Editorial Prentice-Hall, Inc. N. J. Pág. 6.

forma directa la fuerza externa que conducen a una desviación de las metas originales.

El segundo factor es por la presión interna que puede llevar a que se otorgue primacia a actividades bien distintas de aquellas que se pretendían.

El tercer factor es por el cambio en las demandas tanto tecnológicas como del medio, que obligan a una redefinición de las metas. Este factor es similar al primero con la diferencia en que en este caso, se encuentra en interacción indirecta con la organización y en la primera, la interacción está con los factores del medio en forma directa.

Algunos estudiosos del mundo de las organizaciones utilizan el concepto de efectividad en forma distinta algunas veces relacionándolo con ser efectivo o por ser eficaz, entre muchos otros sinónimos que utilizan para hablar de efectividad, que posiblemente en su esencia significa lo mismo.

Nos dice el diccionario de la Real Academia de la Lengua que la efectividad se refiere a calidad de efectivo, que lo efectivo hace alusión a lo real, concreto y verdadero; mien-

tras que la eficacia se relaciona con la virtud, actividad y fuerza.

Nosotros consideramos la eficiencia como la virtud para lograr algo en relación al trabajo desarrollado, que tiene que ver con el tiempo invertido; esta inversión realizada es lo aprovechado y debe ser visto como el resultado logrado en hacer algo que en última instancia es lo que se llama productividad.

Lo que una organización considera como efectividad puede no serlo para otra organización del mismo tipo, especialmente en el caso mencionado anteriormente de las organizaciones con propósitos múltiples.

Por lo antes expuesto se puede apreciar lo difícil que es abordar la definición de efectividad en una organización, ya que como todo concepto abstracto no tiene valor por sí mismo, sino que se encuentra interrelacionado a otros elementos, que es lo que le da el sentido de identidad, por eso creemos que suele confundirse con otros conceptos, por estar en el mismo ambiente de la organización.

Nos señala Etzioni (1968), que con frecuencia se confunde eficiencia con efectividad argumentando que la efectividad es:

"La cantidad de recursos empleados para producir una unidad de resultado". ( 20 )

Esto nos indica que una organización puede ser eficiente sin ser efectiva o viceversa.

En relación a esta polémica sobre la efectividad Drucker (1985) nos dice que:

"La eficacia se refiere a hacer las cosas bien. La eficiencia consiste en hacer las cosas que corresponde hacer, y la eficacia incluye la eficiencia". ( 21 )

Por su parte Barnard (1974) considera la eficiencia organizativa en términos individuales, definiéndola de la siguiente manera:

"La eficacia son las actividades de un individuo que (en una organización) se propone lograr las metas buscadas para la organización". ( 22 )

Barnard considera más eficiente el comportamiento de un individuo en una organización que su comportamiento orientado hacia las satisfacciones de objetivos personales.

---

(20) Etzioni, A. Citado por Hall, R. Obra citada pág. 7

(21) Drucker, P. Citado por Becker, S. y Col. (1975) The Efficient Organization, Ed. Elsevier. N. Y. Pág. 46.

Kastz y Col. (1986), nos dicen que la literatura acerca de las organizaciones está llena de referencias de conceptos de eficiencia, productividad, ausentismo, rotación de personal, metas, etc. Todos estos conceptos se refieren a la eficacia organizacional en forma implícita o explícita, ya sea por separado o combinados en su definición, ya que son utilizados indistintamente como elementos o como sinónimos de dichos conceptos de la eficacia organizacional.

A pesar de esto, la mayor parte de lo que se ha escrito sobre el significado de estos criterios y su interrelación es de carácter subjetivo, deja abierto el concepto para cualquier discusión, porque los autores revisados consideran que tal concepto de eficacia debe ser "claro", de amplio alcance y de carácter sistemático.

Show (1975) cita a Dubin en el establecimiento de cuatro pasos para la estrategia operativa que debiera disipar cualquier optimismo indebido en relación al sentido de poder aplicar universalmente un único enfoque sobre la eficacia o efectividad organizativa.

---

( 22 ) Barnard, Ch. Citado por Wolf, B. (1974) The Basic Barnard. Editorial Cornell University Press. N. Y. Pág. 69.

El primer paso sería aceptar el hecho de que se debe realizar una elección entre la eficiencia y las perspectivas de la organización.

El segundo paso es que la opción preferida de la organización empresarial no siempre será lo que es compatible con las opiniones de algunos de los miembros de la organización.

El tercer paso es saber que la medición de la eficacia organizacional es muy diferente de los dos puntos de vista que se mencionaron y que cada uno tiene sus propios criterios.

El cuarto y último paso, es reconocer que algunas circunstancias inmersas en el ambiente de la organización deben emplearse al mismo tiempo, antes de cualquier concepción opuesta a la eficacia organizativa.

Scott (1977), considera que entre los diversos enfoques relativos a la comprensión y medición de la eficacia organizativa hay un concepto que representa el foco principal para la investigación tanto de la eficacia como de la efectividad.

A continuación se presenta un resumen de los criterios de este autor al abordar el enfoque principal que se debe tener:

1.- El enfoque de los objetivos:

En términos generales, una meta organizativa es "Un estado deseado que la organización intenta utilizar" o un conjunto deseado de finalidades o de tareas. Inicialmente debemos comprender que los estados, las finalidades y las tareas que se desean deben ser deseadas por alguien en la organización.

Las organizaciones como tales no tienen deseos, porque son los hombres y las mujeres las que manejan y son las que trabajan en ella, por lo tanto esos impulsos o deseos corresponden a ellos.

En este tipo de enfoque se deben decidir desde el comienzo los caminos normativos descriptivos, para determinar los criterios del logro de los objetivos.

En el camino normativo se definen los objetivos que se deben alcanzar, los recursos que se deben adquirir o las tareas que se deben ejecutar si se quiere que la organización tenga éxito.

El camino descriptivo intenta eludir las premisas básicas del valor que debe tener el sello personal del investigador, reemplazándola con datos empíricos. Ya no se trata de saber porque lucha la organización, sino, que tipo de metas caracterizan a las organizaciones que tienen éxito.

De acuerdo a los defensores del enfoque de las metas parece ser, que sus usos se basan en los cinco supuestos siguientes (Scott 1977):

- 1.- Se define a la eficacia de la organización en función del grado del logro de las metas.
- 2.- Los grupos de intereses dominantes o las decisiones que se fijan en forma explícita en las metas de la organización utilizan la razón de ser de su decisión.
- 3.- Por lo general la organización tiene metas múltiples y conflictivas.
- 4.- En las organizaciones se deben preferir la optimización de las metas que su maximización. Esto puede ser un ejercicio teórico mas que una política realizable.

5.- Toda organización está relacionada con su ambiente, del cual recibe recursos y al cual aporta productos y servicios. En consecuencia el logro de las metas organizacionales depende de que la organización mantenga relaciones adecuadas con su ambiente.

No podemos hablar de efectividad organizacional sin mencionar a algunos de los elementos que funcionan como indicadores de ella, en realidad son muchos los factores que se deben tomar en cuenta, sin embargo, mencionaremos algunos de ellos sin entrar a desarrollar los que consideramos en este estudio, ya que estos serán desarrollados dentro de la metodología de la investigación. A continuación se presentan indicadores de efectividad:

- Productividad: Habitualmente es definida como la cantidad o el volumen del producto, o servicio principal que suministra la organización, se puede dividir en tres niveles: el individual, de grupo y el de la organización total. A través de registros archivados, de calificaciones o de ambos tipos.

- Eficiencia: Es la relación que establece una comparación entre algún aspecto del rendimiento unitario y los costos en que se incurre para lograr ese rendimiento.
- Motivación: En general se puede decir que es la fuerza de predisposición de un individuo para emprender una acción a una actividad orientada hacia metas en el empleo. No es una relativa sensación o satisfacción por varios resultados laborales; esto se aproxima más a una disposición del trabajar para realizar los objetivos y llegar a las metas del empleo.
- Estado de ánimo: a menudo es difícil definir o incluso comprender de qué manera los teóricos y los investigadores de la organización utilizan este concepto. La definición modal parece considerar el estado de ánimo como un fenómeno de grupo que abarca esfuerzos adicionales, comunidad de objetivos, compromisos y sentimientos de pertenencia. Los grupos tienen un cierto nivel de estado de ánimo, mientras que los individuos tienen un cierto grado de motivación.

- Planeación y Fijación de Metas: Es el grado en el cual una organización planifica sistemáticamente sus pasos futuros y actúa explícitamente fijando metas.
- Consenso de las metas: Es distinto de un compromiso real con las metas de la organización, porque se refiere al grado hasta el cual todos los individuos perciben las mismas metas de la organización.
- Internacionalización de metas: Se refiere a la aceptación de las metas en la organización, si son correctas y apropiadas no se trata del punto en el cual las metas son claras o compartidas por los miembros de la organización.
- Administración de la Información y la Comunicación: Se refiere al carácter integral que debe tener eficiencia y precisión cuando se realiza un análisis y se distribuye la información decisiva para la eficacia de la organización.
- Productividad Laboral: Se refiere a la explicación de la creatividad, esfuerzo y capacidad del trabajador para utilizar en forma óptima los recursos que le son asignados para la realización de los actos productivos.

## **CAPITULO II.**

**.ENFOQUE DE SISTEMAS EN ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS.**

## **8.- PROBLEMAS AL CONCEPTUALIZAR EL ENFOQUE DE SISTEMAS.**

En la era actual en que vivimos, llamada por algunos intelectuales, la era de la información, se requiere de una metodología integradora para enfrentar la realidad. Para solucionar problemas en cualquier tipo de organización, debemos de tener una visión más amplia para el abordaje de los diferentes conflictos que surgen en el acontecer diario, es decir implementar un enfoque más dinámico para los diferentes problemas a solucionar, ya que representa una alternativa más amplia, y metodológicamente mejor, por contar entre sus características el aspecto global e integrador como visión del mundo.

Esta visión de los problemas como un todo, recibe el nombre de Enfoque de Sistemas, este enfoque tiene grandes inspiradores de la época presocrática, "Aristóteles sostenía de que el todo era más que la suma de sus partes". Definía sin saberlo en forma correcta el problema básico de los sistemas, que casi a mediados de este siglo fue cuando se desarrolló formalmente por otros autores.

Parece existir una confusión, en cuanto al método de análisis que ha sido empleado para descubrir parte de nuestra naturaleza, como el que inmortalizó el famoso filósofo francés René Descartes que en su libro "Discours de la Méthode", propuso sub-dividir todo problema en varios elementos simples separados, como sea posible. A partir de esa publicación se ha identificado al método analítico como el método científico.

Esto es un problema epistemológico de la ciencia, y explica el por qué los científicos sociales han demorado tanto en utilizar los enfoques de sistemas en las organizaciones, porque el modelo anterior se convirtió en un paradigma conceptual utilizado por los científicos, desde los primeros días de la revolución científica hasta la época actual, aún continúan utilizándose por algunos "cientistas" de la organización.

El enfoque de sistemas no va muy a la par con el método Analítico, con respecto a su entidad fundamental, desde el punto de vista de los elementos y componentes que lo consti-

tuyen. La ciencia moderna, desde la época de Galileo, ha sido dominada por el enfoque analítico, que se expresa a partir de la reducción de problemas complejos a sus componentes aislados más pequeños.

Para efectos del aprendizaje, es posible que este método analítico proporcione una mejor forma de captar la información del medio que se circunscribe, porque la mente humana es de carácter finito, capaz de captar un determinado número de conceptos a la vez, esto nos indica que al tratar un tema e intentar integrarlo, conceptualizarlo y comprenderlo, debe el aspecto cognitivo trabajar las ideas en secuencia para facilitar su aprendizaje. Se piensa que al descomponer el todo en partes más pequeñas, para luego examinar cada una de las partes en detalle, se puede lograr una comprensión completa y precisa de los aspectos individuales de un tema específico.

Una vez que se ha descompuesto mentalmente el tema en componentes manejables, el analista procede a reunir y sintetizar los diversos trozos anteriormente descompuestos. Analizados de esta forma, el investigador con este enfoque espera

comprender la totalidad del tema.

El método del enfoque de sistema sustenta sus premisas básicas a la inversa del método analítico, que tiene éxito en problemas más simples. Las crecientes complejidades de la vida moderna presuponen un método de análisis más completo, y no vislumbrar las soluciones de los problemas en forma aislada.

La mayoría de los textos investigados citan a los biólogos como los primeros en romper el encanto que tenían los enfoques analíticos, que negaban o ignoraban el problema total de la organización. No seríamos justos con la historia ni con el surgimiento de los enfoques de sistemas si aceptamos esa consideración.

Como mencionamos, ya desde la antigua Grecia existían algunos filósofos que habían aportado sus ideas en relación al tipo de enfoque que se debía dar al abordar un problema, que no es más que los dos métodos que se siguen empleando en la actualidad, el deductivo y el inductivo.

Seria difícil negar los aportes que han hecho grandes pensadores al enfoque de sistemas. Se menciona como posible padre de este enfoque sistemático al biólogo Ludwig Von Bertalanffy, porque según las literaturas revisadas, corresponde a él propiciar y formalizar esta metodología en el decenio de 1920.

El problema fundamental radica en que los investigadores fueron comprendiendo cada vez mejor, que se debe estudiar un organismo como un sistema, como un todo, y no como la suma de las partes para llegar a su totalidad, como lo hacían los del método analítico; por ende, a causa de esa interacción mutua entre las partes, el todo asume propiedades características que faltarían si se eliminara una parte del sistema que está íntimamente interrelacionado con la otra parte del sistema.

Se puede considerar como una etapa de transición del enfoque analítico de los problemas, al estudio de los problemas en sus conjuntos como un cambio de metodología.

Para comprender el enfoque de sistema, debemos saber, acerca de sus raíces, su historia, e inclusive su origen. Como lo mencionamos anteriormente, este enfoque evolucionó a partir de la teoría general de los sistemas, formulados por un equipo interdisciplinario de científicos que compartían intereses comunes. Todos buscaban una ciencia universal que uniera las disciplinas que se encontraban dispersas en su momento, cuando se desprenden de la ciencia madre, de todas las ciencias, la "filosofía clásica", para buscar una ley de leyes aplicable a todos, la cual representa también un error, porque en las ciencias sociales no podemos trabajar con leyes universales, por la complejidad de los fenómenos a que nos enfrentamos.

También el fenómeno de las organizaciones complejas, contribuyó al crecimiento del enfoque de sistemas, hace varios siglos el nivel de organización no era tan complejo como lo son en la actualidad, en esos momentos históricos los métodos tradicionales resultaban útiles.

Hoy en día existen muchos aspectos coyunturales en las

organizaciones que lo hacen difícil de analizar, ya sean empresas multinacionales, la integración vertical, las fuentes competitivas, las políticas gubernamentales, el poder económico transnacional, el cambio tecnológico, entre otras variantes más que complican las estructuras de las organizaciones.

De lo expuesto anteriormente, no es válido interpretar, que los enfoques de sistemas, se encuentran en total contradicción con el enfoque analítico, sería un error llegar a este tipo de análisis, por el contrario la concepción de los sistemas, no prescinde del pensamiento analítico, se complementan, porque es imprescindible conocer el todo, sin conocer las partes.

Como señala Blas Pascal en sus pensamientos hace 300 años:

"Para aislar los sistemas en cuestión de todos los demás sistemas y de su ambiente, debemos definir las partes y sus interrelaciones". ( 23 )

Dice Shoderbek (1986) que el problema que se tiene, ---

---

( 23 ) Pascal citado por Fernández Obra citada pág. 7

cuando aislamos variables para el estudio, es que empleamos el método analítico, por consiguiente, al aislar el sistema para su estudio debemos tener sumo cuidado de no ignorar ni recortar las relaciones esenciales que existen entre sus diversos componentes. Continúa diciendo que el analista de sistemas, en lugar de concentrarse en un "microanálisis" de las partes, prefiere enfocar los procesos que vinculan estas partes.

Consideramos que el primer teórico en el enfoque de sistema, fué Ferdinand De Saussure (1857-1913) padre de la lingüística moderna, no como mencionan la mayoría de los libros que tratan sobre los enfoques de sistemas, que se refieren al biólogo Ludwig Von Bertalanffy.

Saussure propuso el primer axioma metodológico para penetrar en la investigación científica de la lingüística, y define por primera vez el objeto de estudio de la lingüística, es decir, la lengua. Conceptualizó la lengua como un sistema de signos distintos que corresponden a ideas distintas.

Señala Barquero (1974) al analizar la definición de los elementos que componen el sistema:

"Es una noción enlazada a la organización formal de la lengua, encierra el sentido de conjunto, y a la vez, el de enlace, unión. Por lo que tenemos que la lengua es un todo organizado. En cuyo estudio se han de tener en cuenta el todo y sus partes". ( 24 )

Con ese planteamiento podemos observar que antes que Bertalanffy estableciera su paradigma de investigación para los organismos vivientes en biología, otra disciplina totalmente diferente, había iniciado su paradigma y definido como objetos de estudio de la lingüística, a la lengua que lo conceptualizó como un sistema de signos.

Varios alumnos de Ferdinand De Saussure reunieron casi todo el material de la clase y conferencia que había dictado su maestro, y lo editaron en un manual que le denominaron introducción a la Lingüística, donde realizan algunos razonamientos de vital importancia para este tema.

Saussure (1974) consideraba:

"Que la noción de sistema, nos reunía a la idea de de

---

( 24 ) Barquero, V. R. (1974). Saussure y Chomsky Introducción a su lingüística. Editorial Cincel. España. Pág. 24-25.

pendencia mutua entre los elementos que lo componen en un sistema dado, los elementos no tienen significación por si mismos, si son tomados aisladamente, adquieren valor cuando actúan en función de todo el conjunto del sistema; lo que podemos captar por lo tanto, no son cada uno de los elementos aislados, sino las referencias de relaciones que se dan entre ellos". ( 25 )

Con esta cita podemos decir que Saussure va más allá de la simple relación de dependencia mutua entre los elementos del sistema de la lengua, e inclusive como dice Barquero (1974) que un cambio profundo en uno de los elementos repercute en una modificación del sistema total, por lo tanto concluye diciendo que hay una relación estrecha entre sistema y elemento.

Por el nivel de complejidad que tienen las empresas actuales, con sus sofisticadas estructuras organizacionales, se torna, bajo ciertas perspectivas, imposible de buscar soluciones aisladas a los problemas que se enfrentan.

Los enfoques de sistema, dan mejores alternativas metodológicas de análisis, que con el tiempo han ido evolucionando hasta convertirse en diversos marcos de referencias especializadas, a la hora de revisar las literaturas al respecto.

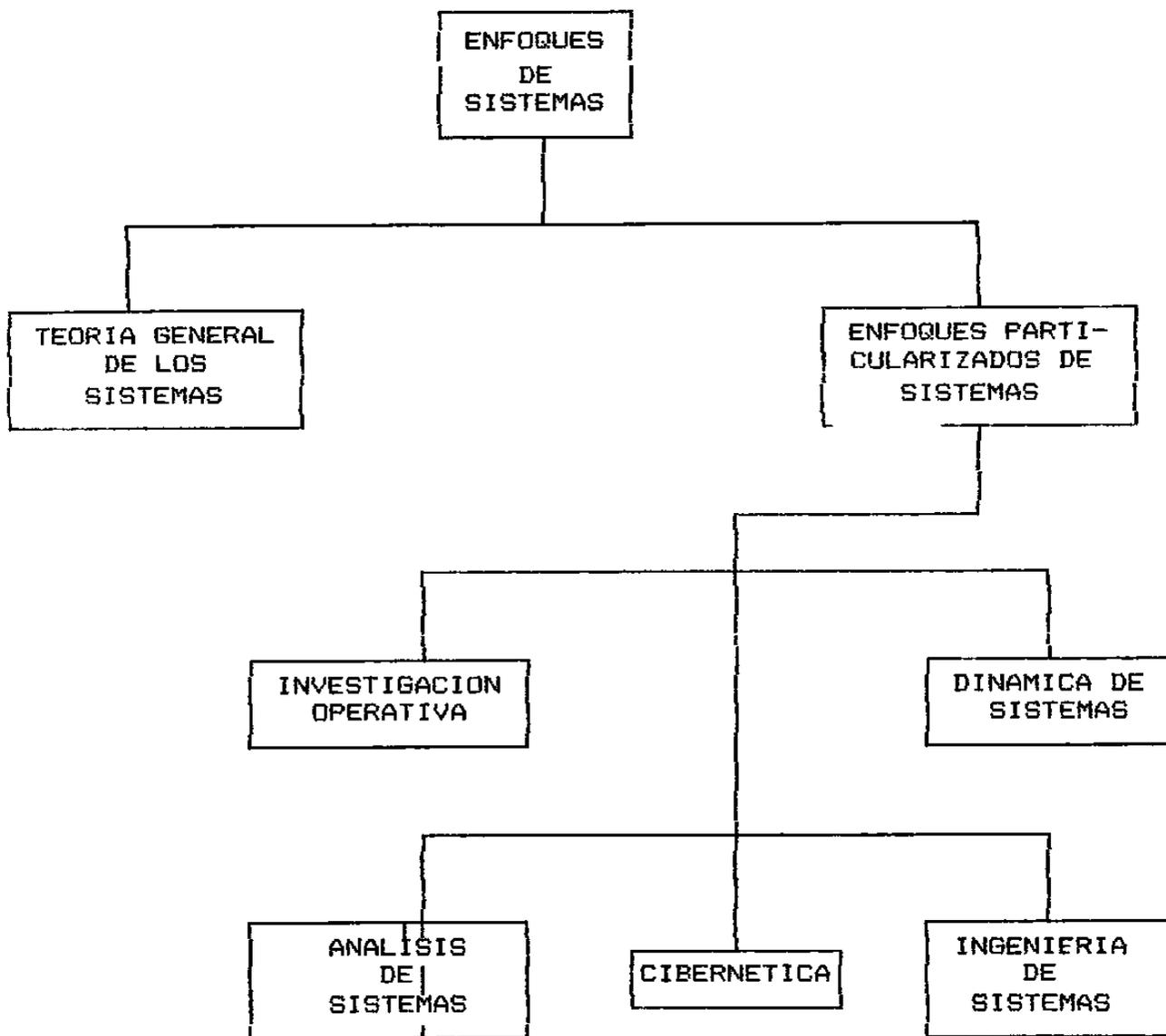
---

( 25 ) Saussure, F. citado por Barquero Obra citada pág. 13-15.

Entre los más populares se encuentran, la teoría general de sistemas y varias teorías especializadas de sistemas, como la cibernética, el análisis de sistemas, la ingeniería de sistemas. Esta concepción especializada de sistemas, a pesar de ser tan joven, en lo que representa, también ha dado origen a otras post-especializaciones de Sistemas, que se denomina la teoría de la información en el marco de la Cibernética.

El autor Shoderbek(1986) en su libro," sistemas de administración"( Capítulo I), ilustra un posible ordenamiento de estos diversos enfoques de sistemas , a continuación se presenta una gráfica explicativa del mismo autor en la página siguiente.

EVOLUCION DEL ENFOQUE DE SISTEMAS.



Esta gráfica nos muestra el desarrollo que ha tenido el enfoque de sistemas, el mismo autor piensa que tenemos que desarrollar una metodología para conceptualizar y tomar en forma operativa el enfoque, por las diversas técnicas que existen para tratar los sistemas.

En este planteo teórico, nos circunscribiremos al enfoque de sistema expuesto, y a la teoría general de los sistemas, ya que no es la intención profundizar en los enfoques especializados de los sistemas, sin embargo, un buen punto de partida sería identificar qué autores han contribuido más en el campo de las organizaciones administrativas, para luego centrarnos en los elementos y características que integran la teoría de los sistemas.

Después que Bertalanffy utilizó su paradigma para aplicarlo a su método de análisis de los organismos vivos, se difundió y fue retomado este concepto por otras disciplinas, como las ciencias físicas y las sociales, como marco de referencia general. También es usado como marco referencial para la integración de la teoría organizacional administrativa.

Antes de entrar a explicar el paradigma empleado por Bertalanffy, es necesario mencionar los distintos tipos de sistemas que hay en el universo, que desarrolló Boulding Kenneth, (1956) en su libro "General Systems Theory", para una clasificación útil de los sistemas que establecen los siguientes niveles jerárquicos:

- 1.- El primer nivel es el de la estructura estática, se le puede llamar el nivel de los marcos de referencia; por ejemplo: la anatomía del universo.
- 2.- El siguiente nivel es el sistema dinámico simple que considera movimientos necesarios y predeterminados se pueden denominar, el reloj del trabajo.
- 3.- Para que el mecanismo de control del sistema cibernético, pueda utilizar el nombre de nivel termostato, debe ser autoregulable para mantener su equilibrio.
- 4.- El cuarto nivel es el de sistema abierto o autoestructurado, en este nivel la vida comienza a diferenciarse de inanimación, puede denominarse célula.
- 5.- El siguiente nivel puede ser llamado genérico social; esta caracterizado por las plantas, y domina el mundo específico de los botánicos.
- 6.- El nivel de sistema animal se caracteriza por su crecimiento, movilidad y comportamiento teleológico y su autoconciencia.
- 7.- El siguiente nivel es el humano, que es el del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y los símbolos.
- 8.- El sistema social o sistema de organización humano, constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensión del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía; la gama de emociones humanas.

9.- Los sistemas trascendentales completan los niveles de clasificación. Estos son los últimos y obsoletos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistémicas e interrelaciones". ( 26 )

Los tres primeros niveles de esta jerarquía se pueden clasificar como sistemas físicos o mecánicos y proporcionan las bases para el conocimiento en las ciencias físicas; el cuarto, quinto y sexto, se refieren a los estudios biológicos, que tiene interés por los botánicos y los zoólogos; los últimos tres niveles se relacionan con los sistemas humanos y sociales, son los que se refieren a las ciencias sociales.

#### 8.1.- CONCEPTO DE SISTEMA.

El Oxford English Dictionary define el término sistema como:

"Un conjunto de cosas interrelacionadas, o interdependientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada conforme a cierto esquema o plan". ( 27 )

El Random House Dictionary of the English Language, por

---

( 26 ) Boulding, K. citado por Kast y Col. Obra citada pág. 108.

( 27 ) Oxford English Dictionary. Citado por Koontz, H. y Col. Obra citada pág. 11.

su parte agrega y argumenta que el sistema;

"Es un arreglo ordenado y comprensivo de hechos, principios, doctrinas, o cosas similares, en el campo particular del conocimiento del pensamiento". ( 28 )

Shoderberck (1986) cita una definición de Fagen que utilizó en su libro Definition of System, donde conceptualizó un sistema como:

"Un conjunto de objetos, así como de relaciones entre objetos y atributos". ( 29 )

Esta definición no satisface el concepto que queremos transmitir de lo que es un sistema organizacional, Bertalanffy alude al sistema como :

"Conjunto de elementos que actúan recíprocamente". (30)

KAST y ROSENZWEIG (1984) definen al sistema como;

"Un todo organizado y complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario". ( 31 )

Esta definición es la que integra los elementos de nuestro objeto de estudio, porque un todo organizado, esta constituido por dos o más partes a lo que se denomina sub---

---

( 28 ) Random House Dictionary Citado por Koontz y Col. obra citada pág. 11.

( 29 ) Shoderbeck, Ch. citado por el manual de teoría de sistema aplicado. MDO.-UDEM. Editado por la Universidad de Monterrey. Mexico 1986. pág. 11.

sistema, que se encuentra delineado por límites identificables de su supra-sistema, ambiental o, como también le denominan macrosistema.

De acuerdo a las definiciones anteriores, un sistema denota interdependencia o acción recíproca de componentes o partes y un todo identificable; por ende, es importante ver a la organización como un sistema y tanto los aspectos de interdependencia y de acción recíproca de sus componentes, como su calidad de totalidad, son factores muy importantes en el desarrollo organizacional, porque pueden considerarse como enlaces de los flujos de los elementos de entradas en los procesos provenientes de fuentes del medio ambiente externo, de un mecanismo de transformación y el flujo de resultados o productos que se destinen a los usuarios.

Existen otros autores como el que mencionamos, Keneth Boulding que proporcionó una clasificación de los distintos tipos de sistemas, en la cual mencionamos nueve, el número ocho, es el penúltimo y lo denominó Sistema Social o Sistemas de Organizaciones Humanas, que constituirá nuestro desarrollo en este breve ensayo.

---

( 30 ) Kast y Col. obra citada pág. 109.

( 31 ) Kast y Col. obra citada pág. 110.

En este sentido podemos hablar de una definición operacional a este nivel, que ve al sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de un ambiente o subsistema. Por lo tanto este concepto cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social.

Un último concepto de sistema, es el que utiliza Shoderberk (1986) que lo define como:

"Un conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos, conectados o relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o una totalidad". ( 32 )

Con el objeto de hacer más explícita esta definición, plantearemos los componentes que los integran, sin alterar el concepto del autor, de esta forma intentaremos eliminar la vaguedad inherente a los términos: conjuntos, objetos, relaciones, atributos, ambiente y totalidad.

También se mencionarán los conceptos más utilizados por los diferentes autores estudiados.

---

( 32 ) Shoderbeck, Ch. Obra citada pàg. 25

1.- CONJUNTO:

Se entiende por conjunto "cualquier colección bien definida de entidades o elementos dentro de un marco discursivo". No es solo una colección de objetos, ni de símbolos como las letras del alfabeto, es simplemente una colección definida, lo cual significa que se debe poder establecer los conjuntos o los símbolos dados, que pertenecen al conjunto o colección que se están considerando.

2.- OBJETO:

Los objetos son los componentes del sistema, desde un punto de vista estático, es decir la parte que la constituyen. Desde el punto de vista funcional los objetos de un sistema son las funciones básicas realizadas por las partes del sistema. Podemos concretizar de que los objetos de un tema pueden ser, las entradas, el proceso, las salidas, e inclusive el control de retroacción.

A).- ENTRADAS: Las entradas de un sistema pueden ser materia, energía, seres humanos o simplemente

información. Esto constituye las fuerzas de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Esto a su vez puede variar desde las materias primas que se utilizan en el proceso de manufactura, hasta las tareas específicas realizadas con ciertas personas.

B).- PROCESO: El proceso es lo que transforma una entrada en una salida. Puede ser una máquina, un individuo o cualquier cosa que requiere pasar por una etapa de transformación. El proceso puede ser diseñado por el administrador. Un proceso puede representar un montaje en que una serie de entradas se transforman en una sola salida.

C).- SALIDAS: Las salidas al igual que las entradas pueden adoptar la forma de productos, servicios, información o energía, es decir, las salidas son el resultado del funcionamiento del proceso, o el propósito para el cual existe el sistema.

### 3.- RELACIONES:

Las relaciones son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos, en los que cada objeto o parámetro es

un subsistema. Cada relación es única y se debe considerar en el contexto de cada conjunto dado de objetos.

Existen tres categorizaciones de las relaciones que se dan en el mundo empírico, según el mismo autor, la simbiótica, la sinérgica y la superflua.

A).- RELACION SIMBIOTICA: Es aquella en la que los sistemas conectados no pueden continuar funcionando solos. Este tipo de relaciones puede ser de dos tipos:

1.- UNIPOLAR: Cuando se desarrolla en una sola dirección como los parásitos y las plantas.

2.- BIPOLAR: Cuando se desarrollan en dos direcciones, como los subsistemas de producción y ventas. (simbiosis mutua).

B).- RELACION SINERGICA: Se refiere a la acción combinada aunque funcionalmente no es necesaria, pero puede resultar útil, porque su presencia mejora sustancialmente el desempeño del sistema. En este tipo de relaciones, las acciones cooperativas del subsistema semidependiente son tomados en forma

conjunta, porque origina un producto total mayor que la suma de sus productos si se toma de manera independiente.

C).- RELACIONES SUPERFLUAS: Son aquellas que repiten otras relaciones. La razón de la superfluidad es la confiabilidad. Las relaciones superfluas aumentan la probabilidad de que un sistema opere durante todo el tiempo y no durante una parte del tiempo.

Cuando mayor es la superfluidad, mayor será la confiabilidad del sistema y más grande es el gasto.

#### 4.- ATRIBUTOS:

Generalmente son de dos tipos:

A).- DEFINIDORES: Son aquellos sin los cuales una entidad no sería designada como tal.

B).- LAS CONCOMITANTES: Son aquellas cuya presencia o ausencia no establece ninguna diferencia con respecto al uso del término que describe la entidad.

#### 5.- AMBIENTE:

Un sistema tiene algo interno y algo externo, asimismo lo que es externo corresponde al ambiente y no al

propio sistema. El concepto de ambiente no incluye solo lo que está al margen del sistema, sino también lo que lo determina de algún modo, el desempeño del sistema como el ambiente es lo externo al sistema, es poco o nada lo que puede hacer el sistema para controlar su comportamiento. El ambiente es algo fijo que es importante incorporarlo a los problemas del sistema. El ambiente ejerce influencia considerable y significativa en el comportamiento de un sistema.

#### 6.- TOTALIDAD:

Desde el punto de vista filosófico como menciona el mismo autor, la totalidad es un atributo que define una cosa o un ser. El objeto puede ser una unidad, o la totalidad a la cual pertenece cada aspecto de cada dato comprendido en esa unidad.

Estos conceptos que se mencionan son los más empleados por los diferentes autores de la teoría general de sistemas; aunque no incluimos todas las definiciones que se han escrito sobre el tema, no obstante tomamos en cuenta casi todos los conceptos como lo manejan sus escritores, a continuación se presenta un resumen:

- 1.- Un sistema como una empresa, es más que la suma de las partes, debe ser visto como un todo.
- 2.- Los sistemas pueden considerarse como cerrados o abiertos, es abierto cuando intercambia información de energía o material con su medio ambiente, como sucede con los sistemas biológicos (individuos o animales) o social (una compañía); es cerrado si no tiene estas interacciones con su medio (como un reloj despertador durante el tiempo en que tiene cuerda).
- 3.- Para que un sistema pueda considerarse como tal, debe tener "límites" que lo separen de su medio ambiente, de este modo un reloj despertador, al menos hasta que alguien lo toque para darle cuerda, representa un límite cerrado y rígido. Se puede definir un sistema social, como una compañía o un departamento dentro de ella, como sistema, pero enseguida se observa que los límites no son rígidos, ni impenetrables, ni cerrados. Del mismo modo se puede considerar a la administración de un sistema, cerrando sus fronteras, como se hace en este libro, y

reconociendo por supuesto que éstas no son rígidas, sino más bien flexibles.

- 4.- Un sistema abierto para sobrevivir, debe, al menos, alcanzar un estado en el que consuma suficientes insumos de su medio ambiente para compensar sus productos más la energía y los materiales que son usados en la operación del sistema, a esta situación se le denomina "estado uniforme" u "homeostásis dinámica".

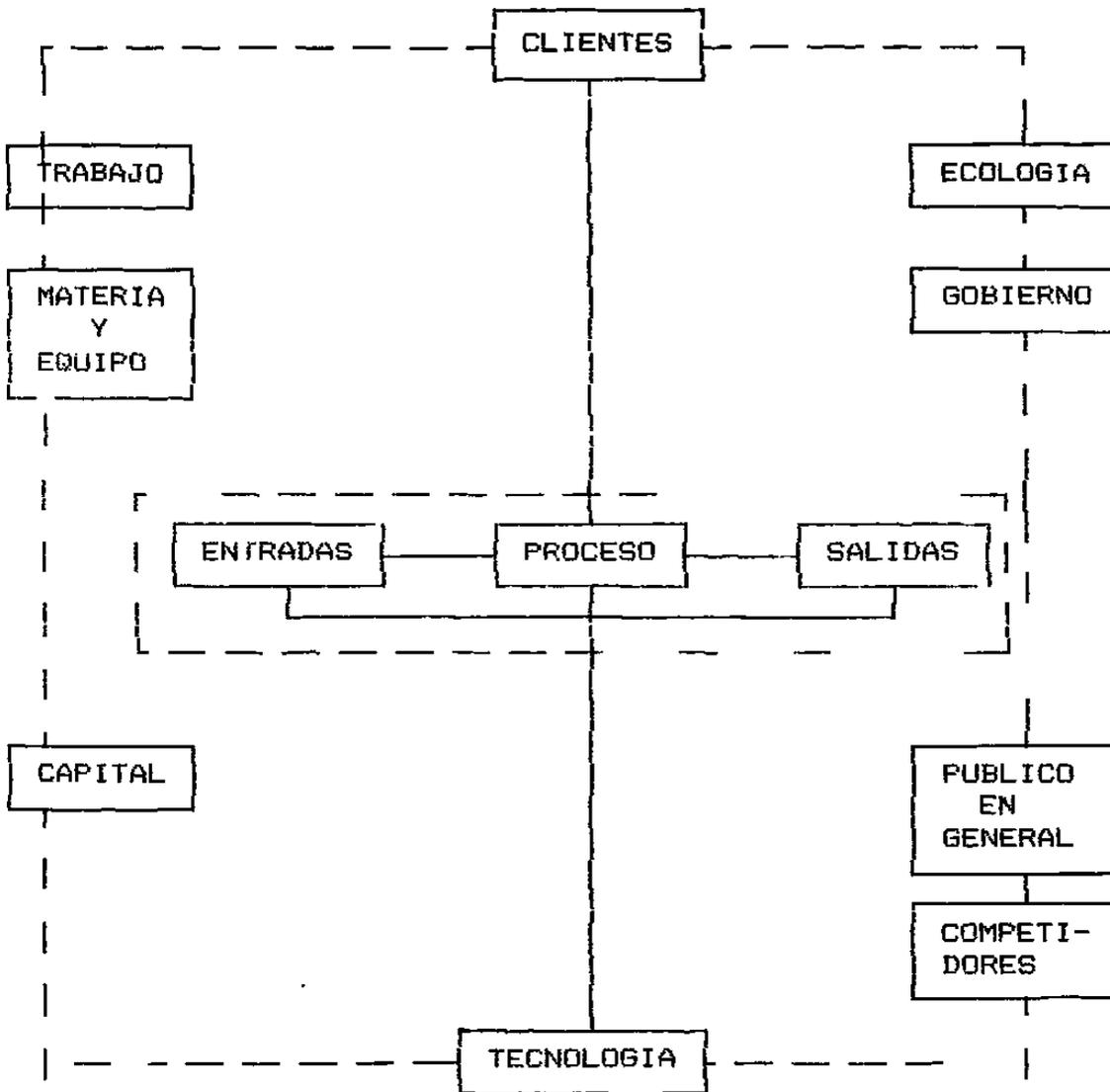
Este concepto es retomado de los procesos biológicos del cuerpo humano, mantiene una temperatura constante en presencia del medio ambiente cambiante y el concepto "dinámica", proviene de la idea de que el estado uniforme está en movimiento constante.

- 5.- Así, si un sistema ha alcanzado homeostásis dinámica, o un tipo de equilibrio dinámico, debe tener retroalimentación; es decir, un insumo de información que indica si el sistema está en verdad alcanzando un estado uniforme y si no corre el riesgo de destruirse. Este es el propósito principal del ---

control administrativo, como etapa del proceso administrativo.

- 6.- Con excepción del universo, todos los sistemas son subsistemas. En otras palabras, los sistemas tienen subsistemas y son también una parte de un suprasistema, y son jerárquicos, como por ejemplo, Una compañía o una universidad tienen muchos subsistemas y son a su vez, parte de un sistema más amplio, como una industria o una comunidad.
- 7.- Los sistemas abiertos y los sistemas sociales en particular, tienden hacia una mayor diferenciación y elaboración: conforme crece el sistema abierto, tiende a volverse más especializado en sus elementos y a elaborar su estructura, a menudo ampliando sus límites o creando un nuevo suprasistema con fronteras más amplias.

Presentamos un diagrama, donde se representan los conceptos mencionados de un sistema:



Como se aprecia en este diagrama, la entrada a su sistema, constituye la salida de otro, y por lo tanto la salida del otro se transforma en la entrada a otros sistemas, precisamente este es el concepto que queremos transmitir al lector.

Las líneas conectadas entre sí a los parámetros del sistema y al sistema con su ambiente, representan las relaciones del sistema.

La línea que demarca el sistema con respecto a su ambiente, es decir el límite del sistema no es continuo, debido al intercambio continuo de información (energía, etc.) que se da en el sistema y su ambiente.

Sin duda alguna la mayoría de los conceptos que se utilizan en las teorías de sistemas fueron establecidas por Bertalanffy, una de las tantas contribuciones que hizo, fue que estableció una distinción entre los sistemas cerrados y sistemas abiertos que a continuación se desarrollan:

### **8.2.- SISTEMA CERRADO:**

Los sistemas de una organización solo pueden ser abiertos o cerrados de acuerdo a su interacción con el medio. El sistema cerrado se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a los sistemas mecanicistas. Muchos de los conceptos en ciencias sociales y de la teoría organizacional son considerados como sistemas cerrados, porque ellos consideraban el sistema bajo estudio libre de influencias externas y determinísticas, porque sus modelos eran tomados de las ciencias físicas, debido a que creían que los problemas podían analizarse en términos de su estructura interna, tarea y relaciones formales, sin hacer referencia al medio externo, una característica importante de estos tipos de sistemas es que se mueven de manera inherente hacia el equilibrio estático y a la entropía.

### **8.3.- SISTEMA ABIERTO:**

Los sistemas abiertos, a diferencia del anterior se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y reciben diferentes insumos que se transforman de alguna

manera y salen en forma de producto, esto precisamente es lo que elimina la entropía en los sistemas abiertos. No sólo son abiertos en relación al ambiente, sino también en relación a sí mismos o internamente, en aquellas interacciones entre sus componentes que afectan al sistema como un todo. Una consecuencia lógica de este proceso de los sistemas abiertos es que se adaptan a su ambiente mediante el cambio de estructura y de los procedimientos de sus componentes internos.

Se debe considerar la organización en términos de un modelo general de sistema abierto. Este enfoque proporciona la base para el desarrollo de una teoría organizacional más integrada. El concepto de sistema abierto o cerrado, en realidad la diferencia es de grado, porque en el sentido absoluto, todos los sistemas son abiertos o cerrados, según el punto de vista que se quiera abordar.

## 9.- ENFOQUE DE SISTEMAS EN ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS.

La teoría organizacional tradicional utiliza el enfoque que se basa en un sistema cerrado, muy bien estructurado, en contraposición con respecto a la teoría moderna, que se ha orientado hacia el enfoque de sistemas abiertos.

Estas dos conceptualizaciones enmarcan una filosofía que acepta la premisa básica de su fundamentación, que señala que la única alternativa de estudiar a la organización, por su grado de complejidad, es a través del enfoque de sistemas.

Hay dos grandes personalidades que contribuyeron enormemente con sus enfoques de sistema social a las organizaciones administrativas; Wilfredo Pareto, que mencionamos cuando abordamos las contribuciones sociológicas, y el otro es Chester Barnard, considerado como el máximo exponente de este enfoque en la administración.

Wilfredo Pareto desarrolló antes que Barnard sus conceptos de sistema social. El consideraba a la sociedad como un

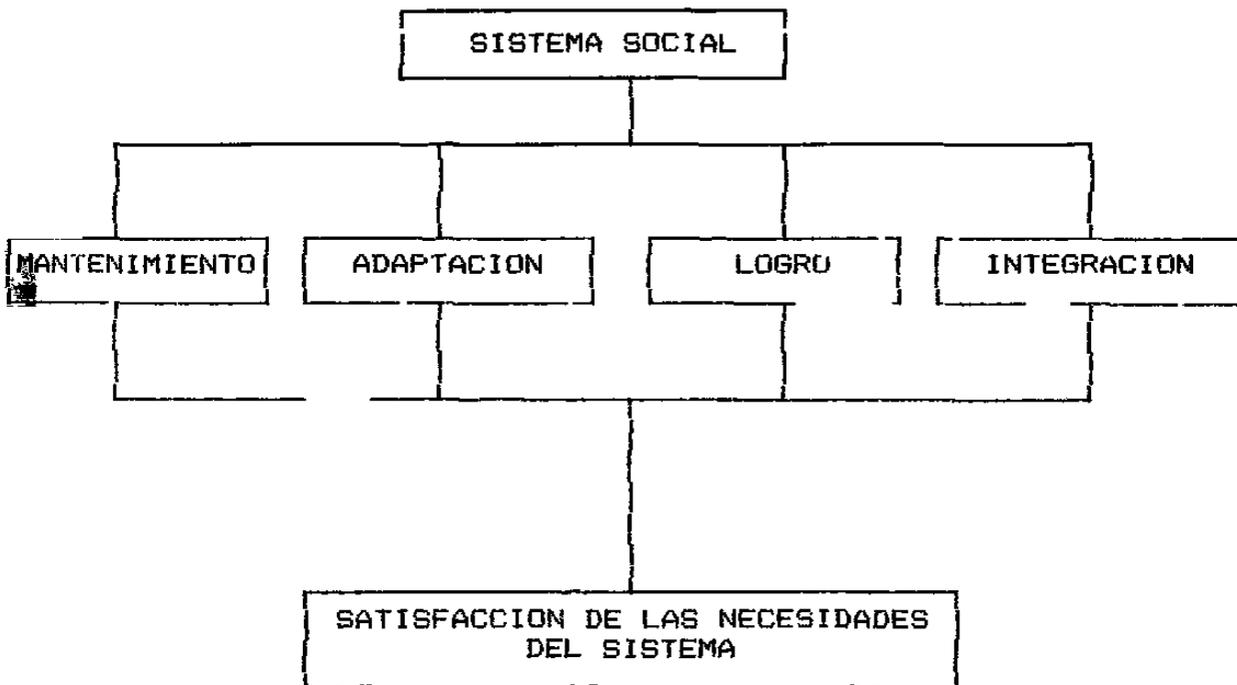
sistema formado por partes independientes, en la cual una parte afecta a las otras partes, por lo tanto, a todo el sistema. Consideraba que todo sistema social debe resolver cuatro funciones básicas que se presentan a continuación:

- 1.- MANTENIMIENTO DE PAUTAS: Se refiere a que las pautas deben mantenerlas los miembros de una sociedad, con la actitud de respeto.
- 2.- ADAPTACION: Consiste en tratar de adecuar el sistema social a su medio social (entorno).
- 3.- LOGRO DE LOS FINES: Indican que todo sistema social tiene una o más finalidades, que deben lograrse a través de un esfuerzo cooperativo.
- 4.- INTEGRACION: Conceptualizó lo que se plantearía como objetivo, es decir, interrelacionó todas las funciones anteriores.

Representó un modelo gráfico, donde plasmó sus ideas principales, en relación al sistema social:

Presentamos un modelo grafico , donde se plasman las ideas principales, en relacion al sistema social:

CONCEPTOS BASICOS DEL SISTEMA SOCIAL



Por otro lado Chester Barnard, en su libro "The Functions of the Executive" en 1938, desarrollo algunos conceptos de sistemas sociales que están íntimamente ligados a la administración; realizó la función de ejecutivo de la New Jersey Bell Telephone Company de 1927 a 1940, tuvo fuerte influencia de los teóricos de la Universidad de Harvard.

Este autor reafirma la idea de que la administración de organización debe ser vista a través de un enfoque de sistema social, sus aportaciones fueron hechas a finales de los años 20's, y todavía se siguen considerando. Tratò de comprender y analizar las funciones de los ejecutivos y buscò las causas en el sistema que operaban; llegó a la conclusión que la función de los ejecutivos consiste en mantener un sistema de esfuerzos cooperativos dentro de una organización formal.

Koontz y Col. (1987) nos proporcionan un extracto de sus principales ideas que plasmò en su libro:

- "1.- Las limitaciones físicas y biológicas de los individuos los llevan a cooperar y trabajar en grupos; pero una vez que las personas cooperan, las limitaciones psicológicas y sociales también juegan un papel importante en la inducción para la cooperación.
- 2.- El acto de cooperación conduce al establecimiento de sistemas cooperativos, en los que están presentes factores físicos, biológicos, personales y so

ciales (por ejemplo, Barnard consideraría un salón de clases como un sistema cooperativo, formado por elementos como la habitación, los bancos, pizarrones, los individuos como seres biológicos, las personalidades, el intercambio de ideas). Y además señala que la continuidad de la cooperación depende de la eficiencia (¿Se logra el propósito cooperativo?) y la eficiencia (¿Se logra el propósito con el mínimo de descontento y costo para los miembros cooperativos?).

- 3.- Cualquier sistema cooperativo se puede dividir en dos partes: "Organización", la cual incluye sólo las interacciones de los individuos en el sistema, y "otros elementos".
- 4.- A su vez, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: La organización "Formal", el conjunto de interacciones sociales conscientemente coordinadas que tienen un propósito deliberado y conjunto, y la Organización "Informal" que se refiere a aquellas interacciones sociales que no tienen un propósito conjunto común o conscientemente coordinado.
- 5.- La organización formal no puede existir si no hay personas que: (a).- Sean capaces de comunicarse entre ellas, (b).- Estén dispuestas a contribuir a la acción de grupo, (c).- Tengan un propósito común y consciente.
- 6.- Toda organización formal debe incluir los siguientes elementos: (a).- Un sistema funcional, de modo que los individuos puedan especializarse (es decir, varias formas de departamentalización); (b).- Un sistema de incentivos eficientes y eficaces que induzca a los individuos a contribuir a la acción de grupo; (c).- Un sistema de poder ("autoridad") que obligue a los miembros del grupo a aceptar las decisiones de los ejecutivos; (d).- Un sistema lógico para la toma de decisiones.
- 7.- Las funciones del ejecutivo en esta organización formal son, entonces, las siguientes: (a).- El mantenimiento de la comunicación en la organización mediante un esquema de organización, además de individuos leales, responsables y capaces, y una verdadera "Organización Informal" compatible; (b).-

La obtención de servicios esenciales de los individuos dentro de la organización; (c).- La formulación y definición del propósito (es decir, la planeación).

- 8.- Las funciones ejecutivas entran en el proceso a través del trabajo del ejecutivo, que consiste en integrar el todo y encontrar el equilibrio entre fuerzas y hechos en conflicto.
- 9.- Para que el ejecutivo sea eficaz, requiere de un alto grado de liderazgo responsable; como Barnard subraya: "La cooperación, y no el liderazgo, es el proceso creativo, pero el liderazgo es el factor desencadenante de sus fuerzas". ( 33 )

Como se puede observar en lo que se presentó del libro de Barnard, presenta un enfoque bien definido de lo que es un Sistema Social, y presta más atención a lo que componen las partes más importantes del trabajo administrativo, que sería tanto la toma de decisión, como el liderazgo.

### 9.1.- SISTEMAS SOCIOTECHNICOS.

En los años más recientes, se le está dando mayor importancia a las interconexiones que existen entre los elementos físicos y sociales en una organización, pero continúan dándole el mismo enfoque de sistemas a las organizaciones, con la disyuntiva de que hay un área que se ha especializado y desarrollado, dando origen a lo que hoy se le denomina sistemas socio-técnicos.

Existen varios enfoques al abordar un sistema socio-técnico, haremos mención de los dos más importantes, a nuestro juicio, que se aproximan más a nuestro objeto de estudio:

La escuela Homans: Considera la relación entre el grupo y el medio ambiente esencialmente como una relación de acción y reacción. También identifica la naturaleza sistemática de la relación entre actividades, sentimientos, interacciones y el comportamiento resultante de la organización "hace énfasis en la organización informal".

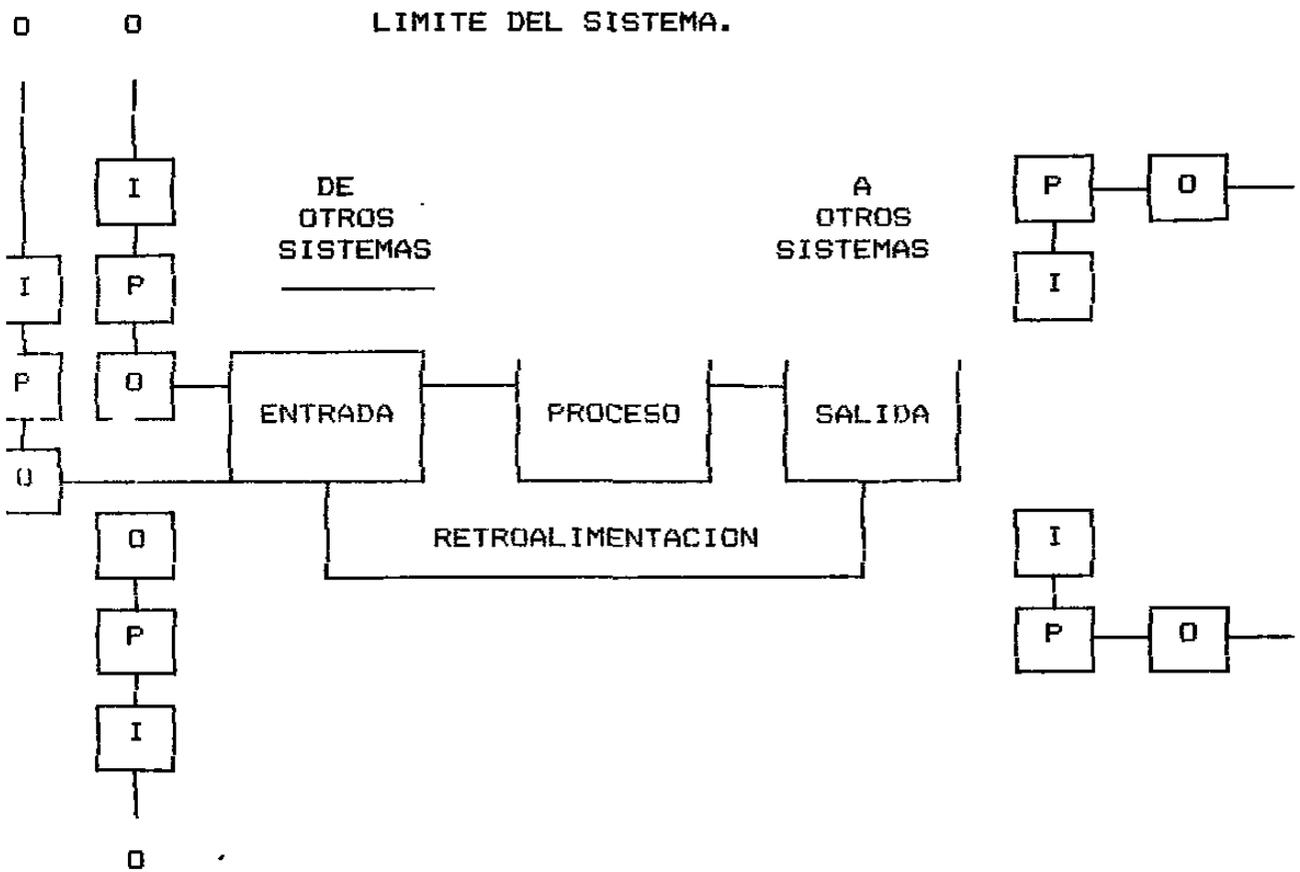
La escuela Tavistock: Visualiza a la Organización como un sistema abierto intercambiando recursos con su medio ambiente a manera de un proceso de "entradas-conversión-salidas". La empresa toma materias primas, energía y mano de obra, y exporta productos, sueldos, salarios, etc. "Hace énfasis en la organización formal".

A cualquier tipo de organización se le puede aplicar el sentido socio-técnico (empresas, gobiernos, universidades, etc.) porque sus postulados están implícitos tanto en las organizaciones consideradas formalmente, como en sus diferentes divisiones y subdivisiones.

Todas las organizaciones son consideradas como sistema sociotécnico abierto, compuesto de un cierto número de subsistemas. Un sistema recibe insumos de energía, materias primas que los componen, información y materiales del medio ambiente, estos pasan por un proceso donde se transforman los insumos y dan como resultado final el producto, es decir, lo que consume la sociedad.

A continuacion presentamos un esquema conceptual:

AMBIENTE DEL SISTEMA.



Con lo expuesto podemos dilucidar que una organización desde el punto de vista sistémico, no es simplemente un sistema técnico, ni tampoco social, es toda una integración de las actividades humanas. Alrededor de toda la gama de tecnologías que pueden existir en la organización, los adelantos tecnológicos afectan todo el sistema de la organización, por consecuencia lógica, afecta los tipos de insumos que se requieren para la naturaleza de los procesos de transformación los productos que se obtienen en el sistema, mientras que el sistema social determina la efectividad y la eficiencia de la utilización de la tecnología.

Los sistemas socio-técnicos surgieron con los estudios de Trist (1951) y Davis (1957) ambos autores encontraron en forma separada, una relación muy estrecha entre los aspectos sociales y los técnicos en el contenido del trabajo, concordaron en que el trabajo debe ser realizado en base a esa estrecha relación.

Esta teoría de los sistemas socio-técnicos, nacen bajo el principio de interdependencia de los aspectos sociales y

técnicos, fundamentan dos premisas básicas que se presentan a continuación;

- 1.- La producción de bienes y servicios requieren de la operación de variables independientes, que están correlacionadas al sistema social y al técnico.
- 2.- El sistema social y el técnico deben relacionarse en su medio ambiente para funcionar y desarrollarse.

En esta teoría, la optimización de un sistema debe relacionar y satisfacer las necesidades de estructurar la organización para la optimización conjunta de los componentes sociales y técnicos, de tal forma que en su ambiente de trabajo pueda ser estimulante para desarrollar sus habilidades físicas y mentales, para tener una alta productividad y encontrar en el mismo trabajo recompensas intrínsecas que los motiven a tener un mejor desempeño.

Existen muchas definiciones de los sistemas socio-técnicos, pero no vamos a entrar en una discusión académica, a este nivel, simplemente mencionaremos una definición -----

operacional del sistema socio-técnico para unificar criterios.

Un sistema socio-técnico utiliza varios conceptos comunes a la teoría de los procesos, las tareas, las actividades y la tecnología, que se emplean para transformar materias primas en productos y servicios.

Nuestra definición operacional de un sistema Socio-técnico, consiste en la optimización y la relación entre el sistema social o humano de la organización y la tecnología, para lograr asegurar, y a su vez incrementar, la producción de bienes o servicios.

Es decir, es la relación existente de la tecnología con las Personas en el trabajo. Esta definición por simple que parezca abarca conceptos tan complejos que están implícitos en el sistema, la tecnología, la estructura, el diseño y el modelo, que a continuación mencionamos ;

**SISTEMA:**

Debe haber quedado claro por lo expuesto ante-

riormente en el enfoque de sistema, así que diremos que un sistema es un conjunto de elementos diversos, que se encuentran interrelacionados entre sí.

**TECNOLOGIA:**

Es el aspecto de la cultura que está relacionada con las herramientas, los materiales, las técnicas, las máquinas y los procesos.

**ESTRUCTURA:**

Se refiere a como esta compuesta la organización y el Sistema.

**DISEÑO:**

Se refiere a la descripción observada del sistema por medio de relaciones y conceptos.

**MODELO:**

Es la representación simbólica de una cosa o idea.

El objetivo de un diseño de sistemas socio-técnico es para optimizar la relación entre el sistema social o humano de la organización y la tecnología, para lograr incrementos de la productividad y mejorar las condiciones de vida en el trabajador.

## **9.2.- CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS SOCIO-TECNICOS.**

- 1.- Las compensaciones económicas de los trabajadores deben estar ligadas a su desempeño.
- 2.- La satisfacción de las necesidades y las expectativas de los trabajadores y el trabajo debe estar en equilibrio.
- 3.- Para los trabajadores que así lo deseen, su trabajo debe proporcionarles la oportunidad de hacer uso completo de sus habilidades.
- 4.- Los trabajadores de todos los niveles deben tener información de los planes y decisiones que afecten su trabajo y su vida de trabajo.
- 5.- Debe proporcionarse a los trabajadores recursos apropiados para facilitar su desempeño y minimizar los obstáculos en el cumplimiento de de sus labores.
- 6.- Deben existir condiciones "higiénicas", incluyendo supervisión competente, pago justo, seguridad en el trabajo, buenas condiciones de trabajo y buenas relaciones obrero-patronal.

Los sistemas socio-técnicos tienen un campo amplio de aplicación en las organizaciones, y más aún en las empresas, cualquiera que sea su tamaño.

Los psicólogos sociales y laborales, tienen un amplio campo de acción con estos tipos de enfoques, ya que por su formación académica, disponen de técnicas y modelos para afrontar esta visión del mundo para sus trabajos.

Hay que eliminar el concepto absurdo que se tiene de que el psicólogo laboral es un administrador de empresas, el hecho que tenga en su curriculum académico materias relacionadas a la administración, no quiere decir que lo sea, sin embargo, tampoco quiere decir que un psicólogo laboral no pueda ser un buen administrador, simplemente lo que se desea expresar es que su formación académica es otra. Estamos formados para ser consultores de empresas o agentes de cambio, la prueba palpable está en la labor que realizan en las industrias, ¿Cuáles son las funciones que realiza un psicólogo laboral en las empresas de Monterrey? Podemos decir que son contadas las personas que se dedican a administrar una

empresa. No vamos a entrar en esta discusión tan interesante, lo dejaremos a la interpretación del lector.

Cualquiera que sea la disciplina académica, cuando un consultor es llamado a una industria para realizar un trabajo de diseño, con el sistema socio-técnico, este debe consistir en lo siguiente;

- 1.- Formar los equipos que van a trabajar en el diseño.
- 2.- Capacitar a los equipos por medio de seminarios.
- 3.- Definir las áreas en las que se va a trabajar, es decir, los puestos claves de donde se desarrollará toda la actividad.

El psicólogo laboral es un consultor y como tal debe definir cuales son los rangos y conceptos con los que trabajará, a continuación se presentan algunas consideraciones de vital importancia :

- 1.- Si se trata de requisitos organizacionales, los elementos a tener claros son:
  - A.- La estructura organizacional.

- B.- El clima administrativo.
- C.- El control y la toma de decisiones.
- D.- Las tareas, los roles y la conducta del personal
- E.- La dinámica de grupo.

2.- Si se trabaja con el enfoque de los sistemas técnicos los requisitos a considerar serán los siguientes:

- A.- Los insumos.
- B.- Los productos y métodos de transformación.
- C.- Las operaciones de unidades.
- D.- Las mecanizaciones.
- E.- El control de las variaciones.
- F.- El determinismo tecnológico.

3.- Si se trabaja con los sistemas generales, debe abordarse:

- A - Las fronteras.
- B.- Interdependencia entre sus sistemas.
- C.- La aplicabilidad a organizaciones comerciales.

D.- Crecimiento y reversibilidad.

E.- Interacción ambiental.

La metodología empleada para el proceso de las variables organizacionales son los que se presentan a continuación:

1.- EXPLORACION:

Tiene que ver, en su forma general con la revisión de todo el sistema que se va a diseñar, es decir, con sus fronteras, insumos y productos, su staff de gente y sus relaciones con su ambiente y el problema inmediato si existe.

El proceso de exploración permite diseñar de acuerdo a ciertas dimensiones generales, así como permite al consultor enfatizar en los insumos, o en los aspectos del producto de la tecnología. El sistema explorado debe ser visto como una región con fronteras en un espacio, esto está relacionado con el tiempo en que los insumos son convertidos o transformados en productos. Los sistemas tienen ciertas relaciones con el medio ambiente que plantean ciertos requisitos y problemas a alcanzar.

El procedimiento de exploración es un paso crucial en el diseño del proceso, ya que es el paso en el cual las fronteras del sistema de diseño son inicialmente (pero no irrevocablemente) definidas.

## 2.- ANALISIS TECNICO:

En el análisis técnico, hay 2 puntos claves a desarrollar:

### A.- IDENTIFICACION DE OPERACIONES POR UNIDAD:

Una vez que las fronteras han sido definidas y la misión principal o la tarea del sistema ha sido establecida, identificará el producto que es esperado y que a cambio ha ayudado a definir el insumo, entonces es posible identificar las operaciones de unidades en el proceso técnico.

La "operación unitaria" es un concepto tomado de la ingeniería química que se refiere a cualquiera de las fases de una tecnología en la que ocurre un es-

tado de cambio identificable en el insumo. Dada esta definición, podemos decir que la tecnología puede ser analizada identificando todas sus operaciones de unidad.

Este análisis tendrá la ventaja de que su sistema socio-técnico se expresa en términos de sus insumos, y a la vez este enfoque asegura que el sistema técnico será analizado separadamente de las tareas y trabajo de la gente por una parte y el sistema supervisor y control por otra parte.

#### B.- IDENTIFICACION DE VARIACIONES CLAVES:

Una vez que las operaciones unitarias han sido determinadas para el sistema, la tarea más importante es la de identificar el gran número de requisitos técnicos o variaciones, y entre ellos, seleccionar el más importante o la variación "clave" continua.

El proceso real para identificar las variaciones claves involucra primero, conocer las listas de todas las variaciones conocidas para cada una de las operaciones unitarias. Estas variaciones representan las posibles desviaciones de un standard que son provocadas ya sea por el estado de insumo, a esa operación de unidad o por el estado normal de los procedimientos técnicos .

Las variaciones que son provocadas por el mal funcionamiento en el proceso técnico o por error humano, no son incluidas en esta lista. Siguiendo la lista de todas las variaciones para cada operación de unidad, las variaciones claves son identificadas tomando en cuenta cuales son las más directas o más importantes en el impacto de cantidad, calidad o costo.

El paso final es identificar las variaciones claves incluyendo la construcción de una matriz de cuadro, que incluye a su vez, todas las variaciones agrupadas dentro de sus operaciones de unidad por ambos lados. Las anotaciones en las casillas son las relaciones entre cada par de variaciones a través del sistema de trabajo.

### 3.- TABLA DE CONTROL DE VARIACION

Este paso se forma entre el análisis del sistema técnico y social y es el corazón del proceso de diseño.

Las variaciones son examinadas, una por una, para determinar la manera en la cual están siendo controladas en la actualidad (en caso de rediseño), son normalmente controladas, (en lugares convencionales, en caso de un nuevo diseño ). La tabla realmente anota las operaciones de unidad en la cual la variación clave se origina, es observada y es controlada.

En ella también está anotada qué o quién controla la variación clave, que acciones son usa-

das para controlarla y el medio de información. Finalmente la tabla proporciona espacio para anotar posibles alternativas de mecanismos de control ya sea técnicos, mecánicos o sociales- humanos.

#### 4.- ANALISIS DEL SISTEMA SOCIAL:

El sistema social está comprendido por el trabajo y está relacionado con las interrogaciones entre la gente. Esta conceptualización incluye dos tipos de relaciones; las relaciones verticales que va desde el supervisor hasta el subordinado, ya sea interno al sistema del trabajo o a través de sus fronteras, y las relaciones horizontales entre las personas del mismo nivel o sea, no supervisor, supervisor o administrativo, o más específicamente, entre gente del mismo nivel de sueldo o de status. Se da el mismo fenómeno de las relaciones verticales, ya que las relaciones horizontales también pueden ser internas al sistema del trabajo o pueden cruzar sus fronteras.

El procedimiento a seguir para el análisis del sis-

tema social es el siguiente :

**A.- ROL INTERNO:**

El primer paso incluye el examen de las relaciones de rol dentro del sistema Social del trabajo como fue definido inicialmente. Esta actividad realmente incluye proyectar las personas que tienen interacciones relacionadas en el sistema y el contenido de esta interacción. Esta actividad podría incluir varios supervisores o gerentes y los grupos subordinados que se reportan. La simplicidad o complejidad de los roles, el número y variedad de relaciones con otros roles en el Sistema de trabajo deben ser examinados.

**B.- FRONTERA DEL ROL CRUZADO:**

Este paso es paralelo al análisis del sistema interno descrito anteriormente, excepto en que las relaciones del rol entre los miembros del sistema de trabajo y las personas externas, pueden estar dentro de la organización en general, y también pueden estar examinadas.

C.- ANALISIS DE ROL INDIVIDUAL:

Este tercer paso, en el análisis del sistema social requiere que el equipo de diseño busque las percepciones de los ocupantes de los roles para el sistema de trabajo para conocer sus propios puntos de vista en cuanto a esos roles, y no con poca frecuencia, lo que parece ser una relación efectiva y eficiente entre roles de un sistema de trabajo o entre un sistema y su ambiente, puede ser experimentado extremadamente tenso y lleno de asperezas. Normalmente se requiere más información en este punto para determinar las causas de esta situación.

Las tres partes del sistema social combinado con las variaciones, clave forman la base del diseño del sistema socio-técnico. La primera parte de los aspectos de coordinación y cooperación internos al sistema, permiten soluciones técnicas adicionales a ser consideradas y roles tradicionales de control a ser revisados. La segunda parte, los aspectos de

coordinación y de control en el ambiente en el sistema del trabajo, permite consideración de fronteras en el sistema expandido o con cambios para permitir un mayor control. La tercera parte, la examinación de las percepciones de rol de los individuos dentro del sistema permiten la evaluación y dirección de los cambios del sistema social que tendrán relevancia inmediata en los ocupantes del rol.

#### 5.- EL DISEÑO SOCIO-TECNICO:

Una vez que el sistema técnico ha sido separado del sistema social y los requisitos del sub-sistema han sido separados, el proceso del diseño prosigue combinando los elementos que controlan las variaciones clave, utilizando al máximo la capacidad de coordinación del sistema del trabajo. Si los mismos empleados inspeccionan, verifican se coordinan entre ellos, entonces el supervisor es libre para ayudar entre el sistema del trabajo y su medio ambiente. Llamamos a esto "condiciones de control". El resultado es un sistema del trabajo con roles que interactúan directamente entre si. Este tipo de trabajo

ejercita mejor la variación interna y el control que necesita cuando lo necesita, el resultado es una coordinación mas flexible y mas rápida. También cuando el supervisor equilibra la función de coordinación puede actuar mejor en la capacidad administrativa para relacionar sistema de trabajo y sus fronteras.

#### PRINCIPIOS DEL DISEÑO SOCIO-TECNICO:

El diseño de un sistema socio-técnico depende grandemente de los objetivos.

Las organizaciones son sistemas socio-técnicos, la diferencia en el enfoque radica en que los objetivos de la organización son logrados en mejor forma si:

- \* Optimizamos conjuntamente los aspectos técnicos y sociales explotando el potencial de adaptación e innovación de la gente en el logro de metas en lugar de:
- \* Optimizar el Sistema técnico para posteriormente, adaptar el sistema social.

### 9.3.- OPTIMIZACION PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

#### 1.- COMPATIBILIDAD:

El proceso de diseño debe ser compatible con sus objetivos: un sistema social no puede ser creado en base a una orden o mandato absoluto.

#### 2.-ESPECIFICACION CRITICA:

Es de amplia aplicación e implica la especificación crítica mínima de tareas a trabajos o de trabajos a roles y la especificación de objetivos y métodos para obtenerlos. Este principio tiene dos aspectos:

- A.- Requiere que identifiquen lo que es esencial.
- B.- Dice que no debemos especificar más de lo que sea necesario ya que al hacerlo estamos cerrando opciones que pudieran estar abiertas.

#### 3.- CRITERIO SOCIO-TECNICO:

Si no se pueden eliminar las desviaciones por lo menos se deben controlar tan cerca de su punto de origen como sea posible.

Por desviación entendemos, cualquier evento programado; una desviación clave es aquella que afecta el resultado del éxito.

#### 4.- MULTIFUNCIONES (ORGANISMO Vs. MECANISMO).

Formas tradicionales de organización:

- Dependen en mucho de la redundancia de sus partes.
- Requieren gente para desarrollar tareas altamente especializadas y fraccionadas.
- Tienen alta rotación de la gente, la cual es comparativamente reemplazada con facilidad.

#### 5.- LOCALIZACION DE LIMITES:

En cualquier organización los límites departamentales tienen que ser delineados en alguna parte. Tales límites son definidos de manera que se agrupe a la gente y las actividades en base a los siguientes criterios:

- A.- Tecnología.
- B.- Territorio.
- C.- Tiempo.

Bajo circunstancias favorables, los grupos de trabajo pueden adquirir y manejar un alto grado de autonomía y aprender a administrar sus propios límites.

#### 6.- FLUJO DE INFORMACION:

Los sistemas de información deben ser diseñados para proveer información en el primer lugar, del punto donde se necesita acción.

Los sistemas de información son sofisticados, cuando son dirigidos adecuadamente pueden proveer al grupo de trabajo con la cantidad y tipo de retroalimentación adecuada para permitirle aprender a controlar las desviaciones que ocurren dentro de su marco de responsabilidad y competencia para anticipar eventos que puedan tener efecto en su desarrollo.

#### .. CONGRUENCIA DE LOS SOPORTES:

Los sistemas de soporte social deben ser diseñados para que refuercen los comportamientos que la estructura organizacional debe extraer.

Deberá de haber congruencia en los sistemas tales como:

- sistema de compensación.
- Sistema de selección.
- Entrenamiento.
- Resolución de conflictos.
- Medición de trabajo.
- Permisos.
- Promociones.
- Control de asistencia y puntualidad.
- Separaciones.

8. DISEÑOS Y VALORES HUMANOS:

El objetivo del diseño de la organización debe ser el de proveer una alta calidad de trabajo. Para esto han sido identificadas las características de un buen trabajo, las cuales deben ser buscadas hasta donde sea posible al diseñar los trabajos y organizaciones y son las siguientes:

- A. La necesidad de que el contenido del trabajo demande algo razonable del trabajador que provea un mínimo de variedad.
- B. La necesidad de poder aprender en el trabajo y seguir pidiendo

C.- La necesidad de tener alguna área mínima de toma de decisiones que pueda considerarse propia del individuo.

D.- La necesidad de un grado mínimo de soporte social y reconocimiento del lugar de trabajo.

E.- La necesidad de que el individuo sea capaz de relacionar lo que hace y produce con su vida social.

F.- La necesidad de sentir que el trabajo lleva a un futuro deseado. (No necesariamente una promoción).

9.- INCOPLETO:

Diseñar un proceso reiterativo. El cierre de opciones abre otras nuevas. Tan pronto como se implanta un diseño, sus consecuencias señalan la necesidad de rediseñarlo. Se requiere de un grupo de funciones, niveles y disciplinas múltiples para su evaluación y revisión.

**9.4.- CRITERIOS PARA EL EXITO DE LOS SISTEMAS SOCIOTECNICOS.**

1. No copie o intente "trasplantar" a su organización los programas de otras organizaciones, por exitosos que hayan sido.
- 2.- Asegúrese antes de iniciar, de que cuenta con la participación y el compromiso de la dirección general.
- 3.- Si la organización cuenta con sindicato, involúcrelo desde el principio.
- 4.- Establezca un comité directivo al inicio del programa, con participantes de todas las áreas que intervendrán en él y de ser posible de varios niveles organizacionales.
- 5.- Involucre, de ser posible, a todas las áreas y niveles organizacionales.
- 6.- Mantenga expectativas altas y realistas.

7. -En su intervención diagnostique, retroinforme y defina acciones en forma constante, apoyado por los recursos de la organización.
8. Administre la velocidad y maneje las resistencias al cambio.
- 9.- Atienda a las personas y a su proceso de integración.

**9.4.1.- VENTAJAS:**

- A.- Reducción de costos y ausentismo.
- B.- Mayor productividad y calidad.
- C.- Favorece la integración.
- D. Se da la involucración y compromiso de cada uno de los trabajadores.
- E. Permite identificar las diversas causas del comportamiento de la organización.
- F.- Incrementa la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

G.- Incrementa el sentido de permanencia hacia la organización.

#### **9.4.2.- DESVENTAJAS:**

- A.- Muy complejo.
- B. De difícil aplicación.
- C.- Requiere de entrenamiento especial.
- D.- Requiere de cierto nivel de cultura.

#### **9.4.3.- TENSIONES EN EL SISTEMA SOCIO-TECNICO.**

El punto de vista socio-técnico ayuda a identificar y a resolver los problemas que pueden surgir en los grupos de trabajo.

Las interrelaciones entre los puestos de trabajo son una fuente común de tensión.

- La eficiencia en la producción exige que dichos pues-

tos se encuentren coordinados, pero no siempre es fácil decir en qué forma debe pedirse a las personas que se relacionen unas con otras en el trabajo. Por ejemplo: Según el punto de vista tradicional de la planeación del trabajo, el gerente de producción especifica la manera como el trabajador de la producción y el que le hace entrega del material deben coordinar sus actividades; pero desde el punto de vista técnico, las relaciones sociales entre los trabajadores son tan importantes para ambos y se opondrán a toda actividad que les sea impuesta arbitrariamente por un tercero. Por lo tanto, el supervisor inteligente les dará una libertad considerable para que busquen el equilibrio de sus actividades, les dejará cambiar el modo de ver su relación laboral y crear uno nuevo si así lo desean.

- Otra fuerte tensión es la relación entre las necesidades de una persona y las demandas que le impone la estructura del trabajo.

En ciertas ocasiones los seres humanos son volubles, su estado de ánimo y sus necesidades cambian de un día para otro, incluso, de una hora para la siguiente.

Es imposible diseñar el trabajo de modo que se ajuste siempre a las necesidades del trabajador; pero si el supervisor es sensible al problema, habrá menos probabilidad entre las necesidades del trabajador y las exigencias de su trabajo.

#### **PAPEL DEL SUPERVISOR:**

El concepto del sistema socio-técnico tiene ciertas implicaciones para el papel del Supervisor.

En comparación con el punto de vista tradicional, en los sistemas socio técnicos el supervisor:

1. Está más unido que desunido.
2. Es un apoyo y no un analista.
3. Resuelve los conflictos, lejos de crearlos.
4. No actúa, sino que interactúa.

Evidentemente debe considerarse que el supervisor está dentro de los límites del sistema. Sus propias necesidades,

objetivos, conocimientos y habilidades son recursos que deben ser puestos a disposición del sistema, siempre que los necesite.

El supervisor que posee el punto de vista socio-técnico que hacer más que analizar simplemente el problema debe ser un experto ajeno al Sistema; debe ser un propiciador interno de cambio. No es meramente un ejecutor de las normas de trabajo impuestas desde afuera; debe estar preparado para ayudar a los miembros del sistema a que consideren el problema y puedan crear las normas que desean establecer.

Si el supervisor se ve a sí mismo como un solucionador de conflictos, los demás lo verán seguramente en forma parecida. Conoce los aspectos psicológicos y sociales del sistema, es capaz de resolver los problemas que surjan como resultado de las necesidades de los hombres y las máquinas.

**C A P I T U L O   I I I .**  
**A N S I E D A D .**

## 10.- QUE ES LA ANSIEDAD.

Antes de entrar a definir la ansiedad consideraremos pertinente abordar algunas consideraciones de tipo conceptuales que utilizan algunos autores dentro de sus respectivas corrientes metodológicas de trabajo de tipo general.

Vista de forma general, algunas semejanzas y diferencias de este concepto, podemos ubicar sus raíces históricas en el latín denominado "anxietas", que denota una experiencia de diversos grados de incertidumbre, agitación y pavor. El uso del latín incluía una sugerencia de estrangulación que a veces está implícita en la connotación actual. Se introdujo este término en psicología cuando Freud (1984) describió la neuròsis de ansiedad como síndrome diferente de la neurasténia; pero su aceptación no se hizo general hasta pasados 40 años, May (1950) hizo notar que aportes de las publicaciones de los autores psicoanalíticos, la ansiedad no entra en el elenco de los índices de las obras psicológicas escritas antes de 1930.

Al tratar de definirla nos daremos cuenta que es un fenómeno complejo, proteiforme, de muy difícil comprensión; que trata de una experiencia emocional con la que todos estamos familiarizados, posiblemente desde nuestras primeras etapas de vida.

El uso cotidiano del término ansiedad define un estado de ánimo transitorio, reflejo de la conciencia ante la amenaza de un suceso desagradable o puede estar acompañada de deseo intenso. Este término comprende varios elementos importantes y diversos al mismo tiempo, el primero es que denota una experiencia subjetiva, el segundo se refiere a un "modus vivendi" o un módulo de comportamiento, el tercero es que puede ser observado en las esferas sociales, o sea, en los demás como en nosotros mismos. El término "estado de ansiedad" define un trastorno en el que la ansiedad es la parte principal y dominante del cuadro clínico, este estado de ánimo puede ser relativamente fijo y persistente, llegando a un grado tal que puede comprometer el bienestar, al actividad eficaz y la adaptación normal, los estados varían en gravedad y duración, pudiendo presentarse en los estados agudos y graves de pánico ya sean crónicos, leves o graves.

## **11.- ASPECTOS GENERALES DE LA ANSIEDAD.**

Existen puntos de encuentro entre los estudiosos de este fenómeno, en el grado en que la ansiedad no se manifiesta de igual forma entre los seres humanos, y concuerdan que hay diferentes tipos de ansiedad sin entrar a una clasificación científica aceptada todavía, pero en términos generales, la podemos agrupar en dos grandes actividades como formas inherentes al hombre, a continuación se presentan:

### **11.1.- La ansiedad normal y patológica:**

La ansiedad es un fenómeno normal en su grado moderado, desempeña una función de gran utilidad para estimular los esfuerzos de vivacidad y contribuir a que una persona se mantenga en un nivel elevado de trabajo y de conducta, sin embargo, en exceso, la ansiedad compromete la eficacia y es una rémora, a la que se le denomina ansiedad patológica o morbosa, que se refiere a la aparición de una ansiedad de alta frecuencia, gravedad o duración, que puede llegar a comprometer el bienestar o la eficacia.

### 11.2.- Ansiedad situacional o de carácter ansioso.

Este estado de ansiedad situacional se refiere a la ansiedad experimentada en un momento dado porque se trata de un fenómeno "aquí y ahora". El carácter ansioso refleja una tendencia hábitual a la ansiedad ante una serie de estímulos y situaciones. Una persona con un acusado carácter ansioso no puede sentir ansiedad situacional en un instante determinado, pero muestra una tendencia mucho mayor a ello que una persona de bajo nivel de ansiedad.

Rees (1973) en cuanto al aspecto general de la ansiedad nos dice:

"La ansiedad es un fenómeno normal que únicamente es considerado como patológico cuando compromete el bienestar general o la eficacia personal; constituye una característica común de numerosos cuadros clínicos y presentan unas series de concomitantes fisiológicos que afectan la mayor parte de los sistemas orgánicos". (34)

Con este autor podemos entrar al problema de la definición de la ansiedad, ver lo difícil y complejo que es; existen una gran variedad de definiciones que intentan explicar este fenómeno, no obstante hay desacuerdo en cuanto a los que se

---

Rees, W. L. (1973). Factores de ansiedad en la asistencia global al enfermo. Acta del Simposio celebrado en el Hospital de San Lucas. Amsterdam. Países Bajos. Pág. 1.

dedican a estudiar este tema, ya que las definiciones no llegan a agrupar ni la etiología ni el total de sintomatología, ni trata de explicar la epistemología de la ansiedad (Exceptuando el psicoanálisis). Este hecho se puede explicar por si mismo debido a que el trastorno de ansiedad rara vez se ve en forma pura, siempre va asociado a otros síntomas y en ocasiones se confunden con otras emociones. Este trastorno debe ser visto como un síndrome, no como una entidad individual. Ninguna definición abordada es capaz de agrupar todos los síntomas que evidencian este trastorno emocional.

Al ir analizando las definiciones observamos que estas dan la impresión que se confunde lo que es el miedo, con la ansiedad o la angustia y la preocupación, es cierto que existe una estrecha relación en esta trilogía de conceptos, pero también hay algunas diferencias entre estos conceptos.

La ansiedad se origina cuando las preocupaciones son frecuentes o intensas, como señala Hurlock (1976). la ansiedad se caracteriza por presión, malestar y presentimiento del que el individuo no puede escapar, va acompañada por un

desbarriminto, mientras la persona angustiada se siente bloqueada, incapaz de encontrar solución a su problema, la ansiedad se puede desarrollar a partir del miedo y las preocupaciones, pero la primera es más vaga, a diferencia del miedo, la ansiedad no se origina por la situación presente que al individuo pueda percibir, sino por una situación prevista.

La preocupación es uno de los síntomas más importantes de la ansiedad pero hay quienes marcan la diferencia entre ambas, es el caso de Jersild (1952) y Shafer (1956) concuerdan que:

"En primer lugar la preocupación guarda una relación con situaciones específicas; fiestas, exámenes, problemas de dinero, mientras que la ansiedad es un estado emocional generalizado, en segundo lugar, la preocupación se origina con un problema objetivo, mientras que la ansiedad con un problema subjetivo". (35)

La ansiedad depende de la capacidad de imaginarse algo que no está presente, su aparición puede ser más tardía que las del temor, lo mismo que la preocupación, es frecuente que se desarrolle luego de un periodo de intensa preocupación.

---

(35) Jersild y Shafer. Citado por Hurlock, E. (1967). Desarrollo psicológico del niño. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill. México. Pág. 307.

Ajuriaguerra (1973) considera que es clásico separar la ansiedad de la angustia, siendo ésta la manifestación corporal que tiene manifestaciones constrictivas y neurovegetativas, según esto, se separa el sentido de la experiencia y se le da a uno un valor neurofisiológico y al otro un valor existencial. Si se aborda este problema desde el punto de vista del desarrollo infantil, esta separación no parece justa, para distinguir a la ansiedad del miedo o temor, no es suficiente hacerlo considerando que la ansiedad no se refiere a ningún acontecimiento real que no tiene ningún punto de referencia, en tanto que el miedo, es una reacción de defensa, es la respuesta para la huida o la inmovilidad y tiene como objeto una situación real y presente.

Una definición interesante es la que propone Groen (1973) en relación a la ansiedad:

"Es una emoción desagradable, característica, inducida por la anticipación de un peligro, frustración que amenaza la seguridad, homeostasis o vida del individuo o del grupo bio-social al que pertenece la persona". (36)

Bakwin y Bakwin (1974) considera la ansiedad como anormal:

---

(36) Groen, J. (1973). Estudios psicossomáticos de la ansiedad en las enfermedades internas. Acta del Simposio celebrado en el Hospital San Lucas. Amsterdam. Pág. 11.

"Cuando su frecuencia o intensidad son tales que dificultan el funcionamiento normal de la personalidad". (37)

Algunos autores consideran que debe haber una separación entre ansiedad y angustia como lo mencionamos anteriormente, pero para fines prácticos no parece ser de gran interés.

Señala Fernández (1976):

"Entre ambos existen diferencias de matiz, la angustia es más física y cursa con inhibición y sobrecogimiento en el plano motor; la ansiedad es más psíquica y cursa con inquietud y sobre salto". (38)

### 11.3.- TEORIAS QUE TRATAN DE EXPLICAR LA ANSIEDAD.

Varias escuelas psicológicas tratan de explicar la génesis de la ansiedad según sus respectivas posiciones doctrinales; para los teóricos del aprendizaje, este estado debe ser una tendencia adquirida, el principio fundamental radica en que concibe la conciencia como una evitación aprendida de la ansiedad, y a la ansiedad como una respuesta interna también aprendida, que adquiere ese efecto a través de la asociación con estímulos que producen dolor. A pesar de estas conside-

---

(37) Bakwin y Bakwin(1974). Desarrollo psicológico del niño normal y patológico. 4ta. Edición. Editorial Interamericana, S. A. México. Pág. 406.

(38) Fernández, A. Citado por Cardoze, D. (1985). Temas de psiquiatría y psicología del niño. Revista temas de seguridad social. Panamá. Pág. 153.

raciones, los últimos neo-conductistas no niegan la existencia de patrones de conductas innatas, pero no les interesa entrar en este tipo de discusiones teóricas, porque para explicar algunos rasgos característicos de la ansiedad utilizan el reformamiento externo, cuando esto implica una recompensa, dicen que el niño en el curso de su crecimiento aprende los patrones de conducta del adulto, sus valores y sus ansiedades a través del razonamiento, en la medida que es castigado o premiado.

Otro aspecto importante de esta teoría, es la inhibición del condicionamiento, que podría ser por medio del castigo, que no implica necesariamente que haya desaparecido o se haya extinguido lo que se produce cuando no se efectúa reforzamiento alguno.

Una de las definiciones más utilizadas en la Ciencia del Comportamiento por ser tan operativo es lo que propuso Wolpe (1952) que dice:

"La ansiedad es el característico esquema de respuesta autonómica de un organismo individual concreto, después de la presentación del estímulo nocivo". (39)

---

(39) Wolpe Citado por Wilhem, A. Diccionario de Psicología. T. I. Ediciones Riodueño. España. (1979). Pág. 78.

A p a de no co partir ese criterio de aceptación, en esta defición la tomamos en cuenta, con el simple hecho de ser objeto y situarla en el plano de las definiciones conductistas.

Nuestra fundamentación teórica para el análisis de la ansiedad en este estudio sera sustentado por la corriente psicoanalítica por considerar que es la que mayor aproximación tiene para nuestro objetivo en estudio y por ser el mejor intento de explicación teórica al observar temas tan deliados, como es, la ansiedad. El psicoanálisis explica la ansiedad por las frstraciones de la libido y por las prohibiciones del superyo; es una señal de peligro dirigida al yo, es decir, a la personalidad consciente e inconsciente, la cual advertida de esta forma, puede responder con medidas adecuada\_ o movi li ando sus mecanismos de defensa.

Las obras de Freud se caracterizan por no tener una secuencia estable en el análisis de sus estructuras y dinámicas yoicas, pero ya para los años de 1920 consideraba que la ansiedad era produ\_to de las tensiones "somáticas sexuales"

reprimidas, creía que las imágenes libidinosas que aparecían como peligrosas eran reprimidas y que estas energías libidinales se paraban de la ciudad, mas tarde olvidó a situar esta noción y lo con la concepción de la ansiedad mucho mas amplia como señal de peligro.

Laplanche (1979) dice que Freud (1892-1895) se distingue en dos planos relativamente diferentes, menciona el plano de las publicaciones, en la cual se caracteriza por ser sus experiencias psicoterapéuticas con histéricas, cuando se trasladó a París a trabajar con Breuer y donde ambos publicaron una obra denominada estudios sobre la histeria, e investigación al respecto, y es, en este punto, que nos dice este autor que en las publicaciones del máximo exponente del psicoanálisis, en este periodo de lejanía y compromiso con los estudios sobre la histeria, por que Freud tuvo que tener en cuenta y analizar los puntos de vista con Breuer, en el nivel de la teoría en general, como en el nivel fundamental del descubrimiento de la sexualidad, en cuanto al lugar que ésta ocupa en la etiología de la neurosis y de la histeria, así como su enfoque lineal retroactivo, al descubrimiento que siempre hay que retroceder más en el tiempo para estudiar la sexualidad.

El otro plano es el de su actividad, que es cuando Freud continúa practicando psicoterapias y psicoanálisis, se encuentra en un nivel incipiente, aunque presta atención hacia otro campo, que a su juicio puede demostrar de manera más evidente y rápido la etiología sexual de la neurósis, en este sentido se produce un cambio en cuanto a su esquema <sup>m</sup>estructural tradicional de trabajo al abandonar la historia, a pesar que esta nueva forma rápida de ver la neurósis, ya <sup>m</sup>trés años ha sido admitido antes que él, porque era un campo en que la etiología resultaba más convincente por hallarse únicamente presente desde las primeras entrevistas, por ser "actual".

Freud había observado en las primeras consultas clínicas ciertas anomalías de la vida sexual actual del paciente. A pesar, de no haber sido el primero en señalarlo, explora el campo de las neurósis actuales, pero con marcado énfasis de la carencia psicoanalítica, o sea, sin hacer comentarios en un considerable número de casos.

Nos señala Laplanche (1979):

"Esto se puede ver más concretamente en una carta dirigida a Fliess y después en su <sup>m</sup> Introducción al Psicoanálisis que le dedica un capítulo en ese período muchos casos de neurósis actual". 4

---

(40) Laplanche, J. (1979) Problema psicoanalítico I La angustia en la neurósis. Ediciones Nueva Visión Argentina. pág. 15-18.

Dice Freud (1995) en este texto que había comenzado a reunir unas series de 100 casos de neurosis de angustia y que le agradaría reunir series similares a la de neurastenias masculinas y femeninas, también depresiones periódicas, más raras, con esto podemos ver que hay una intención de un plan de investigación clínica, publicando los resultados de estos estudios en los textos:

1.- LA NEURASTENIA Y LA NEUROSIS DE ANGUSTIA (1895). -

Donde habla de la justificación de separar de la Neurosis cierto complejo de síntomas a título de Neurosis de Angustia.

2.- DOS MANUSCRITOS MUY BREVE Y MUY LARGO .-

Pero suficientemente explícitos pero versan sobre el mismo contenido, los manuscritos B y E de los orígenes del Psicoanálisis, es decir, de la correspondencia con Fliess.

En este primer artículo para Freud el problema era de índole nosológico, verificatoria este punto interesante a

nuestro juicio ya que el mantiene esos criterios a través de todas sus obras, pero con la disyuntiva que no considera que el síndrome puede ser separado de la enfermedad, sólo cuando los síntomas presentan entre ellos una relación más fuerte, y frecuente con el conjunto de los síntomas que los separa y que representa una especie de relación inter a

El primero en mencionar la neurastenia y que la describió antes que Freud fué el norteamericano Beard (1884), en varias ocasiones la mencionó, pero con especial interés en dos artículos: El primero en 1881 que lo denominó "la neurastenia americana", y el otro en 1884 que lo denominó "la neurastenia sexual", que estaba relacionada con el agotamiento nervioso, en general podemos decir que se trataba de un síndrome de apariencia depresiva crónica donde predominan las perturbaciones corporales difusas trastornos sintomáticos perturbaciones funcionales. A pesar que hoy tiene un valor descriptivo, como nos dice Laplanche correctamente se clasifica al síndrome neurasténico como una "astenia intelectual", pero sobre todo física, semejante al cansancio, pero se distingue de este último por su ritmo invertido durante

el día. El sujeto se encuentra más cansado al despertar que en la noche, también con "síntomas dolorosos", e especial dolor de cabeza, dolores raquídeos, también difusos, también con cierto número de alteraciones funcionales de aparición neurovegetativa trastornos digestivos y eventualmente cardiovasculares.

El hecho importante de esto que coincide con el autor (Laplanche) es que la relación entre la neurastenia y la sexualidad era bastante clara. Para muchas otras autoridades antes que Freud, fundamentando más este punto, es el caso de Preyer que realiza un trabajo casi en el mismo periodo, que el autor anterior (Beard), y le denomina "las relaciones sexuales incompletas, coito interrumpido u organismo conyugal y sus consecuencias en el hombre; estudio extraído de la clínica"; donde señala que las perversiones sexuales y las diversas clases de masturbación psíquica pueden ejercer una acción etiológica. Este apartado es interesante porque pudo haber tenido ciertas influencias en Freud para que retomara la idea de que la neurosis es el signo de un agotamiento de la energía sexual, vinculado a una actividad sexual anormal, con

esto podemos decir que la neurasténia corresponde a un fenómeno sexual de desviación, mientras que la neurosis de angustia obedece a un mecanismo más cuantitativo, el cual está teorizado por una serie de síntomas, donde el interés central estaba en ver cuál era la comunicación interna que tenía un fondo de excitabilidad general, lo cual lo consideraba un síntoma común aunque constante en la neurosis de angustia y que tiene importancia teórica para él; para algunos más que una perturbación económica, que interviene en series de cantidades escasas y cantidades excesivas.

Otro aspecto importante de la neurosis de angustia es el síntoma de la expectación ansiosa, que no es más que un fondo con contenido constante de ansiedad, el mismo Freud explica que la ansiedad es un pretexto, un modo de llegar a fijarse en algo o cualquier cosa, lo cual puede ser representado como una tendencia a una concepción pesimista de las cosas, pero que se pueden volver en cierta medida compulsiva. Por eso se dice que la expectación ansiosa es el síntoma nuclear de la neurosis de angustia.

La angustia es una energía libre que está presente en toda expectación ansiosa, que puede estar ligada a cualquier representación que se presente. Para ello un último síntoma de la neurosis de angustia está dado por el mismo fondo de expectación ansiosa, que puede tener carencias de contenido representativo en forma inmediata; es el caso del sujeto que se encuentra ansioso sin saber por qué también puede ser ligado a una representación, o a una idea de sensación somática. El mismo Freud decía según Laplanche que el ataque ora carece de contenido representativo, porque tiene un contenido difuso que puede manifestarse por medio de un sentimiento de aniquilación de la vida, de abatimiento, de locura, que pueden ser ideas importantes en las crisis de ansiedad o por el contrario se puede vincular con alguna parestesia, es decir, perturbaciones sensitivas, con algún trastorno de alguna función corporal, como podrían ser las funciones respiratorias, cardíacas, vasomotoras, y glandulares, entre otras. El aspecto somático puede pasar en primer plano y el sentimiento de angustia como un malestar, en la cual la angustia logra fijarse en una idea, puede ser una manifestación somática, lo cual es más frecuente en la calidad de afecto y esto último

pasa a veces a segundo plano, como simple malestar, es cuando se relaciona con una sensación somática que podría ser visto como un elemento psic-somáticos.

Además de los ataques de angustia hasta a forma que el mismo Freud mencionò: los ataques de vértigo, que esto casi puede estar libre de angustia y puede presentarse como un sintoma somático, en relación al aparato digestivo como podría ser vòmito, diarreas. En la neurosis de angustia puede haber fobias cuyo mecanismo es precisamente la fijación arbitraria, que es el caso de la angustia libre que puede tener una representación cualquiera. El clasifica la fobia en dos grupos:

A.- Lo que se halla en relación con la expectación ansiosa y que pueden fijarse a peligros comunes como es el caso de la escorpión, la formiga o la serpiente y esto se relaciona con un acontecimiento que no es históricamente determinante para el sujeto. Es necesario que exista expectación ansiosa seguido de un acontecimiento o cualquier cosa que sea común, que se utilice como pretexto.

B.- El otro tipo de fobia es el que no se relaciona con la expectación ansiosa flotante, está en relación con los ataques de angustia y de vértigo, son el tipo de fobias que se fijan en la locomoción, es decir, la agarofobia, es importante señalar que el mecanismo de transposición del afecto es tanto válido para los dos tipos de fobia, pero tal afecto no proviene de una representación reprimida.

La génesis en sí del problema de los síntomas de la neurósis de angustia desde el punto de vista psicoanalítico ortodoxo es de etiología sexual. Freud se basó en numerosos casos de la consulta clínica donde llevó a cabo un examen sistemático de la vida sexual de sus pacientes, pero no en el plano histórico como en otros casos, mas bien lo hizo en el plano actual tomando en cuenta el desarrollo histórico de la sexualidad.

Estos casos lo llevan a hablar de que él definió "angustia virgen", que se refiere a los estados vírgenes, es decir, cuando tienen un primer contacto con los problemas se-

xuales, es de resaltar que en este punto no está integrado todavía el conjunto de representaciones que podrían absorber la atención física y es cuando agrega el rechazo psíquico que se tiene a la sexualidad como resultado secundario de la educación.

Con el paso de los años abandonó en forma transitoria la teoría de angustia como producto de los verdos, para convertirse en una teoría fisiológica, o sea la angustia consistía en descargar por diferentes vías somáticas una excitación sexual insatisfecha.

A partir de aquí se empieza a abandonar el fenómeno de la angustia como descarga somática, que se representa en el aspecto cardíaco, en el respiratorio y en otros aspectos somáticos, esto indica que lo que había era una acumulación de tensión, por lo tanto, una incapacidad para descargar esta tensión por las vías normales, precisamente es cuando se produce la descarga de dicha tensión por vías no específicas a través del cuerpo.

La angustia es la sensación que corresponde a la acumulación de otros estímulos endógenos, como por ejemplo el de la respiración, no admite ningún tipo de elaboración psíquica; por eso es que Laplanche dice que la angustia puede ser relacionada con cualquier tipo de tensión física acumulada; sin embargo, esto no parece estar muy claro la teoría de la angustia del recuerdo porque se entremezcla con la angustia fisiológica, luego la relaciona a otro tipo de angustia, a lo que denomina la angustia de nacimiento con todas las relaciones que acompañan al mismo.

Lo importante del desarrollo conceptual de la teoría de Freud es que la crisis de angustia aparece en relación con el coito como si fuera una especie de equilibrio simbólico, porque esta acompañada de fenómenos cardíacos y espiratorios.

Freud distinguió entre ansiedad objetiva, es el miedo en sí y la ansiedad neurótica, según viniera del mundo exterior o de los impulsos exteriores. Los seguidores de él con el paso de los años propusieron varias modificaciones de su punto de vista, a continuación se presentan algunos de ellos:

May (1950) caracteriza a la ansiedad como:

"La aprehensión provocada por la amenaza de un valor que el individuo considera esencial para su existencia como personalidad" (40)

Sullivan (1953) por su parte se refiere a la ansiedad como:

"El estado de tensión que surge de la experiencia de desaprobación de las relaciones interpersonales". (41)

Mark (1973) señala que:

"Un estado de ansiedad es un grupo de síntomas basado en el temor cuyo origen no es reconocido por el paciente, la ansiedad envuelve a los síntomas principales que son: temor, aprehensión, distractividad, palpitaciones, trastornos respiratorios, desmayos, sudoración, inestabilidad, miedo, sentimiento de desastre y temor a la muerte". (42)

Con estas definiciones cerramos las diferentes conceptualizaciones que se han vertido bajo diferentes puntos de vista de algunos autores esto no resalta ninguna reducción de la dificultad que surge al definir este concepto.

---

(40) May, R. Citado por Wilhem, A. Obra citada pág. 77.

(41) Sullivan, H. S. Citado por Wilhem, A. Obra citada pág. 77.

(42) Mark, I y Col (1977) Anxiety State (Anxiety Neurosis). Journal of Nervous and Mental Diseases. Vol 156.(1). E.U.A. Pág 3.

## 12.- CONCEPTO DE ANSIEDAD SEGUN EL DSM III.

El DSM III es el manual de diagnóstico estadístico de desórdenes mentales es el libro de consulta clínica más utilizado y referido por investigadores en este campo.

El DSM III en su versión actualizada ha expandido la descripción de la ansiedad donde incluye categoría con criterios y diagnósticos definidos. En su última versión eliminó el enfoque psicodinámico y psicoanalítico de esta psicopatología no estando de acuerdo con esta consideración lo que hicimos fue sustentar el fenómeno de la ansiedad con un enfoque psicoanalítico. A pesar de esto la nueva clasificación de la ansiedad refleja el aumento del conocimiento sobre la neuroquímica y el efecto de ciertas drogas y su acción farmacológica específica.

Cada desorden en este manual es asociado y definido en términos de la fricción (síntoma disfuncional), o de la incapacidad que produce (funciones deterioradas), estos cri-

terios son explícitos y su contenido son definitivos, son especificados para realzar la confiabilidad del diagnóstico por parte de los profesionales que utilizan el DSM III.

El DSM III se refiere a los trastornos de ansiedad de la siguiente manera:

"El hallazgo esencial es un cuadro clínico en el que el trastorno predominante es una excesiva preocupación y conducta temerosa que no se relaciona con una situación y objeto, y que no se debe a una situación de tensión psicosocial reciente. El sujeto se preocupa acerca de futuros eventos como el embarazo, la posibilidad de sufrir lesiones o la inclusión en una actividad de grupo o acerca de poder llenar las expectativas, mantener acuerdos y ejecutar tareas. Una cantidad excesiva de tiempo puede ser gastada en hacer preguntas acerca de incomodidades o peligros de una actividad de rutina como por ejemplo: la visita de rutina al médico puede anticipar una excesiva pasión y relacionando a los procedimientos menores". (43)

La ansiedad es típicamente expresada como preocupaciones acerca de la competitividad en una serie de áreas, con el énfasis en la preocupación sobre lo que otros puedan opinar sobre su ejecución. En algunos casos se hacen evidentes los concomitantes físicos de la ansiedad, manifestado por síntomas quejas de: "nudo de garganta", "molestias gastrointestinales", "dolor de cabeza", "respiración corta", "náuseas".

---

(43) Manual de Diagnóstico de las Enfermedades Mentales (DSM III) 3ra. Edición American Psychiatric Association, E.U.A. 1983 Pág. 225

"desvanecimientos" entre otras molestias somáticas, a diario. Las dificultades para dormir son frecuentes. El sujeto puede quejarse persistentemente de sentirse serio, puede sufrir preocupación acerca de una figura que se identifica.

Este instrumento de diagnóstico define de manera esquemática los criterios del diagnóstico de los trastornos de ansiedad pero con mayor detalle para la ansiedad infantil, sin embargo, mencionaremos estos criterios por la relación directa que tiene con la ansiedad en el adulto, importante es resaltar que para ambos tipos de ansiedad ha habido diferencia.

A.- El trastorno predominante es una generalizada o persistente ansiedad preocupada manifestada por lo menos por 4 síntomas siguientes:

- 1 - Preocupaciones no realistas acerca de eventos futuros.
- 2.- Preocupaciones de la conducta acerca del pasado.
- 3.- Excesiva preocupación acerca de la competitividad en una variedad de áreas, ejemplo; académica, atlética y social.

4.- Necesidad excesiva de sentirse seguro acerca de una variedad de preocupaciones

5 - Quejas somáticas como dolores de cabeza, estómago, que no tienen base física.

6 - Marcada autoconciencia o susceptibilidad a la humillación o a las difamaciones

7.- Marcados sentimientos de tensión e incapacidad para relajarse.

B.- Los síntomas mencionados anteriormente tienen que haber persistido por lo menos 6 meses.

C.- Si el paciente tiene 10 y 8 años o más es necesario que cumpla con el criterio de trastorno generalizado de ansiedad, es decir, criterio establecido para el adulto.

D - El trastorno no se debe a ningún otro problema mental: trastorno de identificación de la identidad, trastornos fóbicos, trastornos obsesivos-compulsivos, trastornos depresivos, esquizofrenia o cualquier tipo de trastorno grave del desarrollo.