

TEORIA Y TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

VOLUMEN 6

Apéndice 1: Síntesis de las Teorías Organizacionales
Apéndice 2: Bibliografía

PROYECTO SUBREGIONAL
DE DESARROLLO
DE LA CAPACIDAD GERENCIAL
DE LOS SERVICIOS DE SALUD.

NUMERO PSDCG-T.10



OPS



OMS



PNUD

ESTE DOCUMENTO FUE ELABORADO POR:

- * Lic. José María Marín
- * Lic. Armando Melgar
- * Ing. Carlos Castaño

LA REVISION EDITORIAL FUE REALIZADA POR:

- * Dr. Luis Asdrubal Arcila, OPS/OMS
- * Lic. Omer Robles, OPS/OMS

Ejemplares de esta Publicación puede obtenerse en:

- * Organización Panamericana de la Salud
Aten. Proyecto Subregional de Desarrollo de
la Capacidad Gerencial de los Servicios Salud
Apartado Postal 383
Guatemala, Guatemala, C.A.
- * Pan American Health Organization - Att. HSD
525 Twenty-Third Street, N.W.
Washington, D.C. 20037
U. S. A.

TEORIA Y TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PSDCG-T.10

VOLUMEN 6

INDICE

APENDICE

| | |
|---|----|
| 1. Síntesis de las Teorías Organizacionales | |
| A. La Administración Científica | 1 |
| B. Teóricos de la Administración | 4 |
| 1. Henry Fayol | 4 |
| 2. Urwick y Gulick; Mooney y Reilly | 6 |
| 3. Max Weber y la Teoría de la Organización Burocrática | 7 |
| 4. Comparación de la Teorías Administrativas y Burocráticas | 12 |
| C. Administración de Relaciones Humanas | 13 |
| 1. La gran corporación | 16 |
| 2. La cooperación entre el capital y el trabajo es necesaria y posible | 16 |
| 3. El papel de la conciencia en la conducta de los miembros de la organización. | 17 |
| 4. La productividad del trabajo como meta principal | 17 |
| 5. Los temas principales de las "Relaciones Humanas" | 17 |
| D. El Enfoque de Sistemas | 28 |
| 1. Conceptos básicos de sistemas | 31 |
| 2. Características de la organización como un sistema abierto | 32 |
| 3. Características básicas del análisis sistémico aplicado a la organización social | 36 |
| 4. Sintetizando la aplicación del esquema básico de teoría de sistemas, a la organización | 37 |
| E. Desarrollo Organizacional (DO) | 39 |
| F. Organización Matricial | 41 |
| G. Enfoque Situacional o Contingencial | 45 |

APENDICE

| | |
|-----------------|--|
| 2. Bibliografía | |
|-----------------|--|

APENDICE 1

SINTESIS DE LAS TEORIAS ORGANIZACIONALES

A. LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Durante los últimos años del siglo XIX muchas industrias nuevas estaban terminando la etapa de acumulación de recursos y empezando a pasar a una etapa de "racionalización". Esta racionalización de los recursos recién acumulados era necesaria no sólo porque la industria exigía perentoriamente eficiencia, sino también debido a las formas burdas de planeación, organización, control y administración que entonces existían. Dada la naturaleza del ambiente y de las técnicas de producción en masa, la racionalización era mucho más urgente en el taller de producción que en ninguna otra parte de la empresa, por la existencia misma de las materias primas, y de las técnicas y procedimientos. Por consiguiente, el escenario estaba preparado para que la economía de los Estados Unidos pasara a su fase de racionalización.

"Administración Científica", taylorismo y racionalización del trabajo son los nombres con los cuales se conoce esta aproximación a las organizaciones centrada en la maximización de la productividad del trabajo humano, mediante la búsqueda de una óptima eficiencia del hombre en la forma de aplicar su energía sobre materias primas, herramientas, máquinas y productos.

Frederick Winslow Taylor

Por las mismas décadas en que Fayol desarrollaba y difundía la doctrina administrativa en Francia, Frederick Taylor, un ingeniero mecánico norteamericano, propugnaba en los Estados Unidos por sus ideas de una "Administración Científica" basada en la racionalización del trabajo del obrero con miras a aumentar su productictividad. Taylor siempre había gustado de la investigación científica y de los estudios para mejorar las cosas basándose en los hechos.

El principio de la administración científica era que el trabajo y sobre todo el de los obreros, se podía estudiar científicamente. Taylor creía que el análisis objetivo de datos recogidos en los talleres daría la base para determinar "la manera óptima" de organizar el trabajo, y con su tradición cuáquera y puritana, persiguió esta meta sin desmayo.

En sus dos obras principales, Shop Management y The Principles of Scientific Management, propuso un marco de referencia para su nueva ciencia del trabajo y sugirió un sistema que se puede resumir en cuatro principios.

1. La observación y el análisis mediante estudios de tiempo para fijar la tasa óptima de producción. En otros términos, desarrollar una ciencia del trabajo para lograr un modo óptimo de la tarea de cada hombre.
2. Seleccionar científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que debe seguir.
3. Cooperar con el obrero para asegurarse que el trabajo se hace como se ha descrito. Esto significaba fijar un sistema diferencial para pagar el trabajo a destajo, y pagar al obrero sobre la base de un incentivo y no según el empleo.
4. Dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores de manera que a los gerentes, y no a los trabajadores individuales, se les asigne la responsabilidad de planear y preparar el trabajo.

Esto último se lograba con el sistema de capataces funcionales; es decir, el obrero dependía de distintos capataces, según el aspecto del trabajo de que se tratara (v. gr., planeación, producción, inspección). Un obrero podía tener varios supervisores, pero cada supervisor y el obrero mismo operaban dentro de una zona estrecha y rigurosamente definida de influencia y experiencia.

Estos principios reflejan las características básicas de la administración científica e ilustran el empuje y objetivos de su método: determinar mediante la observación y el análisis, una ciencia o "modo óptimo" de realizar la labor de cada obrero, y luego entrenarlo para ejecutarla de acuerdo con el modo aprobado.

Muchos otros profesionales contribuyeron también al movimiento de administración científica. Henry Gantt, contemporáneo y socio de Taylor, recalcó la psicología del trabajador y la importancia del espíritu de trabajo en la producción. Ideó un sistema de jornales de incentivo, lo mismo que un sistema de programación de la producción que sigue siendo hoy base de muchas técnicas modernas de programación. Frank Gilbreth desarrolló y aplicó sus principios de estudios de movimiento. Su esposa Lillian le ayudó a desarrollar estas ideas y contribuyó también con sus propios escritos al campo de la psicología industrial. Entre otros que se asocian con esta escuela se cuentan Harrington Emerson, Harlow Person y Morris Cooke.

Aunque frecuentemente se le ha criticado por haber propuesto y formalizado una existencia degradante, desmoralizadora y mecanizada para el trabajador, los objetivos de Taylor en realidad eran todo lo contrario. Trabajando dentro de la filosofía racionalista de su tiempo, estableció un sistema en el cual creía que tanto los obreros como los administradores podían salir ganando mediante una "revolución mental", y hacía hincapié en mayores utilidades para todo. Sobresale el hecho de que Taylor hable de un cambio en la mente de los hombres respecto al papel de los patronos y de los obreros, sobre cómo organizar el trabajo, repartir las responsabilidades, cooperar en vez de enfrentarse, etc.

Las ideas de Taylor se basaban firmemente en el deseo de armonía entre trabajadores y administradores y en el aumento de los beneficios para el obrero. El problema no estaba en los motivos de Taylor sino en los supuestos, que eran los que prevalecían en el ambiente utilitario y racionalista de la época. Los conceptos del hombre como un ser racional y de la división del trabajo permitieron a Taylor y sus discípulos hacer caso omiso de las variables del comportamiento humano en las organizaciones. Además, sus ideas de un aumento del excedente se referían sólo a valores monetarios, y sobrestimó el grado en que el jornal era la única preocupación de los trabajadores.

El foco de atención de Taylor en su visión de la organización es la planta o taller de producción. Si bien los principios y técnicas que desarrolló la Administración Científica no están circunscritos a los trabajos manuales y a nivel de planta (es decir a los trabajos productivos), sino que se han aplicado por ejemplo para labores de oficina, el énfasis de su estudio es sin duda la "planta" (de producción). A esta la concibe compuesta fundamentalmente de tres niveles: los obreros, los supervisores y las personas de la sala de planeación. A estas últimas ambiguamente parece incluirseles como la "dirección", sin aclarar nunca cómo es la estructura dentro de la cual los "hombres de la sala de planeación" (ingenieros, ayudantes, etc.) trabajan. Es decir, a quienes reportan, de quien dependen, cuántos y cuáles niveles existen entre ellos y la jefatura de la planta, y entre éste y el grupo directivo de la empresa como un todo.

En breve, no hay en el taylorismo una visión global de la estructura de la organización. Por una parte, no se tratan áreas o funciones diferentes de la producción (ej. el área de mercadeo y distribución, el área de actividades financieras, etc.), y las cuales si existían en la época en que Taylor hace sus importantes contribuciones. Por otro lado, no se trata lo relativo a los niveles altos de la organización.

La administración científica fue, pues, un producto de su tiempo. Nacida y alimentada en una era de economía de laissez-faire, de ética protestante, darwinismo social, optimismo nacional y dedicación a la eficiencia, fue un método razonable y probablemente necesario de racionalizar los recursos recién acumulados de la industria. Además, el ambiente era todavía relativamente estable y esto, combinado con la orientación básica de Taylor hacia la producción, le permitió desentenderse del ambiente como fuerza vital a la cual deben adaptarse las organizaciones.

B. TEORICOS DE LA ADMINISTRACION

Los conceptos y métodos de la administración científica no eran generalmente aplicables a las cuestiones más amplias de diseño organizacional. Con excepción del planeamiento y la supervisión, no se analizaban otras funciones gerenciales como las de organizar, controlar y dotar de personal. Escritores posteriores estudiaron estos problemas, y a ellos volvemos ahora la atención.

1. Henri Fayol

Nació y se educó Henri Fayol en Francia, donde la cultura insistía en la posición basada en la herencia. Mientras que Taylor empezó a concebir sus métodos en el taller de trabajo, Fayol, durante treinta años gerente general de una compañía de acero y carbón, desarrolló un sistema de administración general desde el punto de vista ejecutivo, y luego lo aplicó a los componentes inferiores de la organización.

Fayol identificó seis grupos de actividades industriales:

- técnicas (producción)
- comerciales (compra, venta e intercambio)

- financieras (busca y utilización óptima del capital)
- de seguridad (protección de propiedades y personas)
- contables (incluyendo estadística)
- administrativas (planeación, organización, mando, coordinación, control)

Observó que estas actividades existen en los negocios de cualquier tamaño y llegó a la conclusión de que las cinco primeras son entendidas suficientemente bien, de modo que dedicó la mayor parte de su trabajo y energías al análisis de las actividades administrativas.

Su objetivo era proponer y codificar una lista de principios que había encontrado útiles durante sus años como gerente. Aun cuando creía que estos principios le habían servido bien, reconocía claramente su naturaleza flexible y tentativa, y recalcó que no eran absolutos. En efecto, sugirió que podía haber otros que él no había reconocido o no había estudiado. La administración consistía en elegir el principio apropiado para cada situación.

Los principios de Fayol son los siguientes:

- a) División del trabajo
- b) Autoridad y responsabilidad
- c) Disciplina
- d) Unidad de mando
- e) Unidad de dirección
- f) Subordinación del interés individual al interés general
- g) Remuneración del personal
- h) Centralización
- i) Cadena escalar
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Estabilidad de los empleos
- m) Iniciativa
- n) Espíritu de equipo

2. Urwick y Gulick; Mooney y Reilly

Durante las décadas de 1920 y 1930 otros escritores -sobre todo los que se dedicaban a la práctica de la administración o a la asesoría- expusieron sus ideas siguiendo los conceptos de Fayol. Dos autores ingleses, Luther Gulick y Lyndall Urwick, utilizaron su amplia experiencia gerencial para continuar el trabajo de Fayol de desarrollar los principios, que sintetizaron como:

- 1) unidad de mando
- 2) uso del estado mayor
- 3) departamentalización por propósito, proceso, persona y lugar
- 4) autoridad y responsabilidad
- 5) alcance del control
- 6) adecuación de las personas a la estructura de la organización

En los Estados Unidos, James Mooney y Alan Reilly fueron coautores de un libro que tuvo un gran impacto en la práctica administrativa de ese país. Basándose en su propia experiencia lo mismo que en un análisis de las dependencias gubernamentales, de las organizaciones militares y de la Iglesia Católica, desarrollaron sus ideas en torno a cuatro principios:

- 1) El de **coordinación**, que permite una acción unificada.
- 2) El **escalar**, que hace hincapié en la forma jerárquica.
- 3) El **funcional**, que organiza las tareas en unidades departamentales.
- 4) El de **estado mayor**, que busca asesoría e información.

Mooney y Reilly figuran entre los primeros escritores que reconocieron "los problemas personales" en la administración, si bien estos problemas se diferenciaron de las labores organizacionales primarias de la gerencia.

Los teóricos de la gerencia administrativa restaban importancia al elemento comportamental en las organizaciones y hacían hincapié en las relaciones estructurales entre producción, abastecimiento y otras unidades de la empresa. Además, estos escritores se inclinaban a considerar las organizaciones como "sistemas cerrados".

3. Max Weber y la teoría de la organización burocrática

El alemán Max Weber fue contemporáneo de Taylor y de Fayol y su obra, publicada originalmente en Alemania en 1921, tiene un parecido notable con los trabajos de Fayol, Urwick y Gulick. Sin embargo, a diferencia de todos estos escritores, Weber no escribía desde el punto de vista de un gerente sino de un intelectual y participante activo de las controversias políticas.

Escribiendo durante la década de 1920, observó el crecimiento de las organizaciones en gran escala, y predijo correctamente que este crecimiento requería un conjunto más formal de procedimientos para los administradores.

Hoy -afirmó- es principalmente la economía capitalista de mercado la que exige que la función oficial del administrador se lleve a cabo con precisión, sin ambigüedad, en forma continua y con tanta rapidez como sea posible.

A Weber, entonces, no le interesaba el estudio de la organización burocrática per se, sino ésta como forma de organización de los "negocios privados" y del Estado dentro de la sociedad. Esta perspectiva presenta una diferencia con la más pragmática de autores como Taylor, que también propone un modelo de organización, pero cuya preocupación es netamente instrumental y técnica ("cómo controlar el proceso de trabajo para lograr una máxima productividad"), sin consideración del carácter social que toda forma de organización implica.

De acuerdo con este criterio, se dedicó a la formulación del tipo ideal o "puro" de organización, que llamó burocracia. Este término, como lo desarrollaron Weber y sus seguidores, no se usaba con el sentido popular y peyorativo de papeleo e ineficiencia. El modelo burocrático posee ciertas características estructurales de diseño que se encuentran en toda organización compleja y a ellas se refiere el concepto. Para Weber, la burocracia era la forma más eficiente de organización, y podía utilizarse más efectivamente en organizaciones complejas que surgieran para satisfacer las necesidades de la sociedad moderna.

Una de las ideas centrales en la sociología weberiana es la racionalización progresiva de la vida en la civilización occidental. Por racionalización Weber entiende el proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen a los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida. Desaparecen así las fuerzas misteriosas e impredecibles. La racionalización "desmitifica e instrumentaliza la vida, creando lo que un autor ha llamado la 'danza de los fines y los medios'..."

La racionalidad, fuerza mayor en la historia de Occidente, está ejemplificada en la esfera de la estructura social por la difusión de la organización burocrática. La burocracia justamente es el aparato administrativo que corresponde a la dominación de tipo racional o de tipo legal.

La organización burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación. Según Weber, poder "significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad". Una de las varias fuentes de poder es la constelación de intereses que se desarrolla en el mercado libre; otra, es la autoridad establecida que "asigna el derecho de mandar y el deber de obedecer. Por dominación se entiende "la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos".

Toda dominación, según Weber, "procura despertar y fomentar la creencia en su legitimidad". Hay diferentes tipos de legitimidad pretendida. A cada uno de ellos corresponde un tipo de obediencia, un cuadro administrativo que garantice esa legitimidad; asimismo el ejercicio de la dominación toma un carácter específico para cada uno de ellos; sus efectos también varían. Existen tres tipos puros de dominación, según el tipo de su legitimidad pretendida; en la historia estos tipos puros de dominación "siempre se encuentran en combinaciones". Pero "Weber insistió en que necesitaban conceptos claros para analizar tales combinaciones en términos de sus elementos legales, tradicionales o carismáticos". El hecho de que uno de estos tres elementos predomine en una situación de dominación está relacionado con "configuraciones históricas más o menos duraderas".

Los tres tipos fueron de dominación legítima son de carácter: racional, tradicional y carismático.

Los cuadros administrativos que corresponden a cada uno de los tipos de dominación son diferentes. A la dominación legal o racional corresponde, justamente, la administración burocrática. Esta es la forma de administración moderna, la cual Weber contrasta en forma detallada con la administración tradicional (gerontocracia y patriarcalismo originario) y la administración carismática.

La burocracia se caracteriza por lo siguiente:

1. Es una organización con continuidad, no pasajera ni temporal; la organización burocrática es justamente la antítesis de las relaciones "ad hoc", temporales, inestables; por eso se acentúa la continuidad.
2. Opera de acuerdo con reglas y normas. Como es una organización con continuidad, hay una relativa repetitividad de acciones, problemas y situaciones, para las cuales en vez de un tratamiento particular para cada caso y situación, se desarrollan normas, reglas que buscan la estandarización.
3. Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales. Dichos deberes oficiales están relacionados entre sí por medio de reglas.
4. Existen áreas de competencia (o jurisdiccionales) delimitadas específicamente. Weber indica tres implicaciones de esto:
 - a) una esfera de obligaciones para realizar funciones que han sido señaladas como parte de una división sistemática del trabajo;
 - b) proveer al titular de un cargo de la autoridad necesaria para desempeñar estas funciones y,
 - c) que los medios necesarios de compulsión estén claramente definidos y su uso sometido a condiciones definidas.

Estas áreas específicas de competencia delimitan, entonces, el campo de acción y los derechos y deberes de jefes y subordinados dentro de la organización. Es la anticipación a los problemas de ejercicio de la autoridad, conflictos de competencias y coordinación.

5. La organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados. Tiene un carácter racional reflejado en la disposición de medios y arreglos predeterminados, orientados hacia la consecución de los fines de la organización.
6. Existe una estructura jerárquica bien definida de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual. Cada oficina está bajo la supervisión y el control de una oficina superior.
7. El sistema de super y subordinación permite que exista una forma "claramente regulada" por medio de la cual un inferior puede apelar una decisión de su superior. Se busca así evitar la arbitrariedad del superior y proveer una forma de defensa del subordinado.
8. Debe existir un sistema de reglas y normas escritas para tratar con las situaciones del trabajo. Las políticas y actos administrativos deben también estar escritos. Los documentos escritos constituyen los "archivos"; para llevarlos existen "funcionarios subalternos y escribas de todo tipo".
9. El conjunto de funcionarios que se dedica a un cargo, junto con los archivos y los aparatos materiales constituye la "oficina".
10. El cuerpo administrativo está separado (no posee) los instrumentos de producción ni los de administración. De allí se deriva que en la organización burocrática los empleados no pueden monopolizar los cargos.
11. Existe una separación entre la actividad oficial y la actividad privada de los funcionarios; de hecho en la organización moderna (burocrática) se separa el domicilio privado del individuo de su lugar de trabajo.

12. En los negocios oficiales de la organización debe existir impersonalidad, sin atención a preferencias, afecto u odio. Esta impersonalidad y neutralidad afectiva se extiende a las relaciones con los demás miembros de la organización, y también con los clientes. Si el funcionario desarrolla sentimientos (positivos o negativos) acerca de los clientes, el resultado puede ser discriminatorio; si el superior se deja guiar por éstos en sus relaciones con sus subordinados, podrá resultar en injusticias.

13. En la organización burocrática existe una carrera que establece las normas y requisitos para la selección, reclutamiento, promoción y transferencia de los funcionarios dentro de los cargos de la misma. Los funcionarios deben pasar exámenes y pruebas para ascender en la jerarquía, ser promovidos, etc. Los criterios en que debe basarse esta carrera (lo que más tarde se llamó "carrera administrativa") son de carácter técnico. El funcionario se mueve a lo largo de esta carrera sobre la base exclusivamente de su competencia técnica y no por consideraciones emocionales. Dado que en su análisis Weber está comparando la forma de organización burocrática con otras formas preburocráticas, él señala la importancia de que el funcionario no sea elegido sino nombrado por una autoridad superior, especialmente en cuanto hace relación al punto que venimos tratando de la carrera dentro de la burocracia.

14. Los funcionarios reciben un sueldo -existiendo niveles de sueldo según el cargo- y no pueden aceptar pago de los clientes. De esta manera se asegura que estén orientados y trabajen en la consecución de los fines de la organización. En la fijación de los salarios las consideraciones son también de carácter técnico, no personal. La existencia del salario destaca algunas de las características mencionadas anteriormente: la no monopolización del cargo por parte del funcionario y el hecho de que éste no posea los medios de producción ni de administración. Asimismo, el salario no está disociado de la idea de carrera y uno y otro se relacionan con el hecho que el funcionario no trabaja para sus fines individuales, sino para aquellos de la organización.

Weber consideraba estos atributos necesarios debido al "aumento extraordinario en la velocidad con que se transmiten los anuncios públicos lo mismo que los hechos económicos y políticos". Veía que el ritmo de la acción administrativa estaba aumentando y llegó a la conclusión de que "el óptimo de este tiempo de reacción sólo se obtiene normalmente en una organización estrictamente burocrática".

Una de las ironías en el desarrollo del pensamiento administrativo es que la burocracia, que ha venido a significar una organización pesada e inadaptable, fue en su origen presentada como lo último para hacer frente a un ambiente cambiante. Y sin embargo, en el ámbito de su época la idea era bastante sensata. Las reglas codificadas, las relaciones previsibles y las descripciones específicas de cargos, permitían a estas organizaciones tomar decisiones más rápidamente que antes.

4. Comparación de las Teorías Administrativas y Burocráticas

Hay dos diferencias fundamentales entre el trabajo de Fayol y sus seguidores, y el de Weber. En primer lugar, la burocracia en sentido estricto es una teoría universal y se vio como el único diseño apropiado. En consecuencia, "puesto que el tipo ideal se concibe como la organización perfectamente eficiente, todo lo que se separe de él tiene que perjudicar necesariamente la eficiencia." Por otra parte, Fayol reconoció la naturaleza tentativa y flexible de sus principios y recalcó que se debían escoger y pesar cuidadosamente al determinar el énfasis necesario sobre el orden y la previsión. En segundo lugar, el trabajo de Fayol y sus seguidores fue el producto de hombres prácticos y se ha usado principalmente en el ejercicio de la administración. La prueba de la teoría está, por tanto, en su utilidad para el diseño organizacional. La teoría de burocracia, por el contrario, fue el producto de un intelectual, y sus seguidores la han utilizado tanto para predecir como para explicar.

Si bien en la literatura se nota una tendencia a tratar los modelos de Fayol y Weber como sinónimos, existen diferencias significativas entre los dos. Esta tendencia a equipararlos posiblemente proviene de que tienen muchas características en común. Por ejemplo, en ambos se identifica la importancia de la especialización, la cadena escalar y la unidad de mando y dirección. Además, ambos autores describieron los objetivos de sus modelos en términos análogos. Fayol se refiere al orden, iniciativa y estabilidad; mientras Weber habla de disciplina, estabilidad, confiabilidad y lealtad.

C. ADMINISTRACION DE RELACIONES HUMANAS

Los factores socio-económicos han tenido un papel importante en el desarrollo de las teorías organizacionales. Las ideas y las técnicas que de éstas se derivan surgen en un período determinado y en sociedades específicas. Así, veíamos como en un momento de un gran crecimiento económico, la consolidación de los Estados Unidos en el sistema económico y político mundial y de una gran preocupación por la productividad y la eficiencia, surgió el taylorismo. Enfrentando también el problema de racionalizar el manejo de la empresa y el Estado -no solamente de la planta de producción-, en Francia Fayol desarrolla y difunde su doctrina administrativa. Es en los mismos años, primeras dos décadas del presente siglo, que Max Weber, desde un plano diferente, muestra que el desarrollo del capitalismo requiere para el manejo de los asuntos públicos y privados un tipo de organización moderna basada en la racionalidad.

Así la teoría de las "relaciones humanas", como cualquier otro enfoque teórico, aparece en una sociedad determinada y tiene una especificidad espacio temporal. Y es el producto intelectual de un grupo social determinado; en este caso un sector del mundo académico de los Estados Unidos, con el liderazgo de universidades prestigiosas. Ese producto no resulta de elucubraciones de un grupo de científicos aislados de la sociedad y sus problemas. Por el contrario, viene a ser una respuesta a problemas que se vivían en la década de los años veintes en los Estados Unidos.

Los fines de la década del veinte vieron una crisis sin precedentes de la economía mundial, la gran crisis del capitalismo que se llamó la Gran Depresión. El desempleo sin precedentes, reflejado en unas famosas "huelgas de hambre" de los años de la depresión, el término del optimismo de las décadas anteriores y la agudización de los conflictos laborales reflejada en el aumento del número de huelgas que en la década de los años treinta abarcó a millones de obreros de la industria automovilística, textil, eléctrica y metalúrgica y la creciente sindicalización, no estaban aisladas de la creciente monopolización y concentración de la industria, el incremento de la especialización de la producción, el progreso científico y tecnológico, la rutinización del trabajo. Todos éstos eran fenómenos que llevaban a los obreros a exigir un trato humano y a los patronos a preocuparse por buscar las causas del ausentismo, la rotación y las quejas. Todo ello, en últimas, afectaba la productividad del trabajo.

La teoría organizacional de las "relaciones humanas" es conocida por una variedad de nombres, casi tantas cuantos sub-enfoques pueden distinguirse dentro de la misma. Otras denominaciones son: "organización humana", "hombre en la organización", "gerencia participativa", "dirección humanizada", "recursos humanos", "factor humano en la organización", "desarrollo organizacional", "problemas humanos de la dirección", "psicología aplicada a la organización", la "psicología organizacional", la "administración de los recursos humanos", la "teoría Z", y otros tantos. Todas estas denominaciones coinciden en unos supuestos y valores básicos respecto a la organización, el trabajo y el hombre. Y que a pesar de la existencia de diferencias entre algunos de estos sub-enfoques en cuanto al nivel a que se aplican y las herramientas que utilizan, éstas son relativamente menores frente a la semejanza esencial que tienen y que nos permiten incluirlos a todos ellos dentro del enfoque de las "relaciones humanas".

La filosofía en que se basan así como su temática tienen una raíz e inspiración común, aunque no exclusiva, en el interés de grandes empresas norteamericanas en la década de 1920 de buscar nuevas formas de incrementar la productividad de los trabajadores. Este interés se ejemplifica en los famosos trabajos realizados en la planta Hawthorne, de la Western Electric, en las cercanías de Chicago entre los años 1927 y 1932, alrededor de los cuales surgió la escuela de las "relaciones humanas".

En la planta Hawthorne de Chicago, de la Western Electric Company, se inició una serie de estudios que estaban destinados a traer al análisis de organizaciones y administración una perspectiva enteramente nueva. Los estudios originales se basaron en ciertos supuestos tradicionales de la administración científica. En particular, el primer estudio se llevó a cabo para determinar las relaciones entre el grado de iluminación del taller de trabajo y la eficiencia de los obreros medida por la producción; pero con gran sorpresa de los investigadores, sus resultados no mostraron ninguna relación constante entre estos dos factores. En efecto, cuando se invirtió el experimento y se redujo la iluminación, la producción siguió aumentando. Estos resultados llevaron a estudios adicionales con el fin de explicar la misteriosa discrepancia entre los supuestos tradicionales y el comportamiento real observado de los trabajadores.

Los resultados originales de Hawthorne sugirieron que otras variables, que no eran precisamente las condiciones físicas del trabajo, podían estar afectando el comportamiento de los obreros y la producción. Inicialmente se analizó esta posibilidad examinando las relaciones entre la producción y ciertas condiciones de trabajo, tales como la duración de la jornada y de los períodos de descanso. Los investigadores siguieron encontrando que, como quiera que se variaran las condiciones de trabajo, la producción seguía en aumento. Finalmente, se plantearon la hipótesis de que el aumento de producción no era resultado de las condiciones físicas del oficio sino más bien del cambio en las situaciones sociales del trabajador -en particular, cambios en su motivación, satisfacción y pautas de supervisión-.

En general, los estudios indicaron que los factores psicológicos y sociológicos eran de importancia capital en la determinación de la producción y satisfacción de los trabajadores.

Entre los numerosos autores y contribuciones que a lo largo de cincuenta años han aportado a la corriente teórica de las "relaciones humanas" existe una serie de concepciones y supuestos comunes que le han dado coherencia y continuidad. En nuestro entendimiento son las siguientes:

1. La gran corporación

La organización para esta escuela es sinónimo de la empresa privada, y en especial la gran empresa. Su existencia se ve como un hecho natural en el mundo industrial. Los males que Elton Mayo denuncia en ésta son los de la "civilización industrial", que contrasta con la vida rural y la sociedad tradicional. Pero no hay allí una visión más amplia que apuntara a las fuerzas económicas y políticas que habían entronizado ya en 1930 a la gran corporación como la unidad productiva que se consolidó en el período de la gran expansión económica de los Estados Unidos.

Esta visión recortada de la organización en la sociedad se reflejó luego en los autores de esta corriente. Así por ejemplo, Douglas McGregor (1960) a pesar de ser quien ha hecho una de las presentaciones más articuladas de los valores y supuestos de esta escuela, no muestra mayor entendimiento ni interés por esas fuerzas y estructuras en que se inscribe la empresa.

2. La cooperación entre el capital y el trabajo es necesaria y posible

La escuela de las relaciones humanas resalta que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social. Y que el hombre en vez de "hombre económico" racional es un "ser social". Ve entonces la organización no como un agregado de individuos aislados sino miembros de una variedad de grupos. Destaca especialmente el papel de los **grupos informales y los líderes informales** en las actitudes de los trabajadores y en su productividad. El mal "estado de ánimo de los trabajadores", su resistencia a la administración, responde -para esta escuela- a razones fundamentalmente psicológicas: a los sentimientos y percepciones, y a la interacción y estructura del pequeño grupo informal (grupo de amigos, roscas dentro del pequeño grupo de trabajo, etc.):

Existen conflictos entre los individuos y entre éstos y sus supervisores. Las "relaciones humanas" enfocan estos conflictos como superables y conciliables a través de adecuada supervisión y motivación y del reconocimiento del fenómeno de los grupos informales para encauzarlos -en vez de que sean "disfuncionales"-.

En breve, la cooperación y la integración de intereses entre los trabajadores y los patronos son posibles según esta corriente. Hay en el fondo una comunidad de intereses entre patronos y trabajadores (como lo sostiene también Taylor) que se oscurece por problemas de relaciones personales, mal trato, falta de comunicación adecuada.

3. El papel de la conciencia en la conducta de los miembros de la organización

La escuela de las relaciones humanas no atribuye un papel importante a la conciencia en la conducta del hombre en la organización. Los sentimientos, las emociones, las percepciones y los factores subconscientes son elementos conformadores del "estado de ánimo" que tanto se ha mencionado y el cual se estudia mediante la intensificación en las entrevistas de la "investigación psicológica y analítica de la persona".

La noción de Mayo y de sus asociados, F. Roethlisberger y W. Dickson, de que en la conducta del hombre había mucho de irracional y emotivo, constituyó otra orientación básica de esta escuela. Se extremó el papel de los sentimientos y se absolutizó el papel de lo subjetivo a costa de minimizar el papel de la conciencia.

4. La productividad del trabajo como meta principal

Las "relaciones humanas" como teoría organizacional coincide con las llamadas teorías clásicas en su objetivo principal: maximizar la productividad, mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores. Los caminos no son el desarrollo tecnológico, los nuevos productos y la estrategia de mercado o el rediseño de la estructura organizacional, sino el mejoramiento de la "situación social de la fábrica".

5. Los temas principales de las "Relaciones Humanas"

Sin pretensión de exhaustividad, señalamos los temas centrales a que ha dado atención la teoría de las relaciones humanas.

- Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad
- Liderazgo, dirección o supervisión
- Dinámica de grupos y trabajo en equipo
- Desarrollo organizacional

A continuación hacemos un esbozo de cada uno de estos temas. Debe ser claro que ésto tiene el riesgo de esquematizar asuntos sobre cada uno de los cuales existe una copiosa bibliografía.

5.1 Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad

El estudio de Mayo y sus colaboradores destacó la importancia del "estado de ánimo" (a veces llamado la "moral") de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo. La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conducían a diferencias en el rendimiento en el trabajo.

De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no-monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

En el campo de la motivación en el trabajo, se ha desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.

Las principales teorías motivacionales aplicadas en la administración son:

- a) La jerarquía de necesidades de Maslow (1954), muy difundida luego de que Douglas Mc Gregor (1960) la utilizara como una de las bases de su teoría y de la administración

participativa. Aunque no hay muchas evidencias empíricas que la confirmen, se utiliza a menudo cual si fuese una teoría totalmente comprobada. En sus aplicaciones lo que más se enfatiza es el papel de la gerencia en la creación de condiciones y recompensas no únicamente económicas para satisfacer las necesidades de niveles superiores (sociales, egoístas y de autodesarrollo) en los miembros de la organización.

- b) La teoría de la trilogía de las necesidades de logro, poder y afiliación elaborada por David Mc Clelland (1961), quien ha estudiado las conductas asociadas con la necesidad de logro. Sus aplicaciones prácticas más conocidas son el instrumento de diagnóstico motivacional y los programas de entrenamiento de gerentes y empresarios para modificar sus patrones de conducta en la dirección del predominio de la necesidad de logro en su cuadro motivacional (Mc Clelland y Winter, 1970). Mc Clelland ha estudiado también la relación entre la motivación para el logro y el crecimiento económico, concluyendo que existe una relación entre los dos; ésto no tiene asidero teórico ni validez empírica, como lo demostraron varios críticos (por ejemplo, Gunder Frank, 1967). No obstante este vacío, la teoría motivacional de Mc Clelland ha servido de base para el estudio del clima organizacional.
- c) La teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg (1959, 1966). Los primeros conducen a satisfacción en el trabajo y son el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, avance y logro (es decir, más o menos las necesidades de orden superior de Maslow). Los factores higiénicos, tales como salario, condiciones de trabajo, supervisión técnica, reglas y políticas de trabajo, al estar presentes producen no insatisfacción; al faltar llevan a insatisfacción. Para

Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay numerosos estudios empíricos, algunos que apoyan los hallazgos de Herzberg y otros que lo critican. La aplicación del modelo de Herzberg se ha hecho a través de la técnica del "enriquecimiento del trabajo". Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

- d) Otra teoría motivacional importante, tal vez menos conocida puesto que no ha resultado en herramientas prácticas, es la teoría de las expectativas formulada inicialmente por Vroom (1964), y cuyos conceptos básicos son los de valencia, o valor que un resultado específico tiene para una persona, instrumentalidad o percepción de la relación entre los resultados de la acción y sus consecuencias y expectativa de que el esfuerzo lleva a un resultado. Vroom ha sugerido que identificados "...los motivos del trabajador, cualquier incentivo que atraiga con eficacia su atención y esfuerzo, debe prometer las suficientes recompensas futuras y ser razonablemente fácil obtenerlas...". Siguiendo la misma orientación de Vroom, Lawler y Porter han desarrollado un modelo teórico que, a diferencia de los más popularizados, enfatiza el proceso motivacional más que el tipo de necesidades y busca relacionar recompensas, esfuerzos y desempeño.

Un resultado emerge de todos estos modelos e investigaciones: no hay bases para establecer en forma concluyente que existe una relación positiva estrecha entre satisfacción en el trabajo y la moral o estado de ánimo, por una parte, y la productividad por la otra. Esta conclusión a que llegaron dos investigadores que revisaron cincuenta estudios realizados hasta 1954 (Brayfield y Crockett, 1955), se mantuvo 10 años más tarde cuando luego de analizar 23 investigaciones, Vroom (1964), encontró que aunque había una correlación positiva, ésta era demasiado débil. Los trabajos de Lawler y Porter, quienes

revisaron otros 30 estudios en 1967 y realizaron también su propia investigación empírica sugirieron que la satisfacción más que una causa es una consecuencia del desempeño o productividad, si el trabajador es recompensado por su alto desempeño.

Esto no implica que las investigaciones orientadas por unos u otros modelos motivacionales se hayan detenido. Ni tampoco la difusión y aplicación de técnicas para motivar a la gente en las organizaciones, Se ha aprendido bastante sobre estos fenómenos, pero aún hay un largo trecho por recorrer hasta que pueda afirmarse con certeza que Así por ejemplo, resulta que las destrezas y habilidades de un trabajador para desempeñar su trabajo juegan también un papel en su rendimiento, que los modelos mencionados no han considerado suficientemente. Igualmente, la motivación está relacionada con el tipo de supervisión a que está sometido el trabajador.

Todo esto permite concluir que las teorías y prácticas motivacionales, a pesar de su estado incipiente de desarrollo, pueden proveer ciertas bases para la administración que son menos endebles que el mero sentido común. Sin embargo, su aplicación requiere tener conciencia de sus limitaciones. Es por ello preocupante que varias de las técnicas motivacionales se promuevan y comercialicen como panaceas, descuidando lo que los desarrollos teóricos e investigativos nos enseñan.

5.2 Liderazgo, supervisión y estilos de dirección

De la investigación de Hawthorne se concluyó que en el estado de ánimo de los obreros tenía influencia directa el tipo de supervisión a que estaban sometidos. De allí arrancó un interés, complementario al de la motivación, por el fenómeno de la dirección ("supervisión" fue el nombre original) de la gente en el trabajo. ¿Cuál debería ser una forma de supervisión efectiva en el sentido de motivar a los trabajadores, de despertar en ellos un estado de ánimo favorable que llevara a que fueran más productivos? En

otras palabras, cómo debería dirigir el jefe a sus subordinados. A este tema se ha dedicado muchos esfuerzos y recursos por más de cuatro décadas, mediante programas de investigación, y complementariamente por medio de actividades educativas. Al fin y al cabo, a medida que se conociera más el fenómeno de la supervisión (liderazgo y dirección han llegado a ser términos sinónimos), la aplicación inmediata consistiría en adiestrar a los supervisores, gerentes altos, medios y bajos, para que se convirtiesen en jefes efectivos en este viejo problema de "mandar a la gente".

Como en el caso de la motivación, son varios los trabajos y enfoques, la mayoría de los cuales continúan difundiendo a través de una copiosa literatura que ha ido traduciendo los aportes teóricos y los hallazgos de la investigación empírica a programas de entrenamiento y de consultoría sobre "cómo volverse un jefe efectivo". Parecería que el entusiasmo por uno u otro enfoque lleva a sus partidarios a prestar oídos sordos a los interrogantes y hallazgos que los teóricos de los modelos competitivos han ido desarrollando. ¿Cuáles son las principales líneas teóricas en esto de la supervisión y el liderazgo?

a) **Las cualidades del líder**

Conocer las cualidades del buen líder fue el propósito de numerosos psicólogos que desde finales de la década de los treinta buscaron identificar rasgos en la inteligencia y la personalidad que permitieran diferenciar los jefes efectivos de los inefectivos. El énfasis se centraba en la persona del líder, era una visión unilateral de la relación jefe-subordinado. Como lo han indicado varios autores (Perrow, 1972; Dessler, 1976) se identificaron decenas de características, pero varias revisiones de la literatura investigativa hechas en los cuarentas y cincuentas demostraron que no existía un patrón consistente de características personales que distinguieran a líderes

efectivos de los que no lo eran. Es interesante, pero a pesar de lo anterior, la idea de que los "líderes nacen" (un supuesto básico de la línea teórica a que nos venimos refiriendo) es todavía de mucha aceptación en numerosos círculos. Quizá la excepción más notoria la constituyen algunos programas para desarrollar jefes.

b) **Estilos de liderazgo**

La segunda línea de trabajo, y quizás, la más prolífica en investigación empírica así como en aplicaciones prácticas, ha centrado su interés no tanto en la inteligencia, la personalidad u otros rasgos de los jefes, sino en lo que hacen, en su comportamiento. Los primeros trabajos en esta dirección comenzaron en los años treintas, siendo los más conocidos los adelantos por la Universidad de Ohio State, que cubrieron un total de 10 años, y que relacionaron estilo de liderazgo y desempeño del grupo a su cargo. Se identificaron dos estilos que no eran exclusivos ni los polos opuestos de una dimensión: el centrado en la estructura" (definición de los roles y tareas del líder y sus subordinados) y el relacionado con la "consideración" (preocupación por los sentimientos de los subordinados, respeto por sus ideas, apoyo y confianza) (Stogdill y Coons, 1957).

Previo a los estudios de Ohio State, el estudio clásico de Lewin, Lippit y Whyte (1938) distinguió entre el liderazgo democrático y el autoritario, que ellos entendían como polos de una misma dimensión.

A pesar de la diferencia conceptual con la corriente inspirada en los estudios de Ohio State, la idea de la dicotomía democrático-autoritaria ha tenido mucha acogida. La mejor prueba de ello es la popularidad del "continuo de liderazgo" que ya en 1958 habían presentado Tannenbaum y Schmidt. Review.

En los años cuarentas, se dedicó ingentes esfuerzos y recursos a las investigaciones sobre liderazgo. Hacia 1958 se había conceptualizado el estilo centrado en la producción y el centrado en el empleado, que luego los interpretaron como independientes, en congruencia con los hallazgos de Ohio State. La más conocida contribución es la de Likert (1961, 1967), quien presenta un modelo más complejo que los anteriores pues además del liderazgo considera variables como motivación, comunicaciones, toma de decisiones y otras. Estas variables conforman las características de la estructura organizacional; Likert señala cuatro tipos (Sistema 1, 2, 3 y 4, más descriptivamente llamados explotador autoritario, benevolente autoritario, consultivo y participativo, respectivamente). Lo que es pertinente señalar en cuanto al liderazgo es que Likert propone cuatro estilos en vez de dos.

A esta misma línea de los estilos de liderazgo pertenece la parrilla gerencial ("managerial grid") de Blake y Mouton (1964) muy difundido como herramienta educativa y también como parte de programas de consultoría gerencial.

c) Liderazgo situacional

En unos u otros de los modelos sobre los estilos de liderazgo, dirección o gerenciales está implícita la idea de que puede haber un mejor estilo de liderazgo. Por ello varias de las técnicas y herramientas que de allí se han derivado tienden a tener un carácter normativo. Así por ejemplo, la implicación de Likert es que el sistema 4 es el más deseable; en los estudios de Ohio State el estilo alto en "consideración" y en "iniciación de la estructura" parece el ideal; y para Blake y Mouton la idea es llevar mediante programas de entrenamiento hacia el "estilo 9.9".

Fiedler (1967) desarrolló el modelo del liderazgo adaptativo o situacional, desafiando la idea de que existe un mejor estilo de liderazgo. Un estilo gerencial dado puede resultar el más adecuado en ciertas circunstancias, pero no funciona en otras. Esta idea había ya sido sugerida por Mc Gregor en su primer libro (1960). Allí había afirmado: "...el liderazgo es una función -una compleja relación entre el líder y la situación-...". Las variables situacionales que determinan que una situación dada sea favorable para el líder son tres:

- i) sus relaciones personales con los miembros del grupo
- ii) la estructura de la tarea
- iii) el poder posicional

Resulta claro que dos de los tres factores situacionales van más allá de las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado, y se refieren a variables organizacionales, -poder y estructura de la tarea-, sobre las cuales el cúmulo de investigación sobre liderazgo, centrada como había estado en aspectos psicológicos, no había avanzado. La respuesta práctica de Fiedler ha sido que en vez de ajustar el líder al trabajo de que se trate hay que rediseñar los trabajos.

5.3 Dinámica de grupos y trabajo en equipo

La "dinámica de grupos" es el campo especializado de la psicología dedicado al estudio de los pequeños grupos: sus orígenes se remontan a los finales de los años treinta, siendo Kurt Lewin uno de sus pioneros.

Desde otras áreas profesionales como el trabajo social, la psicoterapia de grupo y la educación, se identificaban problemas y necesidades que requerían de un conocimiento de los pequeños grupos (Cartwright y Zander, 1967).

Las "relaciones humanas" desde 1930 concluyeron que se debía ver al trabajador no como un individuo aislado, sino como un miembro de pequeños grupos. No solamente de los grupos formales, sino otros que se llamaron "informales". Esto que apareció como un gran hallazgo frente al individualismo y formalismo de las teorías de Taylor y de Fayol, no era realmente novedoso en las teorías sociológicas que daban importancia a categorías como clase social, conciencia de clase y organización obrera. El punto, sin embargo, es que estas últimas no habían estudiado el microcosmos social de la organización.

A nivel teórico y de la investigación empírica alguno de los temas estudiados por la dinámica de grupos son: formación y membresía o afiliación, cohesión, compatibilidad, estructura del grupo (tamaño, poder y liderazgo, patrones de comunicación), tareas y objetivos, motivación, normas y sanciones y toma de decisiones. En los años cincuentas y sesentas George Homans adelantó una línea de trabajo conocida como el interaccionismo, centrada en analizar las interacciones cara a cara dentro de los grupos, así como los sentimientos y comportamientos emergentes dentro del "sistema interno" constituido por el grupo, frente al "sistema externo" (las actividades y tareas requeridas, la estructura organizacional y el líder formal).

Hacia los años sesentas y con particular ímpetu hasta mediados de la década de los setentas, la aplicación más popularizada la constituyeron los "laboratorios vivenciales" (o grupos T), cuyos orígenes se remontan a 1947 y un grupo de colegas de Lewin, tales como Lippit y Benne, quienes crearon una institución especializada. Estos son una técnica de adiestramiento grupal, centrada en la exploración de sentimientos, con un énfasis en el "aquí y ahora" que se vive en el grupo antes que en aspectos cognoscitivos, y guiados por un facilitador. En el contexto de esta síntesis es pertinente señalar que los laboratorios vivenciales a menudo se utilizaron sin las precauciones debidas, en ocasiones los "facilitadores" eran

aficionados y se confundió por parte de algunos consultores y de algunas empresas lo que era una herramienta educativa y de desarrollo personal con el proceso más amplio del "desarrollo organizacional". La dificultad no estaba tanto en la técnica en sí, sino en que se utilizó para lo que no estaba diseñada y sin la necesaria esptercia para intervenir en la dimensión afectiva de las personas y los grupos.

Otras técnicas de trabajo y entrenamiento en grupo como los seminarios y talleres organizacionales también se utilizan frecuentemente como parte de programas de desarrollo gerencial, así como dentro de actividades de consultoría y mejoramiento organizacional. La necesidad de desarrollar habilidades de trabajo en grupo y hacer más efectivos los equipos de trabajo y los comités, es creciente y para ese propósito la dinámica de grupos y en particular mucha de la literatura y tecnología del "desarrollo organizacional", adecuadamente utilizadas, son un recurso importante.

Posteriormente estas técnicas, y especialmente en el caso de los laboratorios vivenciales, se utilizaron con los profesionales y cuadros gerenciales. Esto parece reflejar una evolución interesante: mientras en las primeras etapas de la escuela de las "relaciones humanas" las consideraciones sobre estado de ánimo, sentimientos y aspectos afectivos en el trabajo se referían fundamentalmente a los trabajadores, quienes no eran tan "racionales" como los concebían las teorías basadas en los supuestos del "hombre económico", décadas más tarde esta suposición se hizo extensiva a los patronos y a los gerentes. No se trataba únicamente de que éstos entendieran que los factores sico-sociales afectaban el rendimiento de la organización, sino que ellos mismos eran sujetos de dichos fenómenos. Y su habilidad para enfrentarlos, por ejemplo sus relaciones interpersonales, influían en lo que vino a llamarse la "efectividad gerencial".

D. EL ENFOQUE DE SISTEMAS

La teoría general de sistemas, una perspectiva integradora de la ciencia moderna surgida de la biología y que se remonta a la post-guerra, ha tenido también impacto en la teoría organizacional. Es así como modernamente se ha elaborado una teoría sistemática de las organizaciones, que goza ya de muy amplia aceptación, hasta el punto que a la manera de la teoría general de sistemas en que se nutre, ha logrado cobijar perspectivas diversas, como por ejemplo la versión contemporánea de las "relaciones humanas" que se conoce como el "desarrollo organizacional" y la teoría contingente.

El enfoque sistémico de las organizaciones es una aplicación al campo de la teoría organizacional, de la teoría general de sistemas, cuyos conceptos básicos fueron desarrollados por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy a comienzos de la década de los años treinta. Están contenidas en un artículo clásico (Bertalanffy, 1950) y luego en el de Kenneth Boulding (1956). Estos se consideran pioneros de la teoría que, como su nombre lo indica, pretende tener un amplísimo campo de aplicación que cubre los sistemas biológicos, físicos, galácticos, humanos y sociales.

El concepto de sistemas tiene sus orígenes en varias disciplinas científicas, como la biología y la sociología. Así, en Biología el desarrollo del cuerpo se inicia con la fertilización de una célula operada por la acción e interacción con su medio ambiente. El enfoque sistémico está inquietando a los teóricos de la administración en dos aspectos. Primero, en el nivel del comportamiento individual. Desde este punto de vista, es muy posible que conduzca a una síntesis de varias concepciones sobre motivación y tal vez a una mejor comprensión de las motivaciones humanas. Segundo, en el nivel de la organización si se examina una organización como una totalidad.

El trabajo más conocido sobre la teoría sistémica de las organizaciones es el de Robert Katz y Daniel Kahn, dos psicólogos sociales de la Universidad de Michigan, que se publicó en 1966 (Katz y Kahn, 1966). Su contribución tiene que verse como parte de la corriente teórica estructural funcionalista, que por los mismos años en que apareció el trabajo de Von Bertalanffy contaba ya con trabajos clásicos que planteaban ideas básicas del enfoque sistémico para el análisis de la sociedad y de la cultura.

Luego de la publicación del libro de Katz y Kahn (1966) titulado **Psicología Social de las Organizaciones**, el enfoque sistémico de las organizaciones ha tenido una muy amplia difusión y aceptación, hasta el punto de que diversas teorías organizacionales parecerían coincidir en aceptarlo como un marco de referencia común para el estudio de las organizaciones.

Katz y Kahn, psicólogos, se muestran críticos del enfoque de la psicología para resolver problemas del mundo social, y en particular de las organizaciones: "... la tradición dominante en la psicología supone implícitamente que los individuos existen en un vacío social". Hay que anotar que los dos psicólogos norteamericanos reconocen expresamente que para lograr describir y explicar los procesos organizacionales, se han desplazado de un interés inicial en los conceptos tradicionales de la psicología individual y de las relaciones interpersonales hacia el enfoque sistémico. También manifiestan su insatisfacción con la teoría organizacional clásica por su concepción de la organización como un sistema cerrado, y señalan que tanto el "micro enfoque" de la psicología, que aún en el caso de la psicología social no llega más allá del pequeño grupo cara cara, como el "macro enfoque" de la sociología, que maneja el nivel colectivo sin prestar atención a las características individuales, enfrentan serias dificultades teóricas para comprender las organizaciones. Proponen el enfoque del sistema abierto para resolver estos obstáculos.

Los autores en cuestión entienden las organizaciones como un "sistema energético de insumo-resultado, en el cual la energía proveniente del resultado reactiva el sistema". Todos los sistemas sociales, incluidas las organizaciones, consisten en un patrón de actividades de un número de individuos, si el patrón de actividades sólo se presentara una vez o a intervalos independientes, no podría hablarse de organización. El enfoque sistémico, en palabras de Katz y Kahn, hace posible "examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético.

Entre los trabajos más conocidos que siguieron al de Katz y Kahn están las investigaciones de Lawrence y Lorsch (1967) acerca de las relaciones entre la estructura de la organización y su entorno inmediato. Desde entonces se han difundido varios libros de texto sobre organizaciones y administración guiados por la nueva perspectiva. Uno de ellos es el de Seiler (1967), quien utilizó el análisis sistémico para estudiar el comportamiento organizacional.

El libro de texto de Kast y Rosenzweig (1976), busca reformular la administración de las organizaciones en términos del enfoque de sistemas.

La descripción de sistema abierto es perfectamente aplicable a una organización social. Una organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente (caracterizado por los clientes, proveedores, competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y muchos otros agentes externos). Influye sobre el medio ambiente y de él recibe influencias. Además, es un sistema integrado por diversas partes interrelacionadas, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar un serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

En resumen, el sistema abierto "puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción (lo que resalta las características de la de interdependencia de las partes) contituyendo un todo sinérgico (mayor que la suma de sus partes) orientado a determinados propósitos (con un comportamiento teleológico orientado por lo tanto a los fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (esa interdependencia tiene que ser entendida como la doble capacidad de influir sobre el medio externo y ser influido por él".

La distinción entre sistemas cerrados y abiertos que hace Boulding, ha llevado a plantear que los primeros (cerrados) son determinísticos en "la medida en que se les puede preestablecer un perfecto funcionamiento interno". Mientras que los sistemas abiertos son probabilísticos en "la medida en que las influencias del medio ambiente y sus impactos en el funcionamiento del sistema sólo son relativamente controlables".

La concepción de la organización como un sistema abierto difiere de las del taylorismo y del fayolismo, así como de algunas de las corriente de las relaciones humanas, que consideraban a la organización exclusivamente en forma interna, aislada de las influencias mutuas con el entorno económico, social y político. Esta concepción sistémica se refleja en los subsistemas que considera dentro de la organización: técnico o de producción; de apoyo, que sostiene intercambios (aprovisionamiento o información) con el entorno; de mantenimiento, que se ocupa de institucionalizar la conducta organizacional mediante

mecanismos de selección de personal, socialización, recompensas y sanciones; de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, mediante investigación, desarrollo y planeamiento; finalmente, el subsistema gerencial que resuelve los conflictos entre niveles jerárquicos, coordina y dirige los Subsistemas funcionales y coordina los requerimientos externos frente a las necesidades y los recursos organizacionales.

Las siguientes líneas pretenden recordar algunos conceptos básicos de la teoría de sistemas y luego presentar la aplicación del enfoque de sistemas a la organización.

1. Conceptos básicos de sistemas

1.1 Definición de sistema: Conjunto de elementos interdependientes que interactúan y que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado que podrían obtener cada uno de los elementos si funcionaran independientemente.

1.2 Características básicas de un sistema

- Propósito: objetivos, finalidad del sistema.
- Globalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, de forma tal que una acción en uno cualquier de los elementos es probable que produzca un cambio en, por lo menos, otro.
- Entropía: tendencia al desgaste que tienen todos los organismos vivos.
- Homeóstasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema.

1.3 Parámetros del funcionamiento de los sistemas

El funcionamiento de los sistemas está determinado por:

- Entrada: insumo, fuerza de arranque o de partida del sistema.

- Proceso: fenómeno que produce los cambios; mecanismos de conversión de las entradas en salidas o productos.
- Salidas: resultados para la cual se reunieron los elementos y relaciones del sistema. Estas deben ser congruentes con los objetivos del sistema.
- Retroalimentación: alimentación de retorno. Es la función que compara los resultados obtenidos (salidas) con un patrón establecido. Tiene por objetivo el control y como efecto la autoregulación del sistema.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Para que un sistema sobreviva social se debe adaptar al medio ambiente a través de una constante interacción dinámica.

1.4 Clasificación de los sistemas

Como ya se enunció, los sistemas pueden ser clasificados, en cuanto a su relación con el ambiente, en dos grandes grupos: Cerrados y Abiertos.

Los sistemas abiertos presentan relaciones con el medio ambiente; con él cambian energía y materia. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben ajustarse permanentemente a las cambiantes condiciones del medio.

2. Características de la organización como un sistema abierto

Las organizaciones sociales poseen todas las características de los sistemas abiertos. A continuación se definirán algunas de las características básicas.

2.1 Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones

Las organizaciones como todos los sistemas sociales son sistemas abiertos, afectados por los cambios en su ambiente, por variables externas.

El ambiente es potencialmente sin fronteras y por lo tanto incluye variables desconocidas y no controladas.

A su vez, las organizaciones son compuestas por personas que el comportamiento humano no se puede prever totalmente. Por estas razones no se puede esperar que usuarios, proveedores, empleados, etc. tengan un comportamiento previsible.

- 2.2 Equifinalidad y tarea principal. Dado que las organizaciones son sistemas orientados al logro de objetivos la equifinalidad pone el énfasis hacia las consecuencias o logro de esos objetivos, más que en los antecedentes o condiciones iniciales, por lo que el sistema busca el mismo estado final por caminos diferentes.

Al hablarse de equifinalidad es pertinente señalar también que las organizaciones no tienen un objetivo único. Si bien se mueven hacia el logro de un objetivo o tarea primordial, que determina su estructura y funcionamiento, esto co-existe con toda una gama de objetivos subsidiarios que pueden entrar en conflicto en un momento dado.

- 2.3 Las organizaciones como parte de una sociedad mayor y constituida de partes menores

Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas: Esto conduce a que no pueden ser comprendidas por la simple investigación de algunas partes tomadas aisladamente.

- 2.4 Diferenciación e Integración.

La organización se mueve hacia una mayor elaboración, ramificación y complicación de sus componentes, los cuales adquieren progresivamente un carácter más especializado y diferenciado. la diferenciación permite que una organización se desarrolle más allá de un nivel mínimo de actividad. De manera que no existe organización sin diferenciación.

No hay un criterio uniforme sobre los diferentes subsistemas de una organización; sea que se siga una u otra clasificación de los subsistemas organizacionales, el principio de integración organizacional es de vital importancia para manejar la creciente diferenciación que presenta el sistema organizacional. La integración reposa en los patrones legitimados de conducta señalados por el panel, sancionado por una serie de normas que a su vez se fincan en ciertos valores. Es aquí donde resulta más clara la influencia de la teoría sociológica estructural funcionalista, que no puede ignorarse al hablar de la teoría sistémica de las organizaciones.

2.5 Interdependencia de las partes

Los sistemas organizacionales, como los sistemas biológicos, tienen la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de forma tal que un cambio en una de ellas provoca un impacto en por lo menos otra.

2.6 Proceso de transformación.

El funcionamiento de la organización, como sistema abierto, se sintetiza en:

- a. **Importación de energía,** que las organizaciones obtienen de otras instituciones, de la gente y de las materias primas.
- b. **Procesamiento de la energía de que disponen las organizaciones.** Dentro de estas "se realiza algún trabajo"; se crean productos, se procesan materias primas, se prestan servicios, se entrena a la gente.
- c. **Aporte o "exportación"** de un producto o resultado ("salida") al entorno.

- d. El intercambio de energía entre el sistema y su entorno tiene un carácter cíclico. El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energías para retroalimentar el ciclo de actividades del sistema.

2.7 Homeostasis dinámica o estado estable de equilibrio

La organización debe alcanzar un "estado estable". Esto ocurre cuando se tiene unidireccionalidad y progreso; la homeostasis dinámica que busca primordialmente mantener el carácter del sistema a medida que este crece, mediante constante ajuste y anticipación.

Unidireccionalidad: a pesar de los cambios del ambiente o de la organización los resultados u objetivos son mantenidos (equifinalidad).

Progreso: con respecto al fin, se mantiene un grado de progreso que permite alcanzar los resultados cada vez con menor esfuerzo.

2.8 Morfogénesis

Los sistemas organizacionales tienen la capacidad de modificarse a sí mismos en las estructuras básicas. Esta capacidad es la principal característica que identifica las organizaciones.

Una organización puede modificar su constitución y estructura, a partir de la comparación entre los resultados obtenidos con los esperados y de la aplicación de acciones correctivas.

2.9 Proceso y efecto sinérgico de la organización como sistema abierto

Una de las principales razones de la existencia de la organización es su efecto sinérgico. Sinergia indica valor agregado por el trabajo en conjunto, que se expresa en el axioma de que el "todo es más que la mera suma de las partes componentes."

Existe sinergia cuando dos o más causas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma de los efectos que producirían actuando individualmente.

2.10 Entropía negativa.

Esta es una "ley de la naturaleza", según la cual las diversas formas de organización tienden hacia el caos, la desorganización y la muerte, al igual que los sistemas físicos y biológicos. Pero los sistemas abiertos al importar más energía de la que consumen, pueden almacenarla, adquiriendo "entropía negativa", son capaces de detener casi indefinidamente el proceso entrópico.

Para el control de la entropía, las organizaciones desarrollan mecanismos de información y retroalimentación. Uno de los insumos que recibe el sistema es la información. La retroalimentación (feedback) consiste en información que fluye entre el sistema, sus partes o sub-sistemas y el entorno y que proporciona al sistema información sobre los efectos de su funcionamiento, permitiéndole al sistema no desviarse, "seguir en su ruta".

La "retroalimentación negativa" es información sobre las fuerzas que van contra el cambio, es decir, aquella orientada a que el sistema se mantenga dirigido hacia el logro de un objetivo pre-establecido. La "retroalimentación positiva", por otra parte, es información utilizada para cambiar el curso o dirección de la organización o sus niveles de producto o salida.

3. Características básicas del análisis sistémico aplicado a la organización social.

Punto de vista sistémico; la organización se analiza como un sistema constituido de cinco componentes básicos. (Entrada, proceso, salida, retroalimentación, ambiente).

- Enfoque Dinámico: el énfasis se ubica en los procesos de interacción entre las partes, no se conciben las situaciones como de "Estructura Estática", sino que se observan los procesos de interacción que ocurren dentro de la estructura.

- Multidimensionalidad y multinivelación: se considera a la organización desde su perspectiva macro y microscópica. La organización es macro cuando es considerada en su ambiente y micro cuando se analiza sus unidades internas.
 - Comportamiento probabilístico: se explican los problemas en términos predictivos y no de certeza absoluta.
 - Multidisciplinario: se deben buscar conceptos en diversas áreas del conocimiento, tratando de hacer una síntesis integrativa que permita presentar soluciones.
 - Técnica descriptiva: se busca describir las características de la organización. No se trata de sugerir qué hacer o cómo hacer. La teoría moderna trata de comprender los fenómenos organizacionales y dejar la escogencia de soluciones en términos de objetivos y métodos a los individuos en la situación particular.
 - Multivariabilidad: un evento puede ser causado por numerosos factores que son interrelacionados e interdependientes. Un efecto puede tener más de una causa posible.
 - Adaptabilidad: la organización es un sistema adaptivo. Si una organización desea continuar sobreviviendo debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del medio ambiente.
4. Sintetizando la aplicación del esquema básico de teoría de sistemas, a la organización, podemos concluir lo siguiente:
- La organización es un sistema abierto.
 - La organización como sistema abierto solo puede existir por el intercambio de materias y recursos con el medio ambiente.
 - La organización es un sistema de un macrosistema y está compuesta por subsistemas.
 - Los subsistemas son interdependientes e interactúan dinámicamente.

- Las interacciones de los subsistemas provocan un efecto sinérgico, donde el todo es mayor que la suma de las partes.
- La organización es frágil en el sentido de que sus componentes son, parcialmente autónomos y controlables en parte; y cuyo comportamiento es probabilístico.
- La organización como un sistema debe estar en capacidad de:
 - a) Adaptarse al medio ambiente interno y externo y mantener un intercambio eficaz con él.
 - b) Desarrollar y ubicar recursos en forma apropiada.
 - c) Coordinar, en el tiempo y en el espacio, los diversos papeles de los participantes en el sistema de modo que las contribuciones de todos siempre converjan en los objetivos de la organización.
 - d) Integrarse a sí misma; ésto es, integrar las diferencias individuales en un sistema social coherente.
 - e) Alcanzar y mantener altos niveles de resultados.
 - f) Preservar su identidad e integridad, como un solucionador de demandas ambientales, manteniendo sus característica básica.

E. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)

Como Desarrollo Organizacional se ha conocido el cuerpo de valores, conceptos, modelos y herramientas que representan la evolución de las teorías de las "relaciones humanas" en la década de los años sesentas y setentas. La contribución de numerosos autores, que alimentó primordialmente a la psicología organizacional, dio cuerpo y fuerza, y se integró y difundió con mucho entusiasmo con la "nueva" estrategia organizacional, participativa y humanista, que se extendió hasta bien entrados los años setentas.

El D.O. cubre entre otros los temas relacionados con la motivación, el liderazgo y la dinámica de grupos, y además los aspectos estructurales y funcionales de la organización. Uno de sus rasgos distintos está en darles unidad e integración dentro de un cuerpo de conocimientos con cierta coherencia. Es así como desde uno de sus principales pioneros, Douglas Mc Gregor, se planteó como una cosmovisión de las organizaciones y del trabajo en la cual los siguientes elementos son fundamentales:

- a) Es un esfuerzo de cambio planeado, diferente de los cambios espontáneos; es consciente y deliberadamente inducido y orientado por valores participativos y colaborativos.
- b) Considera a la organización como un sistema abierto, reflejando en esto las ideas de la teoría sistemática de las organizaciones.
- c) Se enfoca a cambiar los valores, las estructuras, los procedimientos y las actitudes y las conductas de la gente en el trabajo.
- d) El D.O. es administrado desde los altos niveles de la organización.
- e) Funciona principalmente a través del individuo y el pequeño grupo como las unidades clave en el cambio organizacional.
- f) Utiliza "agentes de cambio", personas entrenadas en comportamiento organizacional, externas o internas a la organización.
- g) Tiene un caracter de largo plazo.

A partir de estos fundamentos, el concepto DO ha recibido varias definiciones. En una de ellas se describe un enfoque que encierra tres pasos: i) Un esfuerzo de larga duración para introducir cambios planeados, basados en una diagnosis compartida por miembros de una organización; ii) Un programa que afecta a toda una organización o "sistema" coherente, o una parte de los mismos; iii) Una meta, consistente en una efectividad mayor de la organización y unas crecientes opciones organizativas. En otra definición, el DO se considera como un cambio planeado o un esfuerzo total del sistema, en el que participa la alta dirección, con la finalidad de acrecentar la eficacia y la salud generales de la organización, y ayudar a que se alcancen objetivos, mediante intervenciones planeadas en la estructura y los procesos de la organización, recurriendo a las ciencias sociales y demás conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Estas definiciones tienen mucho en común. Primero, la organización o un subsistema importante de la misma, y no el individuo, es el objetivo del cambio. Segundo, la alta dirección de la organización participa en el proceso. Y por último, los miembros de la organización intervienen activamente en el diagnóstico de los problemas y en la preparación de planes concretos para su solución.

La mayoría de los esfuerzos exitosos de desarrollo organizacional tienen las siguientes características.

1. Hay un programa planeado que involucra a todo el sistema o a una parte importante de él.
2. La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de éste; esto no significa necesariamente que participe exactamente en la misma forma en que otros niveles de la organización lo hacen, sino que acepta la responsabilidad de la dirección.
3. Está relacionado con la misión organizacional. El esfuerzo de desarrollo organizacional no es un programa para mejorar la institución en lo abstracto. Es más bien un esfuerzo para mejorar la efectividad y a crear condiciones organizacionales para lograr los objetivos de su misión.
4. Es un esfuerzo a largo término. Este es uno de los principales problemas en los esfuerzos de desarrollo organizacional, porque la mayoría de los líderes organizacionales son impacientes con los esfuerzos de mejora que toman largo tiempo.

5. Se enfoca hacia actitudes o comportamientos cambiantes, o hacia los dos. Aunque los procesos, procedimientos, formas de trabajo, etc, se someten al cambio dentro de los programas de desarrollo organizacional, el principal objetivo del cambio es la actitud, el comportamiento y las funciones de la gente en la organización.

El furor y el entusiasmo del D.O. del período en que se restringía a las "relaciones humanas" ya ha pasado y algunos elementos se han descartado o se han colocado en su dimensión verdadera (por ejemplo el caso de los laboratorios vivenciales); otros se han complementado con variables a las que se daba poca atención frente a la primacía que llegó a tener el cambio en actitudes y conductas individuales y del pequeño grupo. Es así como se ha vuelto a resaltar la importancia decisiva que puede tener la tecnología y el cambio tecnológico, o la relevancia de la estructura organizacional. Y sobre toda la importancia de que el cambio planificado resulta en mayor efectividad organizacional.

F ORGANIZACION MATRICIAL

El enfoque de diseño de organizacional que empieza a hacerse presente, llamado **organización matricial**, intenta maximizar los puntos fuertes y minimizar las debilidades de las estructuras, tanto funcional como de producto. Aunque no está bien establecido el significado exacto de organización matricial, su significado más típico la ve como una solución intermedia entre la organización funcional y la de producto, entre la departamentalización por proceso y por propósito.

La forma de organización matricial logra el equilibrio deseado al superponer una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación. Esta disposición se puede describir como en la figura anexa; el personal asignado en cada grupo pertenece no sólo al departamento funcional, sino también a un proyecto particular. Como consecuencia, el personal estará bajo la autoridad de dos jefes, uno en su departamento funcional y otra en la unidad del proyecto. La existencia de un sistema de **autoridad doble** es una característica distintiva de la organización matricial. Las organizaciones tradicionales basadas en función y producto, mantienen una estricta cadena de mando, en la cual cada empleado sólo rinde cuenta a un superior. Esta característica implica unas formas nuevas de comunicación y relacionamiento gerencial para que la, conscientemente asumida, duplicidad de mando no represente una limitante crítica de la organización matricial.

Las estructuras matriciales son útiles en las organizaciones que necesitan respuestas a lo vastos requisitos de procesamiento de información, y a la vez que deben enfrentarse a restricciones financieras y de recursos humanos. Los directivos que afrontan estas circunstancias deben resolver esta brecha, la cual es más fácil de superar con la organización matricial.

Las características de la organización matricial se pueden resumir así:

1. Uso eficiente de los recursos

La organización matricial facilita la utilización de personal y equipo altamente especializado. Cada unidad de proyecto o de producto puede compartir el recurso especializado con otras unidades, en vez de duplicarlo y dar cobertura independiente a cada una. Esta ventaja es mayor cuando los proyectos no requieren esfuerzo de tiempo completo por parte de los especialistas.

2. Flexibilidad en las condiciones de cambio e incertidumbre

La respuesta oportuna a los cambios necesita canales de información y comunicación que hagan adquirir el conocimiento necesario con eficiencia a la persona adecuada en el momento oportuno. Las estructuras matriciales estimulan la interacción constante entre los miembros de la unidad de proyecto y el departamento funcional. La información se canaliza en sentidos vertical y horizontal cuando las personas intercambian conocimientos técnicos. El resultado es una respuesta mas veloz a las situaciones competitivas, adelantos tecnológicos y otras circunstancias ambientales.

3. Excelencia técnica

Mientras estén adscritos a un proyecto los especialistas técnicos interactúan con otros especialistas. Estas interacciones promueven la fertilización cruzada de ideas cuando, por ejemplo, un experto de computadoras debe comentar los pros y los

contras del procesamiento electrónico de datos con un experto en contabilidad financiera. Cada especialista debe ser capaz de escuchar, comprender y responder a los puntos de vista del otro. Al mismo tiempo, los especialistas mantienen un contacto activo con los miembros de su propia disciplina, porque también son miembros de un departamento funcional.

4. Liberación de la alta gerencia para planeación a largo plazo

Un estímulo inicial para el desarrollo de las organizaciones matriciales es que la alta gerencia participa en forma creciente en las operaciones cotidianas. Los cambios ambientales tienden a crear problemas que afligen a los departamentos funcionales y de producto y no pueden ser resueltos por los gerentes de niveles inferiores. Por ejemplo, cuando las condiciones competitivas crean la necesidad de desarrollar nuevos productos con mayor rapidez, se "atascan" los procedimientos existentes. Entonces se recurre a la alta gerencia para solucionar los conflictos entre los gerentes funcionales. La organización matricial hace posible a la alta gerencia delegar la toma de decisiones en curso, con lo cual contará con más tiempo para la planeación a largo plazo.

5. Mejoramiento de la motivación y el compromiso

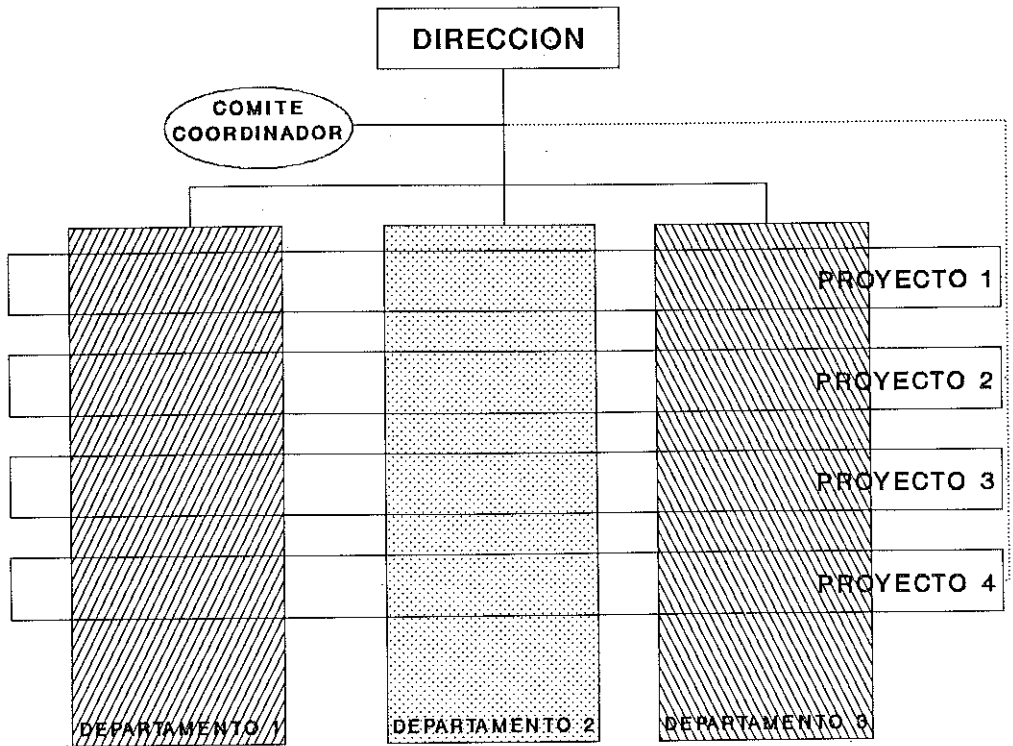
Los grupos de proyecto y producto están formados por personas con conocimientos especializados. La gerencia les asigna, sobre la base de su pericia, la responsabilidad en aspectos específicos del trabajo. En consecuencia la toma de decisiones dentro del grupo tiende a ser más participativa y democrática que en los medios más jerárquicos. La oportunidad de participar en decisiones clave fomenta elevados niveles de motivación y compromiso, en particular en las personas con orientaciones profesionales reconocidas.

6. Oferta de oportunidades para el desarrollo personal

A los miembros de las organizaciones matriciales se les brindan considerables oportunidades para desarrollar sus capacidades y conocimientos. Se les pone en

grupos integrados por personas que representan las diversas partes de la organización. Por tanto, deberán aprender a apreciar los diferentes puntos de vista expresados por estas personas; cada miembro del grupo adquiere mayor conciencia de la organización total. Además, tienen la oportunidad de aprender algo de otras especialidades. Los ingenieros adquieren conocimientos de asuntos financieros; los contadores aprenderán mercadeo. La experiencia ensancha el conocimiento de cada especialista, no sólo el que pudiera obtener de su organización, sino el de otras disciplinas científicas y técnicas.

En la actualidad, la evidencia en apoyo de las afirmaciones en pro de estas ventajas es mayormente anecdótica. Esto es, se apoyan en declaraciones hechas por participantes en estructuras matriciales. Un estudio de la experiencia con las estructuras de organización matricial llegó a la conclusión de que éstas no habían tenido éxito relativo, pero no debido a defectos en las estructuras. Mas bien, se debió a la implementación deficiente que resultó de la incapacidad de los gerentes para adaptar sus estilos conductuales tradicionales. Estos gerentes no pudieron enfrentarse a las tensiones asociadas con la doble autoridad ni a los conflictos naturales que surgen de tales sistemas. A pesar de la ausencia de estudios empíricos en apoyo de los asertos de los proponentes de la organización matricial, no hay duda de que tendrá uso más amplio, en una forma u otra. En la práctica, la gerencia puede seleccionar diferentes variaciones del tema básico de la organización matricial, para combinarla con la organización estructurada funcionalmente, que es el modelo factible dentro de los marcos legales por ahora vigentes en la administración pública en la región.



G. ENFOQUE SITUACIONAL O CONTINGENCIAL

El siglo XX ha sido un período de acelerada diversidad y cambio. Abundan los ejemplos de rápidos cambios y mejoras en las técnicas de comunicación, los trasportes, la producción y consumo de energía, el crecimiento económico y la acumulación de conocimientos.

Este rápido cambio se ha manifestado en la aplicación de tecnologías avanzadas, el amplio uso de especialistas y estructuras organizacionales más grandes y complejas, para nombrar sólo unos pocos factores. Estos, a su vez, han traído una mayor preocupación para desarrollar una teoría general de la administración, que los gerentes puedan utilizar para hacer frente al creciente número de variables que ahora deben tener en cuenta al tomar decisiones.

Esa necesidad de una teoría general de la administración se combinó con muchos hechos interrelacionados desde fines de la década de 1950 para crear un hito significativo en la evolución de las ideas sobre la materia. Primero, dos informes -uno ordenado por la Fundación Ford y el otro por la Carnegie Corporation- produjeron fuertes críticas del estado en que se encontraba la enseñanza de la administración en los Estados Unidos. Se informó que las escuelas de negocios se adherían a preceptos pasados de moda y hacían hincapié en el enfoque normativo. En ambos informes se recalca que la solución de problemas, la teoría organizacional, los principios de administración y de relaciones humanas, debían integrarse en los currículos de las facultades de negocios. Un segundo hecho fue la publicación en 1961 de un documento titulado "The Management Theory Jungle", por Harold Koontz. Sostenía éste que la variedad de escuelas de administración, terminología y supuestos, había producido confusión y una "guerra en la selva" entre los diversos grupos. El resultado directo de este artículo fue un simposio celebrado en California con asistencia de un grupo de eminentes profesores y hombres de negocios partidarios de diversos enfoques analíticos y de investigación. Con todo esto se estimuló un nuevo interés en los principios, se puso en duda la validez y universalidad de muchos, y se atacaron otros problemas, todo en busca de una teoría unificada de administración.

Simultáneamente con todos estos hechos, se estaba llevando a cabo muchos estudios sobre investigación organizacional, tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos, y el efecto combinado fue subrayar la necesidad de **un punto de vista**

"situacional" de la teoría administrativa, según el cual la conveniencia del sistema de organización y administración depende de la velocidad de cambio en el ambiente y la tecnología. En un estudio de esta naturaleza, Burns y Stalker hicieron un análisis de varias empresas industriales en Inglaterra y llegaron a la conclusión de que si es adecuado el sistema "mecánico" u "orgánico", depende de la naturaleza del ambiente de la empresa. Su conclusión fue:

"Hemos tratado de recalcar la conveniencia de cada sistema a su propio conjunto específico de circunstancias. De igual modo, deseamos evitar la sugestión de que un sistema es superior a otro en todas las circunstancias. En particular, nada en nuestra experiencia justifica la suposición de que el sistema mecánico deba ser reemplazado por el orgánico cuando hay condiciones de estabilidad. El principio de la sabiduría administrativa es comprender que no existe un solo tipo óptimo de sistema administrativo".

También en Inglaterra, Joan Woodward y un grupo de investigadores del Instituto Tavistock analizaron la relación entre el sistema administrativo y la tecnología. El sistema orgánico flexible descrito por Burns y Stalker parecería ser más apropiado para compañías con un sistema de producción por lotes pequeños o en proceso continuo, mientras que el sistema clásico mecánico era más adecuado cuando se utilizaba la tecnología de producción en masa.

Estos resultados y otros parecidos culminaron en lo que puede llamarse un enfoque situacional a la teoría de administración. Lawrence y Lorsch, dos de los investigadores originales, han dicho:

"Durante los últimos años se ha hecho evidente una nueva tendencia en el estudio de los fenómenos organizacionales. En la base de este nuevo enfoque está la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones tiene que concordar con las demandas de su tarea, su tecnología o su ambiente externo, y con la necesidad de sus miembros para que la empresa sea efectiva. En lugar de buscar una panacea, un modo único de organizarse bajo todas las circunstancias, los investigadores tienden cada vez más a examinar el funcionamiento de las organizaciones en relación con las necesidades de sus miembros particulares y las presiones externas a que deben hacer frente. Básicamente, este enfoque parece que está llevando al desarrollo de una teoría "de dependencia" según la cual los procesos y estados internos de la organización dependen de los requisitos externos y las necesidades de los miembros".

A diferencia del resto de los enfoques presentados en esta síntesis de las teorías organizacionales, el contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología. No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todos las circunstancias, lo cual contradice lo que había sido un supuesto central de cada teoría. Así por ejemplo, según la teoría de las "relaciones humanas" el tipo de "organización humana" era el ideal; para el taylorismo la organización estructurada alrededor de la racionalización del trabajo de planta era la óptima. A su vez, no queda duda de que para la doctrina administrativa la organización más eficiente era aquella conformada según los catorce "principios administrativos". Y Weber fue tajante al señalar las ventajas de la organización burocrática.

Como lo ha sugerido Dessler (1976), una base del enfoque contingente ha sido el estudio comparativo de organizaciones que destaca las diferencias entre las mismas. Varias de las investigaciones han experimentado, por ejemplo, las estructuras de organizaciones muy diversas como laboratorios de investigación científica, plantas de producción en serie, firmas industriales localizadas en sectores tecnológicamente muy dinámicos y otras en sectores muy estables, etc. La búsqueda de los factores que explican estas diferencias ha llevado a identificar las "contingencias" que deben tenerse en cuenta en el diseño organizacional.

La no existencia de una mejor estructura organizacional para todas las circunstancias, va no sólo contra la noción de los "principios" administrativos de supuesta aplicabilidad universal, sino en forma más general contra el énfasis normativo tan importante en la mayoría de los enfoques estudiados.

La gran ventaja de la teoría contingente es que está respaldada en investigaciones empíricas de carácter comparativo sobre la estructura de organizaciones específicas, y no se basa en simples especulaciones sobre cómo debieran ser las organizaciones. Una debilidad radica en la dificultad para cubrir no sólo las variables de la estructura, sino otras complejidades de la dinámica

organizacional; también hay aún bastante trecho por recorrer -desde la perspectiva sistémica que tiene el enfoque contingente- para reconocer la importancia del entorno o contexto. Es decir de lo que desde otras perspectivas se llama, más claramente, estructura económica y social.

La afirmación de que no existe un modelo universal de estructura organizacional, aunque es importante para la teoría organizacional, dados sus antecedentes y evolución, nos deja a comienzo de camino. Varios de los enfoques mencionados en esta síntesis han dado alguna luz en cuanto a los factores que determinan la estructura. Estudios contemporáneos que han buscado comprobar, en circunstancias diferentes, las hipótesis derivadas sobre la relación entre tecnología y estructura, o entre tamaño y estructura, a veces han encontrado resultados conflictivos y no coherentes con los hallazgos previos de los pioneros del enfoque. El carácter y la dirección de la relación entre los factores determinantes y la estructura organizacional no está aún suficientemente aclarada. En breve, el enfoque está aún en plena evolución y dada su base de investigación empírica muestral va evolucionando lentamente.

Entendidas estas limitaciones, precisemos los factores contextuales que el estado de la cuestión sugiere como los principales determinantes de la estructura organizacional. A saber: tecnología y medio ambiente.

a) La tecnología

En su estudio de 100 firmas inglesas, Woodward (1965) examinó diversos aspectos: historia y objetivos, descripción del proceso de manufactura, grado de éxito comercial, sistema de administración, grado en que había conciencia de la estructura formal, etc. Dentro de una variedad de hallazgos, es pertinente señalar los siguientes" 1) los "principios de organización" destacados por la doctrina administrativa no resultaron tener ninguna relación con el éxito comercial de las firmas. La tecnología, entendida como los métodos y procesos de manufactura, fue clasificada en tres grandes grupos: producción por unidades y pequeños lotes, producción en grandes lotes y producción en masa, y producción en proceso. Al relacionar las firmas, clasificadas de acuerdo con las mencionadas categorías tecnológicas, con el sistema de administración, encontró que aquellas categorías

de los extremos -producción unitaria y en pequeños lotes y producción por proceso- tendían a un sistema de administración "orgánica", mientras que las de producción en masa tendían a un sistema "mecanicista". Este último tiene énfasis en la estructura formal y las relaciones jerárquicas, por lo que es llamado también "burocrático"; el sistema "orgánico" tiene menos énfasis en la estructura formal y subraya las relaciones interpersonales.

El "determinismo tecnológico" de Woodward ha sido puesto en duda por varios estudios que le siguieron. En 1969 los trabajos del grupo de Aston (Inglaterra), formado por Pugh, Hickson y otros (1969), que cubrían 52 organizaciones, 31 de ellas manufactureras, concluyeron que el principal determinante de la estructura era el tamaño y no la tecnología. Analizando 27 empresas norteamericanas, Khandwalla (1974) no encontró apoyo para los planteamientos de Woodward. Blau y sus asociados (1970) realizaron un estudio, menos comprensivo que el de Woodward, en 110 empresas norteamericanas de la región de New Jersey. En una primera interpretación, no encontraron relación entre tecnología y estructura. Un análisis más detallado mostró que si bien es cierto no existía una relación lineal entre las dos variables, sí podía establecerse una relación curvilínea. Esto era justamente lo que había concluido Woodward: la estructura de la firma en los extremos de la escala tecnológica (producción unitaria y en pequeños lotes y producción por proceso) era orgánica, y las del medio mecanicista.

b) El entorno

El otro gran determinante de la estructura es el medio ambiente, como lo muestran los estudios de Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967), principalmente. Los primeros apuntaron a la relación entre el medio ambiente externo o la empresa y su estructura organizacional, a la que llamaron "sistema de administración". Dentro del medio ambiente distinguieron su grado de incertidumbre y de cambio, en particular en lo referente al cambio técnico y al cambio en mercados. Entonces, dentro de las 20 firmas manufactureras que estudiaron las demandas del

medio ambiente, eran estables y predecibles en las firmas productoras de rayón; cambiaban más rápidamente en las firmas de la rama de la ingeniería eléctrica, mientras que en la rama de la manufactura de radios y televisores se enfrentaban tasas de cambios técnicos más altas; el ambiente era aún más incierto y cambiante en el sector electrónico y mínimamente predecible en una firma dedicada al desarrollo de nuevos productos electrónicos. Los investigadores ingleses encontraron entre las firmas estudiadas que sus estructuras organizacionales caían en dos grupos. Por una parte, la estructura "mecanicista" correspondía a las empresas cuyos ambientes, en cuanto a cambio técnico y cambio en el mercado, eran estables y predecibles. La estructura mecanicista refleja el modelo clásico de organización jerárquico, con responsabilidades, derechos y obligaciones precisamente definidas dentro de cada cargo, canales de comunicación y flujo de la información de arriba hacia abajo, insistencia en la lealtad y obediencia a los superiores, etc. La estructura "orgánica" se encontró en las organizaciones cuyo medio ambiente era rápidamente cambiante e inestable y por ello altamente impredecible. Es radicalmente diferente de la estructura mecanicista: poco énfasis en la jerarquía, una redefinición y reajuste continuos de las tareas individuales, estructura de comunicación, control y autoridad en forma de malla o red, contenido de la información consistente en asesoría y ayuda en vez de órdenes, compromisos con el progreso técnico, etc.

En síntesis, la teoría contingente o situacional sostiene que no existe un mejor tipo de organización para todas las circunstancias, sino que esta depende, es contingente, de una serie de factores.

Esta teoría que a primera vista parecería simplemente recoger la vieja idea de los administradores prácticos que obran, estructuran sus empresas y las manejan "según las circunstancias", está basada en numerosas investigaciones realizadas a partir de una visión sistémica de las organizaciones.

Esta tendencia hacia el punto de vista situacional ha traído consigo un énfasis creciente en la investigación aplicada. Si bien tal investigación tiene sus limitaciones, los resultados ofrecen una base más útil para ayudar a los teóricos y a los administradores a resolver problemas organizacionales que las descripciones que suelen caracterizar los típicos "manuales" de administración. Esto se debe en gran parte a que una comprensión de la forma en que operan las organizaciones permite al gerente "predecir las consecuencias de acciones gerenciales alternas y escoger aquellas que impulsen la organización hacia su objetivo".

APENDICE 2

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- ARGYRIS, CRHIS. **Personality and Organization.** New York: Harper Row, 1957.
- BARRENECHEA, JUAN JOSE y TRUJILLO, EMIRO. **Salud para Todos en el año 2000. Implicaciones para la Planificación y Administración de los Sistemas de Salud.** Medellín: Universidad de Antioquia, 1987.
- BECKARD, RICHARD. **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.** Panamá: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BERGERON, JEAN LOUS y OTROS. **Los Aspectos Humanos de la Organización.** San José: ICAP, 1983.
- BENNIS, WARREN G. **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.** Panamá: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BJUR, WESLEY. **Beyond Success. The Dangers of Unintended Institutionalization.** Los Angeles, CA: The University of Southern California (USC). Publicación Restringida del Documento de Trabajo, 1977.
- BLAN, PETER M. **The Dynamics of Bureaucracy.** Chicago: University of Chicago Press, 1955.
- CAMPERO, GILDARDO y HECTOR VIDAL. **Teoría General de Sistemas y Administración Pública.** San José: Editorial Universitaria Centroamericana (EDUCA), 1977.
- CANO GAVIRIA, EDUARDO. **Notas para una Aproximación a la Crítica de la "Teoría de los Sistemas".** Revista Escuela Nacional de Salud Pública. Medellín, Julio-Diciembre, 1975.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administración de Recursos Humanos.** Bogotá: Mc Graw Hill, 1985.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introducción a la Teoría General de Administración.** Bogotá: Mc Graw Hill, 1981.
- CHURCHMAN, C. WEST. **El Enfoque de Sistemas.** México, Diana, 1974.
- DAVILA, CARLOS. **Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico.** Bogotá: Editorial Interamericana, 1985.
- DAVIS, KEITH. **El Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: Editorial McGraw Hill de México: 1983.

- DESSLER, GARI. **Organización y Administración: Enfoque Situacional.** Madrid: Prentice Hall Internacional, Editorial Dossat, 1979.
- DRUCKER, PETER. **La Gerencia de Empresas.** Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1966.
- ETZIONI, AMITAI. **Organizaciones Modernas.** Traducción: Carlos Moreno. México: Uteha, 1965.
- FAYOL, HENRI. **Administración Industrial y General.** Buenos Aires: El Ateneo, 1973.
- FERREZ, LUIS. **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional.** México: Editorial Trillas, 1976.
- FIEDLER, FRED E. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: Mc Graw Hill Book Company, 1967.
- FIGUEROA, RETHELNY Y CARLOS MOLINA. **Organización y Gerencia Pública.** San José, Costa Rica: ICAP, 1989.
- FLORES, GILBERTO y JORGE NEF. **Administración Pública. Perspectivas Críticas.** San José, Costa Rica: ICAP, 1984.
- GALBRAITH, JAY. **Organization Design.** Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1977.
- GALBRAITH, JAY. **Designing Complex Organization.** Massachusetts, 1973.
- GALVAN, LUIS y JOSE MARIA MARIN. **Organización y Desarrollo.** Colección Desarrollo Organizacional y Comunitario. México: Servicios de Promoción Educativa, 1974.
- GIBSON, JAMES, JOHN, IVANCEVICH y JAMES, DONNELLY. **Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso.** México: Nueva Editorial Interamericana, 1985.
- HALL, RICHARD H. **Organizaciones: Estructura y Proceso.** México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1980.
- HERZBERG FREDERICK, BERNARD MAUSNER y BARBARA SNYDERMAN. **The Motivation to Work.** New York, 2nd Wiley, 1959.
- HICKSON, DAVID, PUGH, DEREKS y DIANA C. PHERYSEY. **Operaciones, Technology and Organizational Structure: An Empirical Reappraisal.** Administrative Science Quarterly, 14, No.3, Septiembre, 1969.
- HUSE, EDGAR F. y JAMES L. BOWDITCH. **El Comportamiento Humano en la Organización.** Bilbao: Ediciones Deusto, 1976.

- INFANTE, ARTURO, CARLOS DAVILA, JOHN SUDARSKY, y ENRIQUE OGLIASTRI. **Desarrollo Organizacional**. Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1977.
- KALIMO, RAIA, MOSTAFA A. EL-BATANI, LARRY L. COOPER (Compiladores). **Los Factores Psicosociales en el Trabajo y su Relación con la Salud**. Ginebra: Organización Mundial de la Salud, 1988.
- KAST, FREMONT y JAMES ROSENZWEIG. **Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas**. México: McGraw Hill, 1981.
- KATZ, DANIEL y KAHN, ROBERT L. **La Psicología Social de las Organizaciones**. México: Trillas, 1977.
- KLIKSBERG, BERNARDO. **Administración, Sub-desarrollo y Estrangulamiento Tecnológico. Introducción al Caso Latinoamericano**. Buenos Aires: Paidós, 1973.
- KOONTZ, HAROLD y CYRIL O'DONNELL. **Elementos de Administración Moderna**. México: McGraw Hill, 1974.
- KRICK, EDWARD. **Ingeniería de Métodos**. México: Limusa, 1975.
- LAWRENCE, PAUL R., y JAY W. LORSCH. **Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción**. Reading Massachusetts. Adisson -Wesley Publishing Company, 1973.
- LAWRENCE, PAUL y JAY, LORSCH. **Organization and Environment**. Boston: school of Business Administration, Harvard University, 1967.
- LEAVITT, HARDOLD J., WILLIAM R. DILL, y HENRY B. TYRING. **The Organizational World**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1973
- LEWIN, JURT. **Field Theory in Social Science**. New York: Harper, 1951.
- LINDENBERG, MARC Y BENJAMIN CROSBY. **Managing Development: The Political Dimension**. Kumarian Press, 1981.
- LIKERT, RENSIS. **Un Nuevo Método de Gestión y Dirección**. Bilbao: Ediciones Deusto, 1971.
- LIKERT, RENSIS. **El Factor Humano en la Empresa**. Bilbao: Ediciones Deusto, 1968.
- LITTERER, JOSEPH A. **Análisis de las Organizaciones**. México:

- MARGULIES, NEWTON Y ANTOHONY P. RAIA. **Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnología.** México: Editorial Diana. 1974.
- MAYO, ELTON. **Problemas Humanos de una Civilización Industrial.** Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
- MAYNTZ, RENATE. **Sociología de la Organización.** Madrid, España: Editorial Alianza, 1972.
- MCGREGOR, DOUGLAS. **El Aspecto Humano de la Empresa.** México: Diana, 1971.
- McCLELLAND, DAVID. **La Sociedad Ambiciosa.** Madrid. Guadarrama, 1968.
- Mc CLELLAND, DAVID y D. WINTER, **¿Cómo se Motiva al Exito Económico?.** México: Uthea, 1970.
- MERRIL, HARWOOD (Ed.) **Clásicos en Administración.** Aurelio Romeo del Valle. México: Limusa. Wiley, 1971.
- MICHEL, GUILLERMO. **Ecología de la Organización.** México: Editorial Trillas, 3a.ed., 1975.
- MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. **Sistema Nacional de Salud. Manual General de Organización. Vol.1. Marco General de Referencia.** Bogotá: Ministerio de Salud, 1976.
- ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD. **Análisis de las Organizaciones de Salud. Serie PALTEX para Ejecutores de Programas de Salud, No.4..** Washington, 1987.
- PETERS, THOMAS y ROBERT WATERMAN. **En Busca de la Excelencia. Experiencias de las Empresas Mejor Gerenciadas en los Estados Unidos.** Bogotá: Norma, 1984.
- POZO NAVARRO, F. **La Dirección por Sistemas.** México: Limusa, 1976.
- PUGH, D.S. (Editor). **Organization Theory. Selected Readings.** Baltimore: Penguin Education, 1974.
- RODIL UREGO, FLORENCIO. **Lecturas Sobre Organización.** México: Editorial Trillas, 1975.
- RAWSON, STUART, BOB HININGS Y ROYSTER GREENWOOD. **The Structuring of Organizational Structures.** Administrative Science Quarterly 25, No.1, Mayo 1987.

- SCHEIN, EDGAR. **Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Institucional.** Serie Desarrollo Organizacional. Panamá: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- SCHEIN, EDGAR. **Psicología de la Organización.** Bogotá: Prentice Hall Internacional, 1972.
- SERNA, JULIAN y LUIS A. MORALES. **Enriquecimiento del Trabajo. Una Alternativa en el Diseño de Trabajos.** Bogotá: Universidad de los Andes, 1974.
- SHRODE, WILLIAM A. Y DAN VOICH (JR.). **Organization and Management: Basic Systems Concepts.** Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1974.
- SIMON, HERBERT A. **El Comportamiento Administrativo.** Estudio de Procesos Decisorios en la Organización Administrativa. Buenos Aires: Aguilar Argentina de Ediciones, 1978.
- SONIS, ABRAAM. **El Enfoque Sistémico en la Administración de Salud.** Capítulo 3. Medicina Sanitaria y Administración de Salud. Buenos Aires: El Ateneo, 1978.
- STONER, JAMES A.F. **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A., 2da. ed., 1984.
- TANNENBAUM, ROBERT y WARREN A. SCHMIDT. **¿Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo.** Harvard Business Review en Español.
- TAYLOR, FREDERICH. **Principios de la Administración Científica.** Buenos Aires: El Ateneo, 1973.
- TERRY, GEORGE. **Principios de Administración.** México: Editorial Continental, 1961.
- VOLTES BOU, PEDRO. **La Teoría General de Sistemas.** Barcelona: Hispano. Europea, 1978.
- WATERMAN ROBERT H. (JR.), THOMAS J. PETERS AND JULIEN R. PHILLIPS. **Structure is not Organization.** Business Harvard Review, 1980.
- WEBBER. ROSS A. **Una Guía para la Administración del Tiempo.** México: Norma.
- WHYTE, LANCELOT L., ALBERT G. WILSON y DONNA WILSON. **Las Estructuras Jerárquicas.** Madrid: Alianza, 1973.
- ZALTMAN, GERALD, ROBERT DUNCAN. **Strategies of Planned Change.** New York: A Willey Interscience Publication, 1976.