

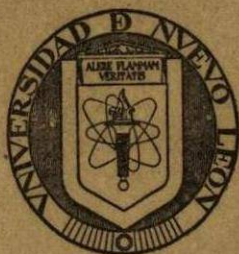
HUMANITAS

ANUARIO DEL CENTRO DE ESTUDIOS HUMANÍSTICOS



*Capilla de San Juan
Biblioteca Universitaria*

11



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN

1970

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LAS TÉCNICAS DE PARTICIPACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LÍNEA QUE LABORA EN EMPRESAS INDUSTRIALES Y LA ALTA GERENCIA DE LAS MISMAS

LIC. FERNANDO GARZA QUIRÓS, C.P., M.B.A.

"NUNCA HE OÍDO CANTAR A LOS OBREROS mientras trabajan, en tanto que siempre que entro a un taller de artesanía veo sonrisas y escucho cantos, es que la inteligencia está produciendo su labor". (Cárdenas, César Augusto, *Humanitas*, 1967, p. 110).

Es un hecho evidente que a pesar de lo sensacional y estridente de los inventos y descubrimientos, nuestra época no ha llegado aún a congraciarse con los adelantos de la llamada Revolución Industrial. Sin duda alguna, esto se debe a que el equilibrio es obra de maduración y la iniciación del fenómeno aludido, dista sólo dos centurias de nuestros días, lo cual, para la biografía de la Humanidad, representa muy poca cosa.

También es notorio que en la actual controversia entre trabajadores y empresa, la última ha obtenido ventajas a expensas del ser humano, y que mientras la organización empresarial justifica su existencia por la *eficiencia*, la contraparte, que en la terminología moderna se le conoce con el nombre de recursos humanos, trata aún de armonizar y de evitar el desperdicio de las facultades de sus componentes.

Situándonos ante este conflicto de intereses, trataremos de presentar una síntesis de la problemática y de las soluciones que se han experimentado en otros países, o que han resultado ser francamente satisfactorias. Al hacerlo, estamos conscientes de que tales soluciones —en caso de que lo sean— representan formas que aunque en sus directrices generales tienen similitudes con nuestra situación (es decir, con el problema de los recursos humanos aquí y ahora, o para mayor claridad, los problemas de personal en México y en 1969), pertenecen a circunstancias ajenas a la nuestra, por ello, nos adelantamos a reconocer las limitaciones de nuestra exposición.

Panorama Introductorio

Para proceder a analizar la problemática planteada esbozaremos algunos factores sobresalientes:

1. La Revolución Industrial tuvo su origen en Inglaterra alrededor del segundo tercio del siglo XVIII y sus últimas consecuencias aún no han sido alcanzadas.
2. Al hecho histórico anterior se añade el de que las llamadas "Ciencias del Hombre" hayan surgido tan próximamente, pues mientras que las ciencias fisicoquímicas, filosóficas, fisicomatemáticas y otras disfrutaban de una respetable antigüedad, es notoria la falta de madurez de la Antropología, la Sociología y la Psicología. Sobre esta última ciencia, una de las mentes mejor formadas de nuestra época, que planteó una abundantísima problemática y que al mismo tiempo era una pluma de primera magnitud, don José Ortega y Gasset, decía: "Es lamentable que la labor psicológica de los últimos cien años no haya desembocado aún en la cultura general, y sea forzoso de ordinario reducirse a la óptica gruesa, que aún suele emplearse para contemplar la psique humana".
3. El último factor que vamos a incluir en nuestro análisis es el nacimiento de la Ingeniería Industrial, o lo que es igual, la aplicación de las técnicas de la ingeniería en la industria. Esta conquista genial cometió el error de aplicar al ser humano las mismas consideraciones que a la máquina y por una idea que en este momento no importa desentrañar, juzgaba que el hombre posee una tendencia hacia la holgazanería.

Recapitulando lo expuesto encontramos:

- a. Un fenómeno muy complejo, la Revolución Industrial, que tuvo su origen en Inglaterra hace cerca de dos siglos, cuyas últimas consecuencias aún no conocemos.
- b. Una falta de apoyo oportuno por parte de las "Ciencias del Hombre" para estructurar en forma armoniosa y equilibrada los cambios introducidos por el fenómeno anterior.
- c. La aparición de una técnica novedosa que parte de principios escépticos sobre la naturaleza humana, y que trata de aplicar al trabajo humano las mismas consideraciones que a los mecanismos.

Con lo anterior resulta obvio que surgiera, entre otras consideraciones negativas, el paternalismo. El hombre es flojo, por ello se le debe vigilar estrecha-

mente para que trabaje en forma adecuada. El único incentivo que tiene en la empresa es su salario. Por ello, entre más produzca, más se le debe pagar. El salario a destajo es el único que debe utilizarse. Es evidente que estas ideas pesimistas se encuentran en discrepancia absoluta con las que sirvieron de bandera ideológica en la lucha e instauración de los ideales democráticos, que aún son las que conforman nuestro sistema político-social, a saber:

1. Todos los hombres somos iguales y tenemos iguales derechos; y
2. El hombre es un ser dotado de razón, y mediante el uso de esa facultad puede escoger dentro de sus semejantes a los mejores, para que lo gobiernen.

La problemática queda planteada con los datos anteriores y puede resumirse drásticamente en: democracia o totalitarismo; participación de los componentes o dirección dictatorial. O dicho en otras palabras: ¿No representa desaprovechamiento no utilizar en forma íntegra y sistemática las sugerencias de quienes se encuentran en todos los niveles de la organización industrial? ¿O es que el monopolio de la racionalidad está localizado única y exclusivamente en la cúspide del organigrama?

Problemática de la Participación

Una de las autoridades en materia administrativa Lyndall Urwich, sostiene que: "Es imposible concebir la existencia de la organización (empresarial) a menos que alguna persona o personas estén en situación de exigir que otras actúen".

Esto nos lleva a la necesidad de definir el término control, el cual de acuerdo con A. S. Tannenbaum es "cualquier proceso a través del cual una persona o grupo de personas determina lo que va a hacer otra persona o grupo de personas". Resulta obvio que el control está íntimamente relacionado con la *autoridad*, que no es otra cosa que el derecho *formal* de ejercer el control. Ambos términos se conectan con el concepto de *poder*, que es la capacidad de ejercer el control. Tanto el poder como la autoridad tienen existencia potencial, es decir, pueden o no realizarse. El control puede ser:

1. Específico o General;
2. Mutuo o Unilateral.

Adelantando un poco nuestra exposición, podemos decir que para obtener un aprovechamiento íntegro de todos los participantes o miembros de una

empresa, el control debe ser general, en vez de específico; y mutuo en lugar de unilateral.

Antecedentes Ideológicos de la Participación.

1. En 1938 K. Lewin llevó a cabo una serie de experimentos sorprendentes sobre el liderazgo democrático y autocrático que se han convertido en arquetipos de la psicología industrial.

Importancia de la Presencia del Líder.

2. Dentro de los innumerables experimentos que llevó a cabo este gran guesaltista que en vida llevó el nombre de Kurt Lewin se encuentra uno realizado durante las premuras de la Última Guerra Mundial, cuyo hallazgo fundamental fue que los grupos son más flexibles que las personas aisladas; por ello, para cambiar los hábitos y aptitudes se debe trabajar con los grupos importantes o crear nuevos grupos.

A este respecto es pertinente aclarar que el grupo no es la simple suma de los integrantes, así que para estudiarlo no podemos proceder a estudiar uno de los integrantes y multiplicar los resultados obtenidos por el número de componentes. La dinámica del grupo es diferente de la dinámica personal.

Por similitud consideramos oportuno mencionar el argumento tan traído y llevado y sobre todo por quienes lo detentan y defienden como blasón: "Yo tengo n años de experiencia en este trabajo (o empresa)". El problema que surge es: ¿Tiene esa persona realmente n años de experiencia? ¿O es la experiencia de un año, multiplicada por n ?

¿Por qué no se ha aprovechado en forma adecuada el cúmulo de conocimientos que se deducen de estos experimentos? Nótese que los primeros experimentos de Lewin son de hace treinta años.

Un notable filósofo ruso, N. Berdiaeff, sostiene que "todo cambio significa violencia". Y dentro de la empresa la parte que reúne las características de la persona madura es la administración, mientras que la que por algunos matices podríamos en cierta forma equiparar a la adolescencia, es el grupo laboral. Por ello, la oposición hacia estos cambios surge de la administración.

Por otra parte, hay una cantidad de razones por las cuales los administradores se oponen a que los trabajadores tengan una participación mayor, ya sea a través de los sindicatos, o como parte de un sistema organizacional de participación.

Primero, la teoría tradicional de la administración no considera la responsabilidad o iniciativa del trabajador, por ello los administradores conceden o tratan de conceder un papel limitado y pasivo a los trabajadores.

Sin embargo, muchos administradores expresan puntos de vista inconsistentes sobre este aspecto, dado que los tratamientos tradicionales se oponen a los valores que sostienen y propugna la democracia. Sobre el particular es conveniente hacer mención de un estudio internacional de tres mil administradores de catorce países, que mostró que los administradores apoyaban en forma decisiva la *idea* de que los trabajadores participaran en la toma de decisiones. Sin embargo, el mismo grupo sostuvo que los trabajadores carecían de liderazgo y que preferían ser dirigidos y evitar responsabilidades. Esta inconsistencia implica una democracia aristocrática, que incluye una serie de creencias negativas en relación con las capacidades humanas.

Segundo, la experiencia de los administradores a menudo es contraria al punto de vista de la participación, porque el tratamiento tradicional puede lograr y de hecho en la mayor parte de los casos logra, una mayor productividad inmediata. Sin embargo, esta ventaja en la productividad puede exagerarse en las mentes de los administradores que no tienen acceso a las mediciones normales (en caso de que las haya) que registran las motivaciones importantes, las actitudes y percepciones de la fuerza del trabajo.

Las cifras de producción pueden estar bien, mientras que la atmósfera social y psicológica está deteriorándose.

Tercero, los administradores temen que entregar parte del control a los trabajadores conduzca al caos. A menudo se cree que los trabajadores están abiertamente en contra de la empresa y de sus objetivos. Por ello los gerentes creen que conceder poder a los trabajadores sería lo mismo que "darles alas a los alacranes".

Por último, los gerentes consideran o se inclinan a pensar que el control por parte de los trabajadores amenaza su propio poder.

Esta creencia está apoyada en dos supuestos:

1. Lo que se llama la ley de todo o nada del poder. O uno conduce o es conducido. O es fuerte o es débil; o controla o es controlado; "o friega, o lo friegan".
2. El poder es una área de tamaño fijo, consecuentemente el aumento de poder de una persona disminuye automáticamente el del otro.

La dinámica de la participación se basa en el hecho de que a través de participar se mitigan, si no es que se superan, algunos de los problemas creados por la jerarquía. En vista de que los operarios de línea son los únicos a los que no se les permite tomar ninguna decisión, los sistemas de participación se refieren fundamentalmente a la intervención de estos sectores empresariales.

La jerarquía crea serias diferencias en lo que se refiere a la satisfacción y adaptación de las personas que se encuentran en rangos diferentes. La par-

ticipación aminora este aspecto. En general, todos los miembros de la organización *quieren* ejercer control, por eso la participación es una fuente importante de gratificación.

Los miembros obtienen varios tipos de satisfacciones al ejercer control. El primero es psicológico o simbólico. Las personas pueden obtener satisfacción debido a su necesidad de autodeterminación. En otras palabras, afirmar que un miembro de la organización es importante o que ha tenido éxito despierta sentimientos de respeto y consideración para la persona de referencia, lo cual redundará en mejoría de su ego. La participación también puede incluir recompensas materiales o prácticas.

Por último, la participación a menudo es intrínsecamente satisfactoria, porque puede incluir actividades de reto o desafío sobre habilidades intelectuales, técnicas y de otra índole. Los trabajadores pueden utilizar sus conocimientos y habilidades para elaborar formas nuevas y mejores para desarrollar sus trabajos.

Resumiendo, podemos decir que la participación reduce algunas de las frustraciones inherentes a los puestos de rangos bajos, al aumentar la autoridad y el status de estos puestos y al ampliar las actividades de aquéllos al conducir a decisiones que parezcan menos arbitrarias y desventajosas, por ello afecta su motivación, más que su satisfacción en el trabajo.

La jerarquía es divisiva; crea resentimiento, hostilidad, y oposición. La participación reduce la insatisfacción y aumenta la identificación de los miembros con la organización. Las personas se inclinan más a tener cierto sentido de entrega o transmisión y de responsabilidad en relación con las tareas que les han sido encomendadas a través de su capacidad para tomar decisiones.

Los supervisores ya no transmiten unilateralmente órdenes que vienen de la superioridad; el supervisor se convierte en alguien que trabaja con, en vez de contra. La participación también desarrolla el intercambio de ideas y sentimientos, reduciendo con ello las discrepancias en las percepciones, e ideales — discrepancias que existen fundamentalmente entre personas en diferentes rangos y que pueden contribuir a los conflictos.

La hostilidad y oposición se reemplazan por actitudes más cooperativas, acrecentando la influencia que la administración tiene en sus relaciones con los subordinados. Paradójicamente, *a través de la participación, la administración aumenta su control al ceder algo de su autoridad.*

Un aspecto importantísimo de la participación es su capacidad para mejorar el control ejercido por los administradores, mientras aumenta el de los miembros de nivel inferior, porque la participación puede ser un sistema más controlado, estructurado e integrado que el sistema tradicional de oligarquía. Sin embargo, la naturaleza del control y su distribución son diferentes, el control es más mutuo, en lugar de ser exclusivamente unilateral. Más

aún, no intenta operar únicamente a través de la cadena formal de mando. (Por eso dijimos en un principio que se trata de que el control sea más general y más mutuo).

Los compañeros juegan un papel importante en el ejercicio del control y en el mantenimiento de su adhesión hacia las normas de la organización que ellos han ayudado a establecer. El grupo que discute cara a cara es un elemento vital en este proceso. A estos grupos, que pueden haber tenido una existencia informal opuesta a la organización, se les concede un "status" formal dentro de la organización. Los supervisores son integrados en los grupos, y el poder de los grupos se ejerce ahora a favor de la organización, más que en oposición a la misma.

Problemas y limitaciones de la participación

El supuesto básico de toda idea participativa es que hay una fuerte comunidad de intereses entre empleador y empleado. Este supuesto puede ser más o menos válido, dependiendo de circunstancias políticas y económicas. Por ejemplo, no tiene sentido en un país ocupado y explotado por una nación extranjera, y es menos sostenible durante una depresión económica o durante un exceso de disposición de mano de obra, que durante la prosperidad o bajo condiciones de escasez de la fuerza del trabajo.

Hay otros puntos de oposición que aparecen como desfavorables a la "administración participativa", entre los más descollantes están los siguientes:

1. Las personas cuyas opiniones no han sido tomadas en consideración por el grupo pueden alejarse de él;
2. La cohesión que produce la participación pueden dirigirse contra la administración;
3. La participación puede formular mayores peticiones de participación, las cuales tal vez no puedan ser satisfechas por la administración; y
4. La participación normalmente toma mucho tiempo, lo cual puede ser frustrante para los interesados.

Por último, el sistema de "administración participativa" ¿va a producir una respuesta total para la democratización del trabajo? ¿Representa una forma de manejar a la empresa y de ampliar los intereses de todos los miembros de la organización? ¿O es una forma de endulzar una realidad que oculta hechos desagradables de la vida organizacional, y que permite manejar a los trabajadores en una forma más hábil?

Aplicaciones

Todo lo expuesto es producto de la mente académica, es decir, no pasa las fronteras de la "cultura libresca", a continuación presentaremos algunas aplicaciones que han sido desarrolladas y que ya están funcionando para permitir que toda la membrecía de la organización participe en la vida empresarial.

Problemática de la Participación

I. Consultoría de Personal.

La consultoría de personal fue uno de los subproductos de las investigaciones llevadas a cabo en la Western Electric. Parece mejorar el estado de ánimo de los trabajadores y ayudar a adaptarlos a sus condiciones de trabajo. Utilizando una metáfora clínica, se puede sostener que el procedimiento de consultoría de personal que se basa en el aligeramiento y la satisfacción que muestran los operarios después de tratar sus problemas de trabajo, viene a ser una cura sintomática, más que una terapia total.

La mecánica de la consultoría es buscar problemas de relaciones humanas en la situación de trabajo y estar disponibles para todo el personal cuando los integrantes deseen o sientan necesidad de apoyo y consejo. Este sistema, que ya está operando en la práctica mexicana, enfrenta una problemática seria, porque al rastrear el consultor la fundamentación de las inadaptaciones, tensiones y conflictos que se dan en la industria, debe ayudar a corregir esas faltas, pero por una parte, puede haber situaciones extraempresariales cuya corrección no cae dentro de los límites ni del consultor ni de la empresa, y por otra, el área de intervención del consultor en la empresa es una consideración que aún está sujeta a debate.

II. Investigación de Encuesta.

Es un acopio sistemático de información a través de entrevistas, cuestionarios y observación. Con ello, se trata de acomodar en forma satisfactoria a los trabajadores y/o se trata de lograr mejor información sobre la forma de pensar de la fuerza de trabajo. Representa una ayuda valiosa por lo que se refiere a modificación de las políticas, aunque este uso es relativamente poco frecuente.

En forma semejante a la consultoría, la investigación a través de encuesta en la industria generalmente ha sido utilizada para complementar más que para cambiar las políticas de la organización. Con frecuencia los adminis-

tradores se oponen a hacerse problema de la política en vigor, o a preguntarse sobre la estructura de la organización. En una consideración a corto plazo, la investigación a través de encuesta puede hacer más eficiente la administración, pero bajo una consideración a largo plazo, la mejoría de la eficiencia administrativa puede no llegar a traducirse en una contribución positiva para la efectividad organizacional, más aún, puede impedir la efectividad, dado que refuerza las políticas antiguas que pueden haber sobrevivido a su falta de actualidad.

III. Sistemas Sociotécnicos.

Es a todas luces evidente la importancia de los efectos sociales, y psicológicos de la tecnología. Por ejemplo, la producción en masa a menudo reduce los trabajos en sus componentes más sencillos, lo cual, al traducirse a términos humanos, puede frustrar a los trabajadores. Además, la tecnología también afecta las relaciones entre los trabajadores, al impedir la comunicación de compañero a compañero, o al obstaculizar la formación de nuevos grupos sociales.

Para contrarrestar los aspectos mencionados, se ha investigado el rediseño de trabajos proponiendo dos soluciones:

1. La rotación de puestos.
2. La ampliación de puestos.

La ampliación de tareas implica mayor variedad, permite más flexibilidad, requiere más habilidades, y en una palabra, posibilita un mayor aprovechamiento del ser humano.

Al iniciar este estudio señalamos que la revolución industrial tuvo su origen en Inglaterra. Don José Ortega y Gasset afirmaba sentir "una profunda anglofilia" y en uno de los prólogos de su obra más difundida y comentada, *La Rebelión de las Masas*, asentó en forma rotunda que "Inglaterra desde la época de Alcuino está cuando menos cincuenta años adelante del continente". Por ello, si la Revolución Industrial se originó en Inglaterra, y este país se encuentra a la vanguardia de los sistemas industriales y considerando su vastísima experiencia, es de esperarse que haya superado muchas de las consideraciones que plantea el desarrollo industrial. En efecto, los psicólogos del Tavistock Institute de Londres conceden una importancia especialísima a las implicaciones sociotécnicas del diseño de puestos, al considerar que la mayor parte de los sistemas productivos y satisfactorios de trabajo son aquellos que combinan los aspectos sociales con los técnicos.

El Tratamiento Sociotécnico es semejante al de ampliación de puestos en

cuanto que ambos reintegran a los elementos simples de un puesto en una estructura mayor. Sin embargo, se diferencia del anterior en que los puestos reconstruidos se asignan a *grupos*, no a individuos, el objetivo es establecer unidades coherentes de trabajadores y supervisores que correspondan a unidades técnicas que tengan sentido empresarial. Los grupos de trabajo deben ser autónomos en relación con el trabajo total.

IV. El Laboratorio de Entrenamiento.

Este método intenta trabajar tanto en el nivel emocional como en el intelectual del comportamiento a los entrenantes, por ello, desde el punto de vista psicológico este procedimiento es una experiencia de entrenamiento más profundo e intensivo que el de los métodos antiguos. Este método también se orienta hacia los grupos. Es frecuente que el primer requisito sea la creación de un grupo coherente de entrenamiento. Además, el entrenamiento no se dirige tanto a cambiar los rasgos específicos, como a cambiar o tratar de cambiar los valores y la valoración de los componentes del grupo, es decir, trata de que las personas sean más conscientes y sensibles en los aspectos de relaciones humanas. El término laboratorio de entrenamiento se refiere al programa coordinado que incluye los puntos mencionados. Para lograr dichos propósitos se pueden emplear exposiciones y diferentes ejercicios, pero la parte medular del laboratorio de entrenamiento es el Grupo T. El Grupo T parte de la consideración de que el principal objetivo general es que los entrenantes tengan una mayor comprensión hacia sí mismos y hacia los demás, por lo que se refiere a las motivaciones, sentimientos y otros efectos del comportamiento. Esta profundización del entrenante debe conducir a un incremento de sus capacidades asistenciales y directivas de los demás.

También es posible que el Grupo T aliente a los componentes hacia un liderazgo más democrático o participativo.

El Grupo T, se integra aproximadamente con diez personas. Los miembros pueden ser extraños o compañeros de trabajo. Desde el punto de vista formal carecen de líder y de estructura, aunque normalmente dentro del mismo se encuentra el entrenador profesional, que puede aclarar lo que está pasando al grupo, o proporcionar información efectiva. La atmósfera del Grupo T debe ser permisiva, esto quiere decir que los componentes pueden experimentar. Por ejemplo, una persona de tipo gregario puede tratar de ser proselitista, para ver qué efecto tiene esta característica en sí mismo y en los demás. El Grupo T está diseñado para impulsar tales experimentos, por ello, parte de una estructura social en la que se dejan en suspenso en forma provisional las reglas ordinarias de corrección o adecuación.

Por último, el Grupo T es autoanalítico. Los integrantes pueden introducir al grupo cualquier asunto para discutirlo, al hacerlo, los miembros entregan

parte de su intimidad al describir sus posiciones, sentimientos, valoraciones, etc., pero los miembros no sólo hablan de sí mismos, sino que tratan de hacer reaccionar a los demás, por ello el valor de estos experimentos personales depende de la retroalimentación, en tal forma, que los integrantes que no se aventuran a actuar en el grupo pueden aprender en o de los demás, qué efecto puede tener su comportamiento.

Estas características del Grupo T: la falta de estructura, la licencia, la experimentación, el autoanálisis y la retroalimentación han producido efectos sumamente satisfactorios, uno de ellos es que los integrantes se sientan atraídos hacia el Grupo y adquieran conciencia de su membrecía, además se dirigen hacia otros en busca de afecto, apoyo y aprobación, con lo cual el grupo se convierte en un marco de referencia.

La mecánica del Grupo T se puede describir como una técnica derivada de la teoría de K. Stanislavsky con las variantes del Psicodrama de Moreno. Los entrenantes son los actores, pero son actores sin guión, es decir desarrollan su papel con libertad absoluta. En contra de lo que se cree, todo mundo es buen actor cuando elabora su propio guión, como los participantes conocen sus papeles pero carecen de guiones, rápidamente se identifican con los primeros.

Se ha criticado que el Grupo T no crea cambios perdurables en las actitudes y los valores. Desgraciadamente la novedad del método no permite que se tengan datos que apoyen esta tesis o la contraria.

V. Técnicas de Participación.

La deseabilidad de una mayor participación por parte de los trabajadores en la toma de decisiones ha recibido una gran importancia en la investigación psicológica contemporánea. El método conocido como simplificación del trabajo parte de la idea de que los trabajadores son capaces (al igual que los supervisores e ingenieros) de diseñar métodos más eficientes de trabajo.

En la época contemporánea se ha revitalizado el método usado por los constructores de las Catedrales medievales para mejorar el diseño de tareas a través del conocimiento y la experiencia técnica que los trabajadores tienen de su oficio. Pero la participación se orienta tanto hacia la adaptación de nuevos métodos, como a la creación de ellos, porque tal y como se ha expresado felizmente "un método no es bueno, a menos que quien lo va a operar piense que lo es".

Aunque la simplificación de tareas alienta a los empleados a contribuir con ideas sobre el trabajo, difiere del esquema normal de la caja de sugerencias en los siguientes aspectos:

Primero, es una actividad de *grupo*, no una actividad individual. Los participantes en los equipos de simplificación de trabajo se reúnen para discutir

un proyecto y para crear en conjunto formas nuevas y mejores de realizar un trabajo antiguo e ineficaz.

Segundo, los participantes están entrenados en los métodos de simplificación de trabajo, incluyendo algunos principios de estudios de tiempos y movimientos.

Tercero, los equipos de simplificación de trabajo tienen un "status" oficial en la compañía, están sancionados, si no es que impulsados activamente por la administración de plana mayor, y pueden disponer de las instalaciones de la compañía para sus análisis y deliberaciones.

Cuarto, la actividad del grupo está organizada en tal forma, que los equipos de simplificación de trabajo llevan a cabo sus tareas a través de pasos ordenados.

VI. Familias Organizacionales y Encuesta de Retroalimentación.

La retroalimentación incluye algunas formas. Primero, es una encuesta diseñada para medir las actividades y percepciones de todos los miembros de la organización en relación con su trabajo, sus superiores, sus compañeros, oportunidades de promoción, y otros aspectos de sus situaciones de trabajo. Se forman grupos de discusión en toda la organización. A cada uno de ellos se le llama *familia organizacional* y consiste de un supervisor o gerente y sus subordinados inmediatos. Con ello, la mayor parte de los ejecutivos son miembros de dos familias organizacionales, una en la cual son dirigentes, y otra en la cual son subordinados, al igual que sus compañeros. Estos grupos se entrecruzan como resultado de la junta de miembros superiores, y forman las unidades básicas del proceso de retroalimentación.

Los datos obtenidos mediante encuestas son "alimentados retroactivamente"; es decir, se reportan a estos grupos empezando con el grupo compuesto por la cabeza de la organización y sus subordinados inmediatos, y dirigiéndose gradualmente a los niveles inferiores. Como la mayor parte de los supervisores son miembros de dos "familias" están en contacto con los datos, primero en el grupo en el que están entre compañeros, y luego en los grupos con sus propios subordinados. Con ello, los supervisores juegan un papel coordinador entre los grupos, al llevar información de un grupo a otro.

La retroalimentación está diseñada no sólo para resolver problemas inmediatos, sino también para establecer un sistema más permanente y participativo en la elaboración de decisiones.

El sistema de familia organizacional y retroalimentación ha sido aplicado exitosamente en algunas compañías norteamericanas, pero igual que el laboratorio de entrenamiento aún está en período experimental.

VII. Descentralización.

La necesidad de descentralizar es particularmente fuerte en compañías grandes, donde el tamaño acentúa los problemas de la burocracia y de la autoridad. Por ello, los sistemas de descentralización permiten a las empresas grandes mantener muchas de las ventajas económicas que proporciona la magnitud, sin sufrir todas las desventajas sociales y psicológicas.

Básicamente el sistema de descentralización trata de reducir los niveles de supervisión entre la parte superior e inferior del organigrama, concediendo mayor libertad a las empresas que antes pertenecían a una central o matriz, convirtiéndolas en esta forma en entidades autónomas o semiautónomas.

Consideraciones Finales

La vasta gama de las aplicaciones de la participación ilustra en forma fehaciente la posibilidad de investigar al individuo desde el punto de vista social y psicológico y de arrojar resultados satisfactorios, tanto para la persona como para el o los grupos en los que interactúa. Sin embargo, se ha criticado severamente que la investigación social se encamina casi exclusivamente a disminuir o socavar la lealtad de los trabajadores hacia su sindicato o evitar el sentido de pertenecer a una clase determinada. Pero las Ciencias del Hombre pueden contribuir a un entendimiento entre las partes contendientes al formular nuevas técnicas. Desde luego, no todas ellas van a verse coronadas con el éxito o a ser efectivas en sus primeros intentos, sin embargo, quienes postulamos la dignidad y el valor de la persona humana, y estamos convencidos de que una utilización íntegra del ser humano requiere que se le trate como tal, es posible que podamos lograr que los trabajadores al igual que los artesanos, canten y sonrían mientras desarrollan sus labores.