

**UNLP**

Facultad de Periodismo y  
Comunicación Social

**Comunicación en Organizaciones e Instituciones  
Cátedra II**

**Cuerpo Docente**

**Prof. Titular:** Máximo Bontempo

**Prof. Adjunta:** Paula González Ceunick

**Prof. JTP's:** Maria Gladys Mathieu  
Javier Carou

**TEXTO:**

Kreps, Gary. La comunicación en las organizaciones. Capítulos 3 y 4. Addison-Wesley Iberoamericana. USA, 1995.

## Teoría clásica de la organización

### LA ORGANIZACIÓN COMO UN MECANISMO

Uno de los modelos más difundidos de organización se funda en una analogía entre organizaciones y máquinas. Para muchos analistas de organización era muy atractivo visualizarlas como herramientas mecánicas predecibles. La analogía visualiza a las organizaciones efectivas como máquinas bien construidas con componentes funcionales claramente diferenciados, que trabajan de manera confiable para cumplir con metas predeterminadas. Las actividades claves de organización, de acuerdo con esta analogía, son la planificación, el diseño y el mantenimiento de las estructuras y las actividades de organización. El modelo mecanicista de la organización hace énfasis en el orden, la regularidad similar a la de las máquinas y la racionalidad en los procesos de organización.

La teoría clásica de la organización se basa en gran parte sobre este modelo mecanicista. En la teoría clásica, el rol del individuo se reprime a favor de un énfasis claro en las reglas, estructura y control de la organización. Se moldea a los miembros de la organización para cubrir las necesidades de la organización. Las declaraciones administrativas, como «¡Amóldate o salte!», representan un indicio de la importancia que se le daba a que los miembros de la organización se adaptaran claramente en roles funcionales, planificados y específicos. El modelo mecanicista es útil para clarificar las actividades específicas que deben desempeñar los miembros de la organización pero, como analizaremos con mayor profundidad en el capítulo 4, se lo consideraba como un modelo deshumanizado e insensible a las necesidades individuales de los miembros de la organización.

### TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

La teoría clásica de dirección se desarrolló a finales del siglo diecinueve y principios del veinte y los académicos de las organizaciones la reconocen como el primer intento

estandarizado por analizar y dirigir las actividades de las organizaciones. La teoría clásica hace énfasis en la importancia de la estructura de la organización y en el control administrativo sobre su desempeño. La repercusión de la teoría clásica de la organización ha sido extensa. Cualquier organización grande, que tiene una jerarquía administrativa y un sistema formal de reglas, se basa en los principios de la teoría clásica.

La teoría clásica se basa en tres áreas de estudio distintas y a la vez relacionadas, que desarrollaron de manera independiente teóricos distintos: el estudio de la burocracia, el estudio de la teoría administrativa y el estudio de la dirección científica (Hicks & Gullet, 1975). La teoría de la burocracia fue, básicamente, un área de estudio académica emprendida por sociólogos, particularmente por Max Weber. La teoría de la burocracia proporciona un modelo descriptivo de la naturaleza y estructura de las organizaciones jerárquicas efectivas. La teoría administrativa y la dirección científica son aproximaciones paralelas al comportamiento de organización. Ambas fueron desarrolladas por ingenieros, como estrategias de penetración específicas para aplicar reglas (a menudo cubiertas en las leyes de la burocracia) en la práctica, al estandarizar y estructurar las actividades de la organización. La diferencia entre los dos acercamientos es su ámbito y su enfoque. La *dirección científica* trata con temas más microscópicos de la práctica directiva y del diseño de tareas, mientras que la *teoría administrativa* trata con temas más macroscópicos de diseño de organización (Hicks & Gullet, 1975). La teoría administrativa se construye sobre la teoría de la burocracia al prescribir estrategias específicas para desarrollar la estructura y el orden en las organizaciones complejas. La dirección científica se construye sobre la teoría de la burocracia e identifica estrategias específicas para diseñar tareas con el fin de incrementar la eficiencia en la organización.

## Burocracia y organización

La burocracia se refiere a la organización humana idealmente estructurada. La burocracia se logra a través de la formalización de reglas, estructuras y procesos dentro de las organizaciones. Los teóricos clásicos, como Fayol (1916/1949), Taylor (1911) y Weber (1909/1948), defendieron durante muchos años los modelos burocráticos para incrementar la efectividad de la administración de la organización. Generalmente se conoce a Max Weber como el padre de la burocracia. De acuerdo con Weber, la organización burocrática ideal muestra ocho características estructurales.

1. *Las reglas formalizadas, regulaciones y procedimientos* estandarizan y dirigen las acciones de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización. Weber visualizó el desarrollo de un conjunto de reglas y normas específicas para designar tareas y reglamentar actividades de la organización.

2. *La especialización de los roles de los miembros de la organización* proporciona una división de trabajo para simplificar las actividades de los trabajadores en el cumplimiento de tareas complejas. Al desglosar las tareas complejas en actividades especializadas, puede incrementarse la productividad del trabajador.

3. *La jerarquía* de la autoridad formal de la organización y la legitimación de los roles de poder de los miembros se basa en el cargo asignado y en la experiencia de los funcionarios individuales, ayudando a las relaciones interpersonales directas entre los miembros de la organización para el cumplimiento de tareas de la organización.

4. *El empleo de personal calificado* se basa solamente en su competencia técnica y en su habilidad para desarrollar el trabajo que se les asigna. Los directores deben evaluar objetivamente las calificaciones de la persona que solicita el empleo y debe buscarse a los individuos mejor calificados para trabajar en la organización.

5. *La calidad intercambiable del personal* en roles de organización relativamente perpetuales para una persona, permite que distintos individuos cumplan con las actividades de la organización. Esto acentúa que las tareas de la organización se consideran más importantes que los miembros particulares que las desempeñan.

6. *La impersonalidad y el profesionalismo* en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización dirigen a los individuos hacia el desempeño de tareas de organización. De acuerdo con este principio, los miembros de la organización deben concentrarse en las metas de la organización y hacer a un lado sus propias metas y necesidades. Esto enfatiza la prioridad de las tareas de la organización sobre los individuos.

7. *Las descripciones detalladas de trabajo* deben proporcionarse a todos los miembros de la organización para delimitar sus obligaciones formales y sus responsabilidades laborales. Los empleados deben tener un entendimiento claro de las expectativas de la dirección de su desempeño en el trabajo.

8. *La racionalidad y predictibilidad* en las actividades de organización y en el logro de metas de organización ayuda a promover el orden en las organizaciones. De acuerdo con este principio, las organizaciones deben dirigirse con una lógica bien definida y reglas y normas predecibles.

El modelo burocrático ha tenido una mala imagen pública en los años recientes, debido a la formalidad e inflexibilidad extremas de las organizaciones burocráticas. Sin embargo,

en el uso moderno, se ha utilizado con frecuencia la palabra burocracia para criticar el fracaso, ya que designa autoridad y responsabilidad mal entendidas, reglas y rutinas rígidas e impersonales, malos funcionarios, desempeño lento, corrupción, procedimientos y directivas confusos, duplicación de esfuerzos, construcción de imperios, demasiado poder en las manos de la(s) persona(s) equivocada(s), desperdicio de recursos e inercia. (Hicks & Gullet, 1975, pág. 128)

La palabra *burocracia* se ha convertido en un sinónimo de la ineficiencia, papeleo e insensibilidad en las organizaciones. Bradley y Baird (1980) informan que «las quejas en contra de la burocracia han sido numerosas: se le ha acusado de asfixiar la creatividad individual, alentar la conformidad y modificar la personalidad» (pág. 10).

Las universidades grandes han recibido muchas críticas. Son notorias por su papeleo. Abundan historias de estudiantes a los que se les impidió graduarse por un error en sus registros, otros hicieron largas filas sólo para que se les dijera que se les excluyó de las clases en las que se habían inscrito y usuarios de bibliotecas que recibieron avisos de retraso por libros que ya habían regresado a la biblioteca. Este tipo de historias atestiguan no sólo el papeleo y la insensibilidad de las burocracias, sino también las formas en que el desarrollo excesivo de las estructuras burocráticas puede convertirse en autodestructivo para el cumplimiento de las metas de la organización.

Sin embargo, la burocracia ofrece muchas ventajas a organizaciones grandes y complejas como las universidades. Como beneficios de la estructura burocrática se encuentran: la precisión, velocidad, claridad, continuidad, discreción, unidad y subordinación estricta del personal (Tortorello, Blatt & DeWine, 1978). La estructura burocrática suma predictibilidad al comportamiento de organización al prescribir reglas, normas y procedimientos específicos para lidiar con las tareas. Como analizaremos en el capítulo 6 las reglas ayudan a las organizaciones a lidiar con temas poco propensos a equivocación (no ambiguos, simples), que indican que la burocracia es útil para manejar tareas rutinarias y predecibles en las organizaciones. Sin embargo, las reglas no son útiles para responder a temas que se prestan a mucha equivocación (muy ambiguos, difíciles), sugiriendo que el modelo burocrático es inapropiado para manejar problemas complejos en las organizaciones. La burocracia no se presta para la creatividad y la flexibilidad, a pesar de que existen muchas situaciones donde los miembros de la organización deben reaccionar de manera creativa a los problemas complejos e impredecibles. En resumen, la burocracia puede ofrecer muchas ventajas para la práctica estandarizada de la organización, pero también puede ser muy restrictiva para los miembros de la organización y para los individuos a los que sirve la organización.

### Teoría administrativa

La teoría administrativa es la segunda de tres partes de la base teórica de la teoría clásica de la organización (Hicks & Gullett, 1975). Existe un sesgo distintivo hacia la práctica directiva en la teoría administrativa. Mientras que la teoría burocrática proporciona una descripción de la organización estructurada «ideal», la teoría administrativa designa estrategias específicas para implantar la estructura burocrática. La teoría administrativa

traduce muchos de los principios descriptivos del modelo burocrático en principios establecidos de la práctica directiva. De hecho, a la teoría administrativa se le ha titulado popularmente como los «principios de dirección» (Hicks & Gullett, 1975).

El industrialista francés Henry Fayol fue el primer y más influyente teórico de la teoría administrativa. En 1916, Fayol identificó en *General and Industrial Management*, varios principios que se han convertido en la piedra angular de la teoría administrativa. Estos principios fueron adoptados ampliamente en el diseño y práctica de la organización e influyeron mucho en el diseño y la administración de las organizaciones industriales modernas. Algunos de los principios claves introducidos por Fayol pueden parecerse de sentido común en la actualidad, pero es sólo un reflejo de su extenso uso y aplicación. Muchos de los principios son muy similares a los de la burocracia definidos por Weber. Fayol especificó 20 principios claves de dirección.

1. *La planificación* guía a los directores para analizar las tareas y las metas de la organización, diseñar estrategias específicas, así como identificar al personal y la materia prima necesarios con el fin de cumplir con los objetivos de la organización. (Compárese esto con el primer principio de la burocracia de Weber).

2. *La organización* guía a los directores a ubicar al personal, equipo y recursos necesarios para cumplir sus metas de organización identificadas en la planificación.

3. *Las órdenes* guían a los directores para orientar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las metas de organización identificadas en la planificación.

4. *La coordinación* instruye a los directores para regular, orientar e integrar las actividades de distintos grupos de miembros de la organización para poder cumplir con las metas de la organización.

5. *El control* instruye a los directores para utilizar su autoridad, con el fin de asegurar que las acciones de los trabajadores cumplan con las metas y regulaciones de la organización. (Compárese con el tercer principio de la burocracia de Weber).

6. *La división del trabajo* dirige el desarrollo de habilidades de trabajo especializadas por parte de los miembros de la organización, para que puedan concentrarse en tareas específicas que conduzcan a una mayor productividad y eficiencia. (Compárese con el segundo principio de burocracia de Weber).

7. *La autoridad* capacita a los directores para ejercer poder y control sobre los subordinados, con el fin de dirigir sus actividades para el bien de la organización. Se requiere que los subordinados admitan la autoridad de sus superiores dentro de la organización. (Compárese con el tercer principio de burocracia de Weber).

8. *La disciplina* dirige a todos los miembros de la organización a someterse a las reglas y normas de la organización y específica penalidades para los miembros que no cumplan las reglas. (Compárese con el sexto principio de burocracia de Weber).

9. La *unidad de mando* asegura que cada miembro de la organización debe recibir órdenes sólo de un superior y responderle a esa persona. Este principio sirve para incrementar la claridad de los roles laborales al identificar quién tiene la responsabilidad de qué y quién tiene autoridad sobre quién en las actividades de la organización.

10. La *cadena de escala* asegura que los miembros de la organización deben responder directamente a sus superiores y supervisar directamente a sus subordinados. La cadena de escala establece una clara línea vertical de interacción, entre subordinados y superiores, a lo largo de la cadena jerárquica de mando de la organización (Figura 3.1). Identifica la ruta primaria de directivas y establecimiento de reglas seguidos de un camino de comunicación descendente y puede hacer difícil la interacción entre miembros de la organización que están en posiciones de cadenas paralelas de comando, dentro de la organización. Para lidiar con este problema Fayol aseguró que en ciertas circunstancias (emergencias, por ejemplo), los miembros de la organización pueden comunicarse, en forma horizontal o por medio de cadenas paralelas de control, con sus compañeros para coordinar las actividades de la organización. Este principio resuelve el problema de la comunicación horizontal restringida entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Fayol lo definió como canal horizontal que, en efecto, rompe con la cadena de escala, una «plancha de desembarco», pero se conoció popularmente como «puente de Fayol» (Figura 3.2).

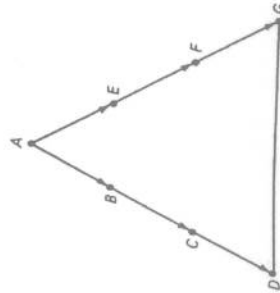


Figura 3.1 La cadena jerárquica de mando

11. La *unidad de dirección* afirma que los miembros de la organización deben pensar y trabajar juntos hacia el cumplimiento de las metas de la organización. Este principio ilustra el énfasis sobre el bien de la organización, por encima del bien del miembro individual de la organización. (Compárese con el sexto principio de burocracia de Weber).

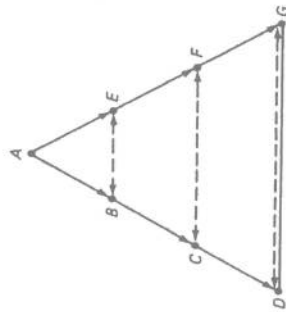


Figura 3.2 La «plancha de desembarco» o «puente» de Fayol

12. La *subordinación del individuo al grupo más grande* dirige a los miembros individuales de la organización a actuar en el interés de la organización. (Compárese con el sexto principio de burocracia de Weber).

13. La *remuneración* asegura que los miembros de la organización deben ser recompensados por su trabajo con un salario y otros beneficios materiales (bonos, participación de beneficios, trabajo a destajo, acciones) que se equiparen a su productividad laboral. Este principio se basa en que la motivación primordial de los miembros de la organización es financiera y que su desempeño en el trabajo depende de la cantidad de remuneración que reciben de la organización.

14. La *centralización del poder* asegura que las organizaciones tienen más éxito cuando la administración central ejerce un fuerte control sobre las actividades de los miembros, y que la descentralización de los procesos de organización no debe desarrollarse hasta el punto en que estos procesos no se encuentren directamente bajo supervisión jerárquica. (Compárese con el tercer principio de burocracia de Weber).

15. El *orden* dirige una organización, planificación y clasificación claras de las actividades. Este principio asegura que nada debe dejarse al azar en las organizaciones. Todas las actividades y los procesos de organización deben diseñarse e integrarse claramente en metas formales de la organización.

16. La *igualdad* establece que todos los miembros de la organización deben tratarse con imparcialidad y justicia. Las reglas y las normas determinadas objetivamente deben utilizarse para gobernar al personal de la organización. (Compárese con el primer principio de burocracia de Weber).

17. La *estabilidad del ejercicio* afirma que los miembros de la organización necesitan tiempo suficiente para aprender a cumplir con sus tareas asignadas y conforme realicen un buen trabajo, deben asegurarse un empleo y puesto continuos en la organización.

18. La *iniciativa* asegura que los miembros de la organización deben estar alerta para trabajar por los mejores intereses de la organización. Los directores deben estar conscientes de los trabajos que deben realizarse y de las actividades de sus subordinados directos hacia la realización de estas tareas.

19. La *solidaridad* sugiere que las metas de la organización pueden lograrse mejor cuando los miembros están orgullosos de ella. Fayol acentúa la importancia de la lealtad y el compromiso emocional de los miembros hacia su organización. (Este principio puede ser precursor del desarrollo de la teoría de cultura de la organización, analizada en el capítulo 7).

20. Las *funciones de línea y de personal* identifican la necesidad del personal de apoyo especializado (personal) para ayudar a los directores que son responsables de tomar decisiones y de dirigir actividades para cumplir las metas de organización básicas (línea). Los miembros del personal manejan cuestiones técnicas, de oficina, de personal y otras, de modo que puedan enfocar su atención a dirigir el cumplimiento de las tareas y metas de organización.

Es fácil ver muchas de las similitudes entre la teoría de la burocracia de Weber y la teoría administrativa de Fayol. Ambos son intentos de promover la lógica, el orden y la estructura en las organizaciones. La teoría administrativa se desarrolló como una serie de normas establecidas para la dirección de las organizaciones industriales, de acuerdo con reglas y autoridad estrictas. En esto radican tanto las fuerzas como las debilidades de la teoría administrativa. Los principios establecidos de la teoría administrativa la hacen muy pragmática y aplicable a las organizaciones empresariales. Sin embargo, debido a que no existen principios universales de dirección que se apliquen igualmente bien a todas las situaciones de organización, los principios de la teoría administrativa pueden ser engañosos, contradictorios e inapropiados cuando se lidia con problemas idiosincrásicos de organización. Pero, como analizaremos con mayor profundidad más adelante en este capítulo, tanto los principios de la teoría administrativa como los de la burocracia, fueron considerados, a menudo, como inflexibles e insensibles a las necesidades humanas de los miembros de la organización.

### Dirección científica

La teoría de dirección científica es la tercera de las tres partes de la base teórica de la teoría clásica de la organización (Hicks & Gullet, 1975). La dirección científica comparte con la teoría administrativa y la teoría burocrática el énfasis sobre la lógica, el orden y la jerarquía en las organizaciones. Al igual que con la teoría administrativa, existe un sesgo distintivo hacia la práctica directiva en la dirección científica. El enfoque de la dirección

científica es más microscópico que el enfoque de la teoría administrativa. Mientras que la teoría administrativa describe la forma en que deben estructurarse las organizaciones, la dirección científica describe la forma en que deben estructurarse tareas específicas de la organización para incrementar la eficiencia de su cumplimiento.

El defensor más influyente de la teoría de la dirección científica fue Frederick Winslow Taylor. Taylor, un ingeniero mecánico estadounidense, estaba convencido de que debían utilizarse la observación, el análisis y la intervención científicos para mejorar la forma en que se cumplían las tareas en las organizaciones industriales. Estaba preocupado por la operación desordenada, accidentada y poco sistemática de las organizaciones de las dos primeras décadas del siglo veinte.

Taylor sintió que existía un gasto innecesario e ineficiente en la manera en que las organizaciones realizaban sus negocios, debido a un mal diseño del trabajo en las organizaciones y a los malos hábitos por parte de los miembros de la organización. Argumentó que al lograr que los trabajadores dieran su mejor esfuerzo al cumplir con actividades bien diseñadas y relacionadas con las tareas, las organizaciones podían ahorrar dinero e incrementar la productividad, mientras que los trabajadores podían obtener salarios más altos basados en su mejor desempeño. Sugirió pagar a los trabajadores por la cantidad de trabajo realizado más que por el número de horas que trabajaban. Si los trabajadores fueran más productivos al cumplir con sus tareas, ganarían más dinero.

Al examinar de manera científica la naturaleza de un trabajo de organización específico, aseguraba Taylor, podía diseñarse de manera que promoviera la eficiencia e incrementara la productividad. Una vez establecida la mejor forma de cumplir con un trabajo, podrían utilizarse los estudios de tiempo y de movimiento para determinar la tasa óptima para su cumplimiento. Al establecer una tasa para el desempeño, argumentaba Taylor, los incentivos monetarios podían establecerse para los trabajadores que sobrepasaran esa tasa. Se le da el crédito de haber creado la frase: «El tiempo es dinero», que engloba, de muchas maneras, el espíritu de la dirección científica (Cummings, Long & Lewis, 1983, pág. 74). Taylor intentó persuadir a todos los miembros de la organización de que aceptaran los principios de la dirección científica para promover su implantación. En cierto sentido Taylor alentaba una «revolución mental» en la forma en que se conceptualizaban y practicaban las actividades de organización.

Taylor escribió acerca de muchas historias exitosas para documentar los beneficios de las prácticas de dirección científica. Por ejemplo, en *Scientific Management* (1911), informó acerca del uso de técnicas de dirección científica para examinar cómo se inspeccionaba la producción de pelotas. Después de que se evaluaron científicamente los métodos de trabajo y se rediseñó la tarea de acuerdo con los procedimientos más

eficientes, 35 empleados pudieron hacer el trabajo de 120, una mejora de más de dos tercios de calidad laboral (Hicks & Gullet, 1975).

De manera similar, en un ahora famoso estudio en la tienda de maquinaria Bethlehem Steel Corporation, Taylor demostró una vez más la utilidad de las técnicas de dirección científica para mejorar la productividad del trabajador y para incrementar la eficiencia. A través de estudios de tiempos y movimientos de la excavación de carbón y hierro en la empresa acerera, determinó que el peso de una pala de material levantada por los trabajadores variaba de 0.7 a 1.7 kilos (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Sin embargo, la eficiencia máxima al levantar el material ocurría cuando la carga de la pala era ligeramente superior a los 0.9 kilos. Dependiendo de los materiales específicos que los trabajadores tenían que levantar, se proporcionaban distintas palas que se acomodaban aproximadamente a 0.95 kilos de material. Los trabajadores recibieron instrucciones acerca de qué pala usar con qué material, así como de la técnica que era más efectiva y menos cansada. Además, se dieron incentivos de pago a los trabajadores que paleaban una mayor cantidad de material que la cuota establecida.

Los resultados de la intervención de Taylor en Bethlehem Steel fueron sorprendentes. La cantidad de material paleado diariamente aumentó de 16 a 59 toneladas. Aún con los gastos de los estudios de tiempo y movimientos de Taylor y el pago de incentivos que ganaban los trabajadores, la empresa redujo a la mitad sus costos de manejo. También pudo reducir el número de trabajadores necesario para palear de un 65 a un 75 por ciento (Koeher, Anatol y Applbaum, 1981). Estos resultados produjeron un testimonio dramático de que las técnicas de dirección científica pueden incrementar la eficiencia y la productividad en las organizaciones industriales.

Taylor introdujo varios principios y conceptos de dirección importantes en *Scientific Management*, que vale la pena examinar.

1. *Debe subyugarse la ciencia por encima de la regla del dedo* al guiar el diseño de las tareas y las actividades de la organización. La efectividad de las operaciones de la organización debe medirse de manera científica y objetiva.
2. *Debe promoverse la armonía sobre la discordia* dentro de la organización al determinar las reglas, regulaciones y roles formales de todos los miembros de la organización, con una base científica y una asignación clara.
3. *Debe hacerse énfasis en la cooperación sobre el individualismo*. La dirección debe cooperar con los trabajadores para asegurarse que se cumplen las tareas de la manera más eficiente y basadas en la ciencia. (Compárese este principio con los sentimientos de la relativa carencia de importancia del individuo en las teorías de la burocracia de Weber y en la administrativa de Fayol).
4. Lograr la *producción máxima*, en lugar de producciones restringidas, debe ser la meta básica de las organizaciones.

5. *Debe desarrollarse a todos los trabajadores a su máxima productividad y potencial de trabajo*, de modo que puedan lograr su mayor eficiencia y prosperidad. Esto puede lograrse al seleccionar y capacitar científicamente a los trabajadores para una tarea específica. Sólo deben mantenerse los trabajadores de primera calidad.

6. Debe existir una *división del trabajo* entre los directores y los trabajadores; los directores deben hacerse responsables del cumplimiento de las tareas, para las que están mejor equipados que los trabajadores. La planificación y las tareas administrativas deben llevarlas a cabo los directores que fueron capacitados para ser especialistas funcionales en la tarea de la que se encargan, mientras que los trabajadores deben ser dirigidos para cumplir con las tareas diseñadas por los directores.

7. Debe tenerse cuidado de *eliminar toda holgazanería* en las actividades de la organización. Los miembros de la organización deben tomar su trabajo con seriedad y dar su mejor esfuerzo. (Compárese con el sexto principio de Weber y el décimo octavo de Fayol).

8. *Debe pagarse a los trabajadores por la cantidad de trabajo que desempeñan* utilizando tarifas por pieza producida. Basándose en las tarifas establecidas por medio de los estudios de tiempos y movimientos, deben establecerse estándares mínimos para la producción y debe remunerarse a los trabajadores de acuerdo con su habilidad para cumplir con el estándar mínimo. Un «bono» adicional se ofrecería a los trabajadores que pudieran superarlo.

Los conceptos de dirección científica de Taylor recalcan la importancia de la estructura y el diseño en el cumplimiento de las tareas de organización. Su trabajo contribuyó enormemente al desarrollo de técnicas de dirección mejoradas en la estandarización del trabajo, la planificación de las tareas, los estudios de tiempos y movimientos, las tarifas por pieza producida y el ahorro de costos, así como al nacimiento de campos de estudio como la supervisión, la ingeniería industrial, la dirección industrial y la dirección de personal.

Frank y Lillian Gilbreth, contemporáneos de Taylor, trabajaron para aplicar los principios de dirección científica de Taylor a la práctica de las organizaciones. Refinaron sus estudios de tiempos y movimientos, utilizando frecuentemente análisis de figuras en movimiento para evaluar el desempeño del trabajador (Spriegel & Myers, 1953; Gilbreth, 1915). Acentuaron la importancia de los factores humanos en la dirección y el estudio de los trabajadores individuales (Hicks & Gullet, 1975). Junto con Taylor, ayudaron a popularizar las técnicas de dirección científica en una gama amplia de escenarios de organización.

Sin embargo, muchas situaciones de organización no parecen beneficiarse del trabajo de Taylor y de sus contemporáneos. La dirección científica está bien lograda para las

Tabla 3.1 Comparación de los principios clave de la burocracia, la teoría administrativa y la dirección científica

Burocracia	Teoría administrativa	Dirección científica
Reglas	Planificación	
	Orden	
Especialización	Igualdad División del trabajo Organización Coordinación	División del trabajo
	Línea y personal Autoridad Mando Control	
Jerarquía	Unidad de mando Cadena de escala Centralización Ejercicio estable	
Personal calificado	Disciplina	
Personal intercambiable	Unidad de dirección	Armonía
Impersonalidad	No holgazanería	
Descripciones de trabajo	Subordinación Iniciativa Remuneración	
Racionalidad	Solidaridad	Ciencia Pago por el trabajo
		Cooperación Producción máxima Productividad alta

organizaciones industriales que tienen «trabajos rutinarios, repetitivos y estandarizados... y tal vez estos trabajos se volverán cada vez más raros en una sociedad donde las máquinas están reemplazándolos» (Hicks & Gullet, 1975, pág. 184). Muchas personas se sienten intimidadas por los expertos de eficiencia, que parecen preocuparse más por la mejor manera de cumplir una tarea que por el individuo que la desempeña. Al igual que la teoría burocrática y la administrativa, la dirección científica padece de insensibilidad hacia el individuo. Esta actitud ayudó al desarrollo de la perspectiva de las relaciones humanas, como veremos en el capítulo 4.

La tabla 3.1 proporciona una comparación de los principios claves de las tres aproximaciones a la teoría clásica de la organización.

En el caso 3.1, se hicieron estudios basados en la teoría clásica en una organización muy moderna.

¿Con qué posición está de acuerdo, con la de Schwartz o la de Horowitz?

¿Puede pensar en formas de operación más eficientes de la planta?

¿Es apropiada la teoría clásica de las organizaciones para esta situación de organización? ¿Por qué?

### Caso 3.1 Planta de energía nuclear de Glenview

La planta de energía nuclear de Glenview proporciona electricidad a una región de 259 kilómetros cuadrados de un estado del noreste de Estados Unidos. Es una planta de energía altamente automatizada, que utiliza tecnología y equipos de tecnología de punta. Glenview tiene estándares muy altos para contratar y ubicar a sus empleados. Se requiere que todos los empleados de la planta tengan por lo menos dos años de estudios universitarios. La mayoría tiene un nivel escolar mínimo de licenciatura. Muchos tienen capacitación de postgrado. También tuvieron que pasar estrictos exámenes de administración que evaluaban su conocimiento acerca de la energía nuclear y probaban su aptitud técnica. Incluso, se requería que los empleados completaran un riguroso programa de capacitación en la empresa, que les enseñaba acerca del equipo, los procesos y las medidas de seguridad específicos de la planta. Sólo entonces se les asignó un departamento particular y se les permitía operar equipo de la planta.

Bob Horn operaba una estación de monitoreo y control típica en la planta. Horn tenía una maestría en tecnología eléctrica y había trabajado para la planta durante nueve años. La estación monitoreaba y evaluaba las condiciones de operación cambiantes en la planta utilizando un sistema de control computarizado, que recibía automáticamente la lectura de los sensores que medían las condiciones en puntos significativos en el proceso generador de electricidad. La computadora estaba programada para comparar continuamente las lecturas del sensor con condiciones «óptimas» preestablecidas. Basándose en las lecturas del sensor, la computadora imprimía recomendaciones para ajustes al equipo. Horn monitoreaba las lecturas y las recomendaciones generadas por la computadora y decidía si seguir o no los ajustes recomendados. Horn también controlaba manualmente los valores del equipo que se mostraban en los tableros eléctricos en la sala de control y decidía hacer o no ajustes en el proceso prescindiendo de la computadora.

Gran parte del equipo estaba totalmente automatizado, a menos que ocurriera un problema. Horn simplemente estaba de guardia para reaccionar si surgía un problema, revisando periódicamente los medidores que indicaban las condiciones técnicas del momento. Si existía un problema, Horn podía realizar los ajustes necesarios al proceso desde la sala de control. Horn pasaba la mayor parte de su tiempo leyendo el periódico o resolviendo crucigramas, pero siempre estaba disponible para una emergencia, que sería indicada por una alarma. Las emergencias eran muy poco frecuentes, pero exigían de una acción correctiva instantánea y precisa para evitar cualquier posibilidad de un accidente y para mantener el servicio eléctrico y proteger las propiedades y las vidas humanas.

Frank Schwartz era un experto en eficiencia de la Oficina Estatal de Personal y Presupuesto. Fue enviado por la Oficina Estatal para evaluar las operaciones en la planta de energía nuclear de Glenview y ver si podía operarse de manera más eficiente y menos costosa. Después de hacer las observaciones y conducir varios estudios de tiempos y movimientos, Schwartz entregó a Jim Horowitz, el director de la planta, un informe recomendando varios campos operativos. También envió una copia del informe a la Oficina Estatal. Entre los cambios sugeridos por Schwartz se encuentran los siguientes:



1. Eliminar los largos exámenes de admisión y disminuir los estándares de contratación, para admitir a egresados de estudios preuniversitarios. Esto reduciría costos de operación y permitiría a la planta de energía reducir los salarios pagados al personal.
2. Eliminar el puesto de Horn, debido a que el proceso ya se encontraba automatizado en gran parte. La computadora se programaría para hacer los ajustes que ahora recomendaba a Horn. Schwartz incluso señaló que «durante una observación de tiempos y movimientos de media hora, Horn apenas separó la vista del periódico una vez para observar los medidores. Obviamente, el salario que se le pagaba al señor Horn era un desperdicio del dinero de los contribuyentes».

Varios días después, Horowitz contestó a Schwartz con una carta (con copia para la Oficina Estatal), de donde se extrae lo siguiente:

Es nuestra opinión que los estudios de tiempos y movimientos conducidos en la Planta de Energía Nuclear de Glenview son completamente inapropiados para nuestro tipo de planta. Nuestra planta de energía no es una organización de trabajo intensivo. La mayoría de nuestros costos son técnicos. Los empleados en la planta son responsables de operar y mantener el complejo equipo utilizado para proporcionar energía eléctrica al estado. El efecto de sus estudios de tiempo y movimientos sobre la moral de nuestros empleados y las operaciones en nuestra planta ha sido extremadamente nocivo. En el mejor de los casos, los descubrimientos de su estudio son engañosos. Los consejos sugeridos en su informe están muy mal y significarían un gran peligro para la gente de este estado.

Schwartz, que fue capacitado con las teorías de dirección clásicas, estaba consternado con esta respuesta y se preguntaba cómo respondería a Horowitz.

### Énfasis en los resultados, la eficiencia y el orden

La teoría clásica representa una perspectiva importante sobre el estudio de las organizaciones, ya que enfatizaba por primera vez la importancia de la planificación y la estructura en el desempeño de las organizaciones. Defiende la producción de resultados de la organización a través de actividades eficientes y ordenadas. La teoría burocrática identificó los elementos primarios de la estructura de organización; la teoría administrativa identificó estrategias específicas para establecer el orden dentro de las organizaciones y la dirección científica identificó las técnicas a través de las cuales podían promoverse las operaciones eficientes de la organización.

De acuerdo con la teoría clásica, la organización es una máquina y los miembros de la organización simplemente son piezas en la máquina. Recuérdese el modelo mecanicista

de la organización presentado al principio del capítulo. El rol del individuo no es muy importante. Para lograr que la máquina de organización trabaje efectivamente, las piezas (trabajadores) tienen que moldearse para encajar con las metas y las tareas de la organización. Si una pieza no funciona bien, reemplácela con otra. La efectividad de la organización se mide por lo que produce la máquina: la cantidad y la calidad de los resultados de la organización. La comunicación sirve para establecer control directo, proporcionar instrucciones a los trabajadores y permitir a los directores recolectar información para la planificación.

La pertenencia a la organización no es una actividad al azar libre de valores. Las personas participan en las organizaciones por muchas razones. Los teóricos clásicos consideraban que las metas racionales económicas eran la influencia primaria que motiva la pertenencia y el desempeño en la organización. Es decir, asumían que las personas tomaban parte en las actividades designadas de organización sólo por las recompensas tangibles (generalmente financieras) que recibían a cambio. Los teóricos clásicos consideraban la determinación y provisión de recompensas monetarias adecuadas como una responsabilidad básica de los directores con el personal en las organizaciones. Es por eso que los teóricos clásicos, especialmente aquéllos que se suscribían al acercamiento de dirección científica, unían el establecimiento de tasas de producción y el pago de los trabajadores de acuerdo con sus resultados.

La teoría clásica es un acercamiento muy lógico al estudio de las organizaciones. Desafortunadamente, las organizaciones están compuestas por seres humanos, que no siempre actúan de manera racional. La noción de los trabajadores racionales, orientados económicamente, aceptada por los teóricos clásicos es una simplificación excesiva y terrible de la naturaleza de los miembros de la organización. Efectivamente, la teoría clásica, con todo su rigor científico y su planificación a fondo, parece sobresimplificar la vida de la organización al enfocarse sólo en el cumplimiento de las tareas formales. Cada una de las otras cuatro perspectivas sobre la organización que analizaremos identifica aspectos del estudio de las organizaciones que pasaron por alto los teóricos clásicos. La teoría de las relaciones humanas, a la que nos dirigiremos ahora, sumó elementos a la teoría clásica, ya que se enfocó en un elemento importante de la organización que fue dejado de lado en la teoría clásica: el miembro individual de la organización.

## Teoría de las relaciones humanas en la organización

### LA ORGANIZACIÓN COMO UN CONTEXTO PARA LA REALIZACIÓN INDIVIDUAL

Como vimos en el capítulo 3 la teoría clásica de la organización está enraizada en la analogía entre la organización y la máquina, que confiere gran importancia a la estructura y control de la organización pero pasa por alto la importancia del miembro individual de la organización. La teoría clásica intentó estructurar los fenómenos de organización sobre la base de que eran ordenados, precisos y predecibles. Como todos sabemos, los seres humanos no siempre actúan de manera ordenada, precisa y predecible. Cometen errores, actúan de manera irracional, olvidan cosas, se emborrachan, coquetean, frustran, duermense enojan, actúan con picardía, enamoran y hacen todo tipo de cosas impredecibles. Los seres humanos no encajan nítidamente en el sistema científico de orden de la teoría clásica. Por lo tanto, los teóricos clásicos simplemente evitaron los factores humanos al analizar el comportamiento de las organizaciones.

Evitar la influencia de los seres humanos sobre las organizaciones es una limitación obvia de la teoría clásica. Los seres humanos, como miembros de una organización, son la esencia misma de la organización social. Los seres humanos se comprometen en comportamientos de organización. Los miembros de la organización deciden qué roles de organización desempeñar y cómo hacerlo. Obviamente, sin los miembros de la organización, no existe tal. Los teóricos de las relaciones humanas reconocieron esta limitante de la teoría clásica y se enfocaron directamente en el rol del individuo en los fenómenos de organización.

La teoría de las relaciones humanas en la organización rechazó la descripción económica de la motivación de los miembros de la organización que se utilizó en la teoría clásica y promovió un modelo de comportamiento humano basado en la auto realización.

La auto realización es el proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. Trabajar hacia la auto realización ayuda a los miembros de la organización a alcanzar su potencial como seres humanos (Maslow, 1954). Los teóricos de las relaciones humanas repudiaron el modelo mecanicista de la organización a favor del modelo de auto realización. Argumentaban que la motivación más importante de los seres humanos a largo plazo para unirse y trabajar para las organizaciones es facilitar su desarrollo, crecimiento y auto realización personales y que la auto realización que ocurre en las organizaciones es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras tangibles que reciben.

El enfoque en la teoría de las relaciones humanas se da en el cumplimiento de las necesidades de los miembros de la organización. Cuanto más satisfechos se encuentren con su organización, más dispuestos están a trabajar por ella. Los teóricos de las relaciones humanas aseguraron que la mayor satisfacción de las necesidades del trabajador conduciría a la auto realización del trabajador y, a su vez, a niveles más altos de motivación del trabajador y a una mayor producción. La noción de que «un trabajador feliz es un trabajador más productivo» se basa en el acercamiento de las relaciones humanas.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las relaciones humanas acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, y sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial. La teoría de las relaciones humanas de la organización se introdujo en los años 30 con los trabajos pioneros de Barnard (1939/1968), Mayo (1933) y Roethlisberger y Dickson (1939). Estos primeros teóricos de relaciones humanas rechazaron los principios estructurales de la teoría clásica, argumentando que la visión mecanicista de las organizaciones era insensible a las necesidades sociales individuales de los miembros de la organización. La perspectiva de las relaciones humanas se desarrolló, en gran parte, como reacción a las regulaciones estrictas y al control frustrante de la teoría clásica. Efectivamente, algunos se refieren a la teoría de las relaciones humanas como una «teoría neoclásica», identificándola como una teoría alternativa a la perspectiva clásica (Hicks & Gullet, 1975, pág. 192).

La evolución de la teoría clásica hacia la de relaciones humanas fue un cambio paradigmático importante. Las dos teorías son bastante distintas y hacen énfasis en

variables muy diferentes que afectan los fenómenos de organización. Kuhn, en su libro ilustrativo *The Structure of Scientific Revolutions* (1970), identifica el proceso emergente por medio del cual se desarrolla un paradigma teórico, compite con los paradigmas existentes prevaletentes y finalmente gana credibilidad como una perspectiva viable. La teoría de las relaciones humanas pasó por medio de este proceso revolucionario, conforme se desarrolló como una perspectiva alternativa a la teoría clásica. Los defensores de las relaciones humanas compitieron a la par con los teóricos clásicos. Los miembros del campo de la teoría clásica denigraron a los defensores de la teoría de las relaciones humanas, refiriéndose a ellos como los «muchachos contentos», implicando que sólo querían agrandar a los empleados y se preocupaban poco por el bienestar financiero de la organización. Los teóricos clásicos temían la pérdida del control de los líderes de organización, a favor del acercamiento de relaciones humanas, visualizando organizaciones dirigidas por y para miembros de la organización en lugar de organizaciones que dirijan el comportamiento de los miembros. Los miembros del campo de las relaciones humanas contestaron a los ataques de los teóricos clásicos dando a entender que eran «opresores de las masas» o «fascistas». Implicaban que los defensores de la teoría clásica no se preocupaban acerca del bienestar de los trabajadores y sólo se interesaban en obtener beneficios para la organización, generalmente a expensas de los trabajadores.

La competencia entre las dos perspectivas todavía existe, aunque de manera menos agresiva, debido a que cada campo ha venido generalmente a reconocer la legitimidad del otro. Actualmente, ninguna de las dos perspectivas teóricas es capaz de establecer un dominio absoluto como un modelo para la práctica de organización, a pesar de que la teoría clásica es probablemente más influyente en la práctica de las organizaciones modernas. Las grandes organizaciones industriales, las organizaciones militares (las fuerzas armadas y policíacas), las agencias gubernamentales e incluso las instituciones educativas a menudo representan el acercamiento clásico a la dirección. La mayoría de las organizaciones aceptan esta teoría de las relaciones humanas a nivel más teórico que práctico, aunque está ganando influencia.

La teoría de las relaciones humanas compitió eficazmente con la teoría clásica y estableció su legitimidad por medio de la evidencia proporcionada por una serie de experimentos sobresalientes realizados por Mayo, Roethlisberger y Dickson que se conocieron como los estudios Hawthorne y fueron reportados por Roethlisberger y Dickson en su libro *Management and the Worker* (1939). Los estudios Hawthorne, diseñados para identificar el entorno de trabajo ideal para la eficiencia pico, fueron realizados en la planta de Western Electric Hawthorne en Cicero, Illinois, entre 1925 y 1932. Dickson, un ingeniero industrial en la planta, combinó esfuerzos con dos profesores de la Harvard University School of Business, Roethlisberger y, más tarde, Mayo.

El enfoque inicial de estos estudios se encontraba a la par con la teoría clásica. Más específicamente, los experimentos seguían un diseño de dirección científica marcadamente taylorista. (Obsérvese cuán similares eran las metas y el diseño iniciales de los estudios Hawthorne a los estudios conducidos por Taylor en la planta de Bethlehem Steel, analizados en el capítulo 3). Es interesante observar que los estudios Hawthorne produjeron algunos descubrimientos inesperados, que finalmente condujeron a los investigadores a cuestionar la validez de las premisas de dirección científica sobre las cuales habían basado sus experimentos, para desarrollar algunos de los principios básicos de la teoría de las relaciones humanas.

En el primero de los estudios Hawthorne, que comenzó en 1925 y que duró aproximadamente tres años, se manipuló la iluminación en las áreas de trabajo (se aumentó y se disminuyó) para determinar los efectos de los cambios de la iluminación sobre la productividad del trabajador. Los experimentadores finalmente esperaban encontrar el establecimiento de la luz ideal para la productividad máxima de los trabajadores. Como era de esperarse, los investigadores descubrieron que aumentar la iluminación en las áreas de trabajo daba como resultado una mayor productividad. Inesperadamente, sin embargo, también descubrieron que una menor iluminación en las áreas de trabajo daban como resultado una mayor productividad. Aún en el área de control de trabajo, donde la iluminación se mantuvo en el nivel de iluminación original, creció la productividad. Estos resultados confundieron a los investigadores.

¿Cómo podían las diferentes condiciones de iluminación afectar la productividad del trabajador de la misma manera? Finalmente, los investigadores elaboraron la hipótesis que los incrementos consistentes en la producción del trabajador no estaban relacionados con el cambio en el nivel de iluminación, sino que se debían al hecho de que los trabajadores estudiados reaccionaban al hecho de ser observados por los investigadores. La atención de la que eran objeto influyó sobre los trabajadores para aumentar su desempeño laboral. (Esta tendencia de los sujetos de investigación a alterar su comportamiento como respuesta a ser estudiados se ha conocido como el efecto Hawthorne). Las personas tienden a responder de maneras artificiales cuando saben que se les observa. Los trabajadores bajo estudio sintieron que eran especiales, debido a que se les eligió para observación. Reaccionaron al tratamiento especial al trabajar más de lo común. Este fue uno de los primeros estudios que identificaron a los factores sociales como una influencia importante sobre la productividad del trabajador.

Los experimentos de iluminación condujeron a estudios adicionales de la producción del trabajador en la planta de Hawthorne para explorar aún más este fenómeno. Por ejemplo, en los estudios de transmisión de ensamble, iniciado en 1927, se variaron las condiciones de trabajo (la cantidad y duración de los descansos para tomar café, el

número de horas laborales diarias, la cantidad de incentivos de pago y el proporcionar almuerzos calientes), para determinar su influencia sobre la productividad de grupos de seis trabajadores que ensamblaban sistemas de transmisión telefónica. Al igual que en los experimentos de iluminación, la producción se incrementó con cada variación del experimento. Incluso con un día laboral más largo y con la eliminación de todos los incentivos, los descansos y los refrigerios, ¡la producción aumentó! La interpretación de este estudio, similar a la del estudio previo, fue que la atención especial que los investigadores daban a los trabajadores, no las variaciones en las condiciones laborales, era la razón para el incremento en la productividad.

Los siguientes experimentos, parte de los estudios Hawthorne, comenzaron en 1928 y se diseñaron para explorar el efecto de los sentimientos de los trabajadores hacia sí mismos, sus trabajos y sus grupos de trabajo sobre el desempeño laboral. En vez de manipular las condiciones laborales, como en los estudios previos, los investigadores realizaron entrevistas de «ventilación» anónimas y no dirigidas, con los trabajadores, a los que se pedía expresar sus sentimientos acerca de sí mismos y de sus trabajos. Se les alentó a externar sus quejas acerca de la organización y a analizar sus problemas relacionados con el trabajo. Los trabajadores en general parecían disfrutar estas entrevistas y, de hecho, informaban a menudo que las entrevistas les ayudaban a sentirse más positivos hacia la organización, sentirse mejor con sus trabajos y resolver sus problemas (Roethlisberger, 1956).

En 1931 comenzó el último de los estudios Hawthorne. En éste los investigadores observaban de cerca a los trabajadores en un depósito de instalación alámbrica. Los investigadores registraron las actividades de los trabajadores para determinar las influencias sociales sobre el comportamiento del trabajador. Por ejemplo, registraron varias instancias de cooperación instantánea. También observaron que las tasas de producción entre los trabajadores eran extremadamente consistentes, a pesar de que la dirección de la planta trató de establecer tasas de producción más altas. ¿Cómo sabían estos trabajadores cooperar y cumplir con la tasa de producción establecida por el grupo? ¿Cómo se hacía cumplir la tasa de producción establecida por el grupo? Los investigadores dedujeron que los trabajadores habían desarrollado un conjunto amplio de normas y rutinas para cumplir sus tareas. Los miembros del grupo ejercían presión social unos sobre otros para conformarse con las normas informales del grupo.

Los estudios Hawthorne fueron importantes porque identificaron varios problemas humanos significativos en el desempeño de organización, que no se habían enfatizado anteriormente. Tres implicaciones claves de los estudios Hawthorne parecen haber provisto la base para el desarrollo de la teoría de relaciones humanas, como una perspectiva alterna a la teoría clásica para el estudio de las organizaciones, así como para el estudio de la comunicación en las organizaciones.

1. La influencia que tenían los investigadores sobre la producción de los trabajadores, en los estudios de iluminación y de ensamble de transmisiones telefónicas, comenzó a indicar la poderosa influencia de la comunicación humana sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Esta implicación de que los trabajadores son influidos por medio de la comunicación se convirtió en una parte muy importante de la teoría de las relaciones humanas y condujo al desarrollo del campo de la comunicación en las organizaciones. La teoría clásica veía a la comunicación simplemente como un mal necesario en el que los supervisores se comunicaban de manera descendente en la jerarquía de la organización para decir a los trabajadores qué hacer.

2. La influencia positiva de las entrevistas de ventilación sobre los trabajadores condujo a la identificación de la comunicación ascendente y a la retroalimentación de los trabajadores a los supervisores, como una actividad útil en la organización (Tompkins, 1984). Hasta este momento, los teóricos clásicos habían hecho énfasis en la comunicación descendente, como el canal básico de comunicación en las organizaciones. Recuerde el énfasis de la teoría clásica sobre la autoridad, el control y la dirección del comportamiento de los trabajadores, lo cual se lograban por medio de la comunicación descendente. En el capítulo 10 analizaremos con mayor profundidad las funciones de los canales ascendentes y descendentes de la comunicación formal en las organizaciones.

3. El descubrimiento de las normas sociales del desempeño del trabajador, en el depósito de instalaciones de alambrado, condujo a la identificación de la existencia e influencia de los canales informales de comunicación sobre los miembros de la organización. Previamente, en la teoría clásica, los canales de comunicación formales que siguen las líneas de esquema de organización se habían enfatizado como la forma básica, legítima y más influyente de comunicación en las organizaciones. La teoría de las relaciones humanas comenzó a mirar a las líneas de comunicación informales y sociales en las organizaciones. Analizaremos las funciones de las redes de comunicación formal e informal en las organizaciones con mayor profundidad en el capítulo 10.

Estas tres implicaciones de los estudios Hawthorne ocasionaron que los teóricos y prácticos de la organización cuestionaran a la teoría clásica. La teoría clásica no tomaba en cuenta la influencia de los factores sociales en el desempeño de la organización. La teoría de relaciones humanas se desarrollaba en un marcado contraste con la teoría clásica, ya que se basaba en suposiciones muy distintas acerca de las organizaciones y sus miembros.

La dicotomía clásica de McGregor (1960) entre los estilos de dirección de la «teoría X» y la «teoría Y» diferencia de forma clara los valores básicos de la teoría de las relaciones humanas de los de la teoría clásica. McGregor estableció la teoría X y la teoría Y como filosofías diametralmente opuestas de naturaleza humana que creía eran

indicativas de la teoría clásica y la de relaciones humanas. Argumentaba que la forma en que se operaban las organizaciones se debe en gran parte a estas suposiciones básicas sobre la naturaleza humana que los directores sostienen respecto a sus trabajadores. La teoría X, que es representativa de la visión de los trabajadores de la teoría clásica, tiene tres suposiciones básicas.

1. Las personas generalmente tienen un desagrado inherente al trabajo y, si es posible, lo evitarán (McGregor, 1960, pág. 33). Esta suposición implica que los trabajadores son básicamente flojos e irresponsables, y que no se puede confiar en ellos.

2. «Debido a esta característica humana del desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que pongan el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización» (McGregor, 1960, pág. 34). Basándose en esta suposición, una meta primaria de la dirección es dirigir, controlar y regular a los trabajadores, porque si los directores no lo hacen, se hará muy poco, si es que se hace.

3. «El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y quiere una seguridad ante todo» (McGregor, 1960, pág. 34). Esta suposición afirma que los trabajadores no sólo son irresponsables y flojos, sino que realmente no quieren la oportunidad de ejercer la responsabilidad y les gusta que sus supervisores les digan qué hacer. Legítima las reglas, directivas y estrategias coercitivas que establecen muchos líderes de organización para dirigir el desempeño de los trabajadores.

¿Qué parecen las suposiciones de la teoría X? ¿Está de acuerdo con ellas? ¿Qué tan bien describen estas suposiciones la naturaleza humana? Probablemente usted estará de acuerdo en que la teoría X no pinta una imagen muy placentera de los seres humanos. Asegura que las personas son irresponsables, que no se puede confiar en ellas y que deben ser controladas para desempeñar tareas de organización. Este conjunto de suposiciones muestra por qué la jerarquía, la autoridad, el control y las reglas son aspectos tan importantes para la teoría clásica. También muestra por qué la teoría clásica es tan restrictiva.

La teoría Y es representativa de la perspectiva de las relaciones humanas sobre los trabajadores. Observe cómo las seis suposiciones básicas de la teoría Y difieren de las tres de la teoría X.

1. «El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le desagrada el trabajo de manera inherente. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será desempeñado voluntariamente) o una fuente de castigo (y será evitada de ser posible)» (McGregor, 1960, pág. 47). Esta suposición implica que los seres

humanos tienen la capacidad de trabajar duro, si quieren hacerlo, y que cuanto más satisfactorio sea el trabajo para un individuo a nivel personal, probablemente invertirá un esfuerzo considerable para cumplir con él.

2. «El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo para los objetivos de la organización» (McGregor, 1960, pág. 47). Los seres humanos pueden y ejercitarán la autodirección y el autocontrol al cumplir los objetivos de organización a los que se han comprometido. Esta suposición sugiere que la clave para el desempeño de los trabajadores depende de su nivel de compromiso con su trabajo más que con el control directivo. De acuerdo con esta suposición, el director efectivo intenta fomentar y construir el compromiso del trabajador, que se desarrolla al incrementar las oportunidades de los trabajadores de crecimiento individual por medio de una mayor responsabilidad y una mayor involucración en las actividades de la organización.

3. «El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus logros. La más significativa de tales recompensas, por ejemplo, la satisfacción del ego y las necesidades de auto realización, pueden ser producto directo de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de organización» (McGregor, 1960, págs. 47-48). Esta suposición identifica la relación entre la auto realización y el compromiso del trabajador. McGregor asegura que los trabajadores pueden incluso lograr satisfacción y crecimiento personales de sus trabajos. El trabajo puede ser autorealizador. Si los trabajadores se comprometen a trabajar duro, deben ser capaces de lograr una satisfacción personal al completar sus tareas. Los trabajos deben diseñarse para ayudar a los trabajadores individuales a estar más satisfechos.

4. «El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades. Evitar la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad son generalmente consecuencias de la experiencia y el características humanas inherentes» (McGregor, 1960, pág. 47). Esto implica que la disposición de los trabajadores a aceptar la responsabilidad relacionada con el trabajo descansa, en gran parte, en la experiencia que han tenido con su organización. Si se les ha tratado como si fueran irresponsables, probablemente actúen en consecuencia. Si la dirección les ha mostrado respeto y confianza, probablemente cumplan con las expectativas al actuar en favor de los mejores intereses de la organización. Las expectativas de los directores sobre el desempeño de sus trabajadores actúa como una profecía autoejecutoria. La responsabilidad es un rasgo humano que puede nutrirse de la forma en que los directores se comunican con sus trabajadores. (En el capítulo 8 analizaremos las profecías autoejecutorias, las implicaciones de las expectativas relacionales sobre el desempeño individual y los estilos de liderazgo que alimentan la responsabilidad del trabajador).

5. «La capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de los problemas de la organización está distribuida amplia y no estrechamente, en la población» (McGregor, 1960, pág. 47). Los seres humanos tienen la capacidad de hacer elecciones nuevas y trazar soluciones únicas. Dada la oportunidad, los trabajadores bien pueden tomar algunas decisiones perspicaces acerca de cómo cumplir con sus tareas particulares. Esta suposición indica que el énfasis de la teoría clásica sobre el control directivo estricto puede limitar las oportunidades de creatividad e ingenuidad para ejercitarlas dentro de la organización. Es erróneo asumir que los directores son los únicos miembros de la organización que pueden realizar elecciones creativas y tomar buenas decisiones. Efectivamente, es más probable que los trabajadores puedan realizar un mejor trabajo al evaluar sus propias tareas y resolver los problemas relacionados con el trabajo, que sus directores, debido a que los trabajadores están implicados de manera más íntima y están más experimentados con su trabajo particular. Observe que esta suposición es una contradicción directa a la teoría clásica, que sostiene que los únicos miembros de la organización que están orientados a tomar decisiones activas son los líderes de la organización; todos los demás miembros están orientados a seguir las decisiones tomadas por aquéllos en la cima.

6. «Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio están utilizadas sólo parcialmente» (McGregor, 1960, pág. 47). Esto implica que las organizaciones tienen recursos intelectuales en su pertenencia, de los cuales no han hecho un uso total. Una nueva meta de dirección, de acuerdo con esta suposición, es descubrir y utilizar estos recursos. Esta suposición lleva directamente a la noción de que las organizaciones efectivas alimentan la dirección participativa y la toma de decisiones entre todos los miembros de la organización. (En el capítulo 6 exploraremos esta noción de información del miembro durmiente de la organización y analizaremos la noción de Weick de la inteligencia de la organización).

La teoría Y tiene una visión más elevada de la naturaleza humana que la de la teoría X. Probablemente usted prefiera pensar en sí mismo como una persona más representativa de las suposiciones de la teoría Y de la naturaleza humana que las de la teoría X. Las suposiciones de la teoría Y identifican a los seres humanos con individuos maduros y responsables que participarán activamente en las actividades de organización si se les da la oportunidad apropiada y el refuerzo personal (auto realización). La teoría Y es una visión intuitivamente atractiva de los seres humanos. Esta perspectiva atractiva acerca de la naturaleza humana contribuyó al crecimiento de la teoría de las relaciones humanas. Las personas generalmente prefieren ser tratadas con respeto y confianza, que como irresponsables. Recuerde nuestro análisis en el capítulo 2 acerca de los niveles, personal y objetivo, de la comunicación. ¿Ve en la teoría X suposiciones acerca de los trabajadores

13

que puedan conducir a una comunicación de dirección objetiva, y suposiciones de la teoría Y que conduzcan a una comunicación directiva más personal con los trabajadores? ¿Qué influencias cree que puede tener la comunicación personal y objetiva sobre el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores, y la cooperación entre trabajadores y directivos? ¿Puede pensar acerca de las veces en que las personas han hecho suposiciones de la teoría X y la Y acerca de usted? ¿Cómo influyeron esas suposiciones distintas en la comunicación entre usted y la otra persona?

## MODELO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los directores que fueron entrenados con los principios de la teoría clásica se sentían incómodos con la naturaleza igualitaria de la teoría de las relaciones humanas y, comprensiblemente, tardaron en aceptar e implantar la perspectiva de relaciones humanas de que los trabajadores eran miembros responsables, automotivados y totalmente contribuyentes de la organización. Aún cuando las organizaciones pidieron a estos directivos instituir programas de relaciones humanas para incrementar la involucración y la satisfacción de los trabajadores, su implantación de los principios de relaciones humanas era a menudo superficial, dando a los trabajadores sólo la apariencia de una mayor participación. Estos directores sólo hablaban de las verdaderas metas de la teoría de las relaciones humanas.

El uso superficial de los principios de la teoría de las relaciones humanas dio a sus programas una mala reputación, como una estrategia manipuladora de los directores para incrementar la producción de los trabajadores, al ofrecer falsas esperanzas y perogrulladas vacías (Redding, 1984). A los trabajadores no les gustaba que los directores les dijeran que eran miembros importantes y respetados de la organización, sólo para que se les tratara como simples piezas de la máquina de la organización. Las aplicaciones superficiales de la teoría de las relaciones humanas alienaban a los trabajadores, disminuyendo a menudo la calidad de su desempeño en vez de aumentar su motivación.

El uso cosmético y manipulador de los principios de relaciones humanas minó el verdadero valor de la perspectiva y condujo a los teóricos y prácticos de la organización a distanciarse del acercamiento de relaciones humanas. La perspectiva de recursos humanos se desarrolló como respuesta a las aplicaciones cosméticas de la teoría de las relaciones humanas, como una estrategia más clara para cubrir las necesidades de los miembros de la organización, e incrementar la participación de los miembros en las actividades de la organización. Mientras que la orientación superficial a la teoría de las

Tabla 4.1 Comparación del acercamiento superficial y del acercamiento de los recursos humanos a la teoría de las relaciones humanas.

Acercamiento superficial	Acercamiento de recursos humanos
<p><b>Actitudes hacia las personas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las personas en nuestra cultura comparten un conjunto común de necesidades: pertenecer, agradecer, ser respetado.</li> <li>2. Desean reconocimiento individual pero, más que eso, desean sentirse parte útil de la empresa y de su propio grupo de trabajo o departamento.</li> <li>3. Tenderán a cooperar y cumplirán con las metas de organización si se cubren estas necesidades importantes.</li> </ol>	<p><b>Actitudes hacia las personas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Además de compartir las necesidades comunes de pertenencia y de respeto, la mayoría de las personas en nuestra cultura desean contribuir de manera efectiva y creativa al cumplimiento de objetivos que valgan la pena.</li> <li>2. La mayoría de nuestra fuerza de trabajo es capaz de brindar una iniciativa, responsabilidad y creatividad mucho mayores que lo que requieren o permiten los trabajos actuales.</li> <li>3. Estas capacidades representan recursos descubiertos que se desperdician en la actualidad.</li> </ol>
<p><b>Tipo y cantidad de participación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La tarea básica del director es hacerle creer a cada empleado que es una parte útil e importante del «equipo» del departamento.</li> <li>2. El director debe estar dispuesto a explicar las decisiones y a analizar las objeciones de los subordinados. En cuestiones rutinarias, el director debe alentar a los subordinados a participar en la planificación y a elegir entre las soluciones alternativas a los problemas.</li> <li>3. Dentro de ciertos límites, debe permitirse que el grupo de trabajo o los subordinados individuales ejerzan autodirección y autocontrol al llevar los planes a cabo.</li> </ol>	<p><b>Tipo y cantidad de participación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La tarea básica del director es crear un entorno en el que todos los subordinados puedan contribuir con su gama completa de talentos al logro de las metas de organización. El director debe tratar de descubrir y aprovechar los recursos creativos de los subordinados.</li> <li>2. El director debe alentar a los subordinados a participar, no sólo en las decisiones de rutina sino también en cuestiones importantes. De hecho, cuanto más importante sea una decisión para el departamento directivo, mayor debe ser el esfuerzo por aprovechar los recursos del departamento.</li> <li>3. El director debe intentar expandir continuamente las áreas sobre las cuales los subordinados ejercen autodirección y autocontrol, conforme desarrollen y demuestren mayor perspicacia y habilidad.</li> </ol>

## Expectativas

1. Compartir información con los subordinados e involucrarlos en la toma de decisiones del departamento ayudará a satisfacer sus necesidades básicas de pertenencia y de reconocimiento individual.
2. Satisfacer estas necesidades mejorará la moral de los subordinados y reducirá la resistencia a la autoridad formal.
3. La alta moral del empleado y la resistencia reducida a la autoridad formal pueden conducir a un mejor desempeño departamental. Por lo menos debe reducir la fricción intradepartamental y hacer así más fácil el trabajo del director.

F. (Adaptado de R.E. Miles, «Human Relations or Human Resources», *Harvard Business Review* 43 [1965], pág. 151.)

relaciones humanas representa las expectativas limitadas de los directores para la involucración de los trabajadores en la toma de decisiones, la perspectiva de recursos humanos representa los deseos personales de participación auténtica con sus jefes en las actividades de la organización (Miles, 1965).

La orientación de los recursos humanos acentúa la participación genuina en todos los niveles de la jerarquía de la organización. Trata de cumplir con más que sólo hacer felices a los trabajadores. Está diseñada para hacer un uso máximo de los recursos individuales de todos los miembros de la organización, ayudándoles a lograr su potencial y contribuir de manera total. Vea la tabla 4.1 para una comparación de las actitudes, la participación y las expectativas de las aplicaciones superficiales de la teoría de relaciones humanas y sus aplicaciones más complejas de dirección de recursos humanos. En el resto del libro, cuando hagamos referencia de la teoría de relaciones humanas, nos referiremos a la orientación compleja de dirección de recursos humanos y no a las aplicaciones superficiales, no auténticas, de la teoría.

## TÉCNICA DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

La dirección participativa se convirtió en una parte importante de la teoría de relaciones humanas. Se desarrolló como una estrategia para mejorar las operaciones de la organización. Los teóricos de las relaciones humanas sugirieron que los líderes de organiza-

ciones debían tratar de involucrar lo más posible a sus trabajadores en la operación de sus organizaciones. Estos teóricos sostuvieron la hipótesis de que cuanto más participaban los trabajadores en la toma de decisiones de la organización, más probablemente desarrollarían un entendimiento y una apreciación por los problemas de la organización y el rol de la dirección. La dirección participativa se promovió para ayudar a incrementar la cooperación entre directivos y trabajadores. Los trabajos de Follett (1925/1971), Argyris (1957, 1964) y Likert (1961) influyeron mucho para ayudar a identificar esta necesidad de cooperación entre los directores y los trabajadores en el cumplimiento de las actividades de organización. Estos tres teóricos también describieron claramente el fracaso de muchas organizaciones industriales para fomentar tal cooperación.

Mary Parker Follett, teórica de organización, construyó un puente entre la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas. Se interesó en ayudar a los directores a ejercer su autoridad de manera efectiva sobre los trabajadores y a dar órdenes de manera efectiva en las organizaciones. Este es un tema típico de la teoría clásica, pero Follett (1971) se aproximó a él desde una perspectiva muy marcada de relaciones humanas. Argumentaba que el uso más efectivo de la autoridad de los directores es establecer contacto personal cara a cara con sus trabajadores, buscar retroalimentación con ellos y solicitarles cooperación. Acentuó la importancia de que los subordinados trabajen junto con sus directores en vez de por debajo de ellos (Tompkins, 1984). El énfasis de Follett sobre la cooperación entre los trabajadores y la dirección fue precursor del alejamiento de las relaciones humanas de la autocracia de la teoría clásica hacia una dirección participativa.

Argyris (1957) describió la falta de congruencia entre la dirección y los trabajadores en muchas organizaciones industriales. Explicó que las metas de los trabajadores y las de la dirección son frecuentemente muy distintas. Debido a esta carencia de congruencia en los objetivos, florecía la distancia psicológica y la competencia entre la dirección y los trabajadores. Muchos trabajadores se resentían de los directores y su organización, lo que desarrolla sentimientos antiorganización. Argyris explicó que los trabajadores a menudo se encuentran alienados por su organización, debido a que no están involucrados en la toma de decisión de la organización y que sistemáticamente son deshumanizados por la forma fría y poco atenta de dirección de la organización: «Tómalo o déjalo», «Amódate o salte».

Argyris (1964) sugirió que los líderes de la organización pueden incrementar la congruencia entre los trabajadores y la dirección, por medio del incremento de la participación del trabajador en el proceso de organización. Argumentaba que cuanto más activamente involucrados estuvieran los trabajadores en la determinación de las operaciones de la organización, con mayor probabilidad se identificarían con la organización y adoptarían las metas de la organización como propias. Cuanto más identifiquen los



trabajadores las metas de la organización como propias, es mucho más probable que trabajen por los mejores intereses de la organización. Cuando a la organización le va bien, los trabajadores sienten que están haciendo bien las cosas. Lograr las tareas de organización se convierte en un medio por el cual los trabajadores cumplen sus propios objetivos, incrementando sus oportunidades de alcanzar la auto realización. Argyris (1964) sugirió además que los trabajos pueden rediseñarse para hacer que los trabajadores individuales estén más involucrados con el proceso de organización, darles mayor responsabilidad y más oportunidades de toma de decisiones y ayudarles a desarrollar más orgullo por su trabajo y su organización.

Likert (1961) también fue un defensor de la toma de decisiones participativa en las organizaciones. Mostró claramente los problemas que pueden enfrentar las organizaciones cuando los trabajadores no están involucrados en la toma de decisiones de la organización. Describió cómo los diferentes estilos de organización pueden aislar o alienar a los trabajadores, o fomentar la involuación y la identificación de los trabajadores con la organización. Enfatizó en la importancia de la participación completa de los trabajadores en los procesos de organización. El elemento clave para iniciar tal participación, de acuerdo con Likert, es el desarrollo de comunicación de apoyo entre los trabajadores y la dirección. Likert se refería al gerente como a una pieza clave entre los trabajadores y el liderazgo de la organización. Es tarea del director promover la dirección participativa, canalizando los mensajes de los trabajadores hacia la jerarquía superior y los mensajes de los líderes hacia la inferior. Así, el director actúa como un conducto de comunicación para incluir a los trabajadores en las actividades de organización.

Likert identificó cuatro sistemas de diseño de organización, basándose en esta noción de pieza clave de la dirección. Cada uno de ellos muestra un liderazgo de organización. Los primeros dos sistemas de estilo de organización parecen basarse en las suposiciones de la teoría X de McGregor (teoría clásica) acerca de los trabajadores, mientras que los otros dos sistemas parecen derivarse de las suposiciones de la teoría Y (teoría de las relaciones humanas) acerca de los trabajadores.

El estilo de organización *exploitador autoritario* es el menos efectivo pero, paradójicamente, es el que más se utiliza en las organizaciones formales. Este estilo está caracterizado por un alto grado de control y autoridad. Los trabajadores son motivados por miedo al castigo y se les da poca oportunidad de participar en cualquier forma significativa en la planificación y en la toma de decisiones. Este estilo de organización representa claramente la teoría clásica pura. Pone a los directores y a los trabajadores unos contra otros, en vez de fomentar la cooperación y la creatividad.

El estilo *benévolo autoritario* es una forma suavizada de autocracia. Los trabajadores contribuyen poco a las decisiones de organización, pero los directores les permiten

externar sus quejas y opiniones. Esto puede ser frustrante para los trabajadores, porque su retroalimentación tiene una repercusión mínima sobre las operaciones de la organización. En cierto sentido es una forma manipuladora de dirección, ya que se da a los trabajadores la apariencia de involuación en los procesos de la organización sin que se les dé ningún poder o responsabilidad reales.

El estilo *consultivo* de organización alienta la comunicación y la cooperación entre los trabajadores y la dirección, pero la dirección tiene una confianza limitada en la capacidad de los trabajadores para tomar las decisiones adecuadas para la organización. Los directores buscan la retroalimentación y las ideas de sus trabajadores antes de tomar cualquier decisión importante para la organización. Se dan cuenta de que los empleados tienen información valiosa por el hecho de tener el trabajo, pero no confían en el juicio de los trabajadores al evaluar y aplicar la información que poseen. Likert caracteriza este estilo como un acercamiento más claro que el autoritario explotador y el benévolo autoritario, pero debido a que la involuación del trabajador está limitada al otorgamiento de información, las organizaciones no se benefician completamente de la involuación y la iniciativa del trabajador.

Likert afirma que el estilo *participativo* de organización es el más efectivo. Se alienta a los trabajadores a participar totalmente en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones de la organización. Los directores apoyan a los trabajadores y dependen de la retroalimentación y las ideas de los mismos para dirigir la organización. Likert afirma que este estilo de organización conduce al desempeño de organización más alto, debido a que tanto los trabajadores como la dirección son capaces de identificarse entre sí y con la organización.

El caso 4.1 describe la dirección y la operación de ABC Ski Company.

Identifique cuál de los cuatro estilos de organización de Likert se utiliza en la empresa.

¿Qué efecto tiene este estilo de organización sobre los trabajadores?

¿Cómo influye en la organización?

¿Sugeriría cambiar el estilo de organización de esta empresa? De ser así, ¿cómo?

### Énfasis en la satisfacción de necesidades individuales

La teoría de las relaciones humanas considera que la comunicación con los trabajadores es extremadamente importante. Por el contrario, en la teoría clásica, el canal primario de la comunicación de organización es descendente, por medio de la jerarquía de control. Los jefes les dicen qué hacer a los trabajadores. Fayol (1916/1949) reconoció que es útil la comunicación horizontal entre los compañeros de jerarquía (puente de Fayol), pero

sólo en las emergencias, cuando la cadena de mando es demasiado lenta. En la teoría de las relaciones humanas, los canales de comunicación ascendente y descendente son importantes para producir cooperación entre directores y empleados. La comunicación horizontal, entre compañeros, ayuda a los miembros de grupos de trabajo a cooperar en las actividades y a tomar decisiones. Incluso, los canales de comunicación sociales e informales son fuentes importantes de información acerca de las normas grupales. En el capítulo 8 examinaremos a fondo las funciones específicas de los canales tanto formales como informales, en la comunicación en las organizaciones.

Chester Barnard, ex-presidente de New Jersey Bell, en su libro *The Functions of the Executive* (1938/1968) fue uno de los primeros teóricos de relaciones humanas en explicar claramente el rol clave de la comunicación en las actividades de la organización. Señaló que el rol primario del ejecutivo es ser un comunicador. Barnard identificó al líder de la organización como un vínculo comunicativo entre los miembros de la organización, de manera similar a la noción del director como pieza clave. El ejecutivo debe utilizar la comunicación para facilitar la cooperación entre los miembros que representan a todos los niveles y a las divisiones de la organización. Barnard consideraba que la comunicación era el ingrediente más esencial de la organización. De hecho, aseguraba:

Una organización comienza a existir cuando: 1. existen personas capaces de comunicarse unas con otras, 2. que están dispuestas a contribuir con acción, 3. para lograr un propósito común. Por lo tanto, los elementos de una organización son: 1. comunicación, 2. disposición de servir y 3. el propósito común (p. 82).

Barnard identificó a la comunicación como una herramienta de la dirección para producir la cooperación de los miembros individuales de la organización.

#### *Caso 4.1 Es tan fácil como ABC*

Jack Black es presidente de ABC Ski Company, una pequeña empresa fabricante de esquís ubicada en Boulder, Colorado y propiedad de una gran corporación de artículos deportivos con sede en California, Western Sports. Black creó ABC hace 10 años como un negocio a pequeña escala y la hizo crecer hasta el año pasado, cuando la vendió a Western Sports por 500,000 dólares, manteniendo un puesto vitalicio como presidente de la empresa, con una interferencia mínima por parte de Western siempre y cuando la empresa continuara obteniendo beneficios. Black tiene 28 años; comenzó diseñando y construyendo esquís a los 16 años en la cochera de la casa de sus padres. Creó ABC dos años más tarde. Cuando tenía 24 años, diseñó un par de esquís que utilizó el equipo de esquí olímpico de Estados Unidos, lo que le produjo un gran reconocimiento público tanto sí mismo como a su compañía. Black está muy involucrado con el arte de fabricar esquís;

se considera un artesano maestro y pasa la mayor parte de su tiempo pensando en esquís y diseñándolos. El único signo de su riqueza reciente es su nuevo automóvil deportivo Ferrari, que compró después de la venta a Western. Generalmente es muy reservado y no tiene amigos cercanos. No fue a la universidad; es un autodidacta.

ABC Ski Company emplea a 24 personas, 4 de las cuales están en la dirección (incluyendo a Jack Black). Ken Green es el director general de ABC. Tiene 45 años, una licenciatura en administración y ha trabajado para ABC durante 5 años. Antes de comenzar a trabajar en ABC tenía una experiencia de 11 años en administración en el campo de artículos deportivos. Actualmente maneja la contratación, el personal y supervisa el proceso de terminado de esquís. Len Blue fue contratado hace un mes como supervisor de línea. Se le contrató para asumir algunas de las funciones supervisoras de Black de modo que Black pudiera pasar más tiempo diseñando. Blue tiene 34 años, una maestría y trabajó en la administración de una fábrica de partes automotrices durante nueve años; no tenía experiencia previa en el campo de artículos deportivos. Blue supervisa la línea de producción. Laura Brown es la jefe de contaduría y ha trabajado durante 2 años para ABC. Tiene 25 años y estudios preuniversitarios. Trabajó como secretaria y oficinista antes de llegar a ABC. Además de ayudar a Black con los libros y registros de contabilidad de ABC, maneja el control de calidad. Es novia de Black desde hace año y medio. Brown no se mezcla con los otros empleados de ABC.

Hay 20 trabajadores en ABC Ski Company. Todos son hombres con educación preuniversitaria y sus edades fluctúan entre los 19 y los 53 años. Ninguno ha trabajado para ABC durante más de dos años. Los trabajadores están divididos en cuatro grupos: línea de producción (con ocho trabajadores), terminado (siete trabajadores), manejo de material (tres trabajadores) y almacén (dos trabajadores). En la línea de producción se cortan los esquís, los terminadores los suavizan y les dan brillo. Los manejadores se cortan los preparan los materiales y los almacenadores se encargan del envío, manejo y mantenimiento.

Los trabajadores están descontentos en ABC. A menudo se quejan de los bajos salarios, la falta de oportunidades de ascenso y un equipo pobre. La compañía tiene una tasa muy alta de rotación de empleados. A la dirección parece no importarle, puesto que existe una gran cantidad de mano de obra disponible en el área de Boulder para reemplazar a los trabajadores descontentos. ABC no tiene programa de antigüedad, e independientemente del tiempo que un trabajador haya estado laborando en ABC o de la experiencia que tenga, recibe el mismo pago que todos los demás y ejerce la misma autoridad. Los empleados están resentidos con Laura Brown, que regaña a los terminadores por la calidad de los esquís terminados. Sienten que rechaza los esquís sin una razón aparente. Creen que Black la contrató sólo por ser guapa. También le tienen aversión a Len Blue, de quien dicen que «lleva la línea de producción como un campamento de entrenamiento de reclutas de la infantería de marina». Respetan a Black, pero cuando le han comunicado quejas relacionadas con el trabajo, no ha realizado cambios. En las disputas laborales con respecto a Brown o Blue, Black siempre ha apoyado a la dirección. Cuando los trabajadores se quejan de problemas similares con Green, los remite a Black.

Aproximadamente cada mes, Black pone un letrero en la tarde del viernes para anunciar una reunión de la empresa para esa noche a las 6:30. El día laboral termina a las 6:00 p.m. para los trabajadores. Cuando los trabajadores han ido a esas reuniones y hecho peticiones, Black siempre acuerda hacer los cambios pero nunca los lleva a cabo. El último viernes, en una de esas reuniones, en un esfuerzo por incrementar la producción de esquís para Navidad, Black anunció dar un par de esquís como premio para el mejor trabajador de la semana siguiente. La idea del premio se apoderó rápidamente de los empleados y trabajaron duro esa semana para ganar los esquís. Al final de la semana, no se hizo anuncio alguno acerca del ganador. Cuando los trabajadores preguntaron, Black respondió: «Ninguno de ustedes trabajó lo suficientemente duro».

Para algunos de los obreros esa fue la gota que derramó el vaso y decidieron enviar una queja escrita a la Oficina Estatal de Seguridad y Salud acusando a ABC de mala ventilación, equipo inseguro e instalaciones médicas inadecuadas. A los trabajadores no les importaba ninguna de estas condiciones, pero sabían que la Oficina Estatal, debido a esta queja, cerraría ABC durante la temporada navideña. Sintieron que era la única forma que tenían de corresponder al sistema.

La teoría de relaciones humanas de la organización, compatible con el enfoque de Barnard de comunicarse con el trabajador, identificó al miembro individual de la organización como la variable más importante en las organizaciones. Los teóricos de relaciones humanas aseguraron que para que las organizaciones trabajen de manera efectiva, deben satisfacerse las necesidades de los miembros individuales. Las necesidades más importantes son las de auto realización. (En el capítulo 8, cuando analicemos la motivación de los miembros de la organización, examinaremos la jerarquía de necesidades de Maslow, en la que la auto realización es la máxima necesidad humana).

La teoría de las relaciones humanas sugirió el desarrollo de la dirección humanística, que reconoce que es importante que los líderes de la organización determinen las necesidades individuales de los miembros de la organización. Esto puede lograrse sólo por medio de una comunicación efectiva entre la dirección y el trabajador. Una vez que se han identificado las necesidades del trabajador, deben asignarse en sus tareas las actividades que sean más satisfactorias (realizadoras) para los miembros individuales de la organización. La teoría de las relaciones humanas asegura que mayor involucración, reconocimiento, responsabilidad, toma de decisiones y oportunidades para la creatividad hacen que los trabajos sean más satisfactorios para la mayoría de las personas y, en consecuencia, a organizaciones más efectivas, satisfactorias y humanas.

## CAPÍTULO 5

# Teoría de sistemas sociales de la organización

## LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA SOCIAL

El enfoque de sistemas sociales al comportamiento de organización es una perspectiva amplia, multidimensional y descriptiva sobre la organización. Los teóricos de sistemas afirman que todas las entidades organizadas demuestran conjuntos similares de propiedades y modelos. La teoría de los sistemas se desarrolló como una manera de describir los conjuntos de propiedades y modelos que permiten que se den las organizaciones.

La teoría de sistemas proporciona un poderoso modelo descriptivo de los procesos de organización. Ha disfrutado de muchas aplicaciones y se ha utilizado para describir fenómenos de organizaciones en un sinnúmero de contextos. Por ejemplo, algunas de las aplicaciones generalizadas de la teoría de sistemas se encuentran en las ciencias biológicas (Bertalanffy, 1951, 1952), describiendo la manera en que los distintos componentes químicos se coordinan para permitir la existencia de los sistemas vivientes; en las ciencias sociales y económicas (Boulding, 1952), describiendo las influencias sociales y ambientales multivariadas sobre las estructuras económicas y sociales; en la filosofía y en la semántica (Korzybski, 1948), describiendo las maneras dinámicas en las que los seres humanos utilizan el lenguaje y otros símbolos, para crear la realidad; y en la ingeniería y en la física (Wiener, 1948), describiendo la forma en que los mecanismos cibernéticos podrían diseñarse para demostrar inteligencia artificial. Efectivamente, el modelo es tan completo y heurístico, y tiene tantas versiones disciplinarias, que el título genérico de *teoría general de sistemas* se acuñó para describir sus amplias aplicaciones.

Una aplicación lógica del pensamiento de sistemas fue describir el desarrollo, estructura y mantenimiento de las organizaciones humanas. Como tal, la teoría general de sistemas se adoptó como un modelo para describir el comportamiento de organización (Katz & Kahn, 1966; Miller, 1972). Los defensores de los enfoques de la teoría de sistemas argumentaron que la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas eran