ADRIANY Óleo (14 cm x 20 cm)
Aníbal León

ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
Anuario del Sistema de Educación en Venezuela
Año 4 – Número 4
Depósito Legal: ppi201302ME4214
ISSN: 2477-9733
Universidad de los Andes (ULA). Mérida - Venezuela

Reseñas

En este apartado se incluyen síntesis de Libros y Documentos de interés en el campo de la Educación y áreas a fines.

Psicología de la Organización", Autor: Edgar H. Shein

Reseña elaborada por: Noel GUEVARA

"Psicología de la Organización"
Autor: Edgar H. Shein

"Psychology of the Organization"
Autor: Edgar H. Shein

Reseña elaborada por:
Noel Guevara
anuade@ula.ve
Profesor de Psicología. Universidad de los Andes
Mérida, Venezuela

El Dr. Edgar H. Shein fue uno de los investigadores que de manera entendible y profunda explicó y enseñó sobre las distintas maneras de interactuar de las personas en los sitios de trabajo. Como dedicado investigador, presentó los variados enfoques psicológicos que expresaban el comportamiento humano dentro de las organizaciones de trabajo. Desde mediados del siglo XX se dio a la tarea de inquirir acerca de temas relacionados con la psicología administracional, industrial y organizacional. Líneas de investigación que, sin duda alguna son componentes de gran relevancia para la ciencia de las relaciones humanas en entornos laborales.

En lo que tiene que ver con los fundamentos académicos de la psicología organizacional, el texto que a continuación se reseña es considerado un recurso de apoyo de mucha valía, ya que contribuye a que las personas interesadas en estos temas tenga una visión clara, estructurada y entendible sobre las relaciones humanas y el comportamiento psicológico en su dinámica de interacción con el entorno, las normas y la personalidad de quienes se desenvuelven en los sitios de trabajo.

A continuación se presenta la estructura del texto "Psicología de la Organización" con una breve descripción de cada uno de los trece capítulos organizados en las cinco partes que conforman en texto.

La primera parte trata sobre el individuo y la organización, se centra en el campo de la psicología de la organización. La intención de los dos primeros capítulos sirve como antesala a la explicación del campo de la psicología organizacional. El primer capítulo ofrece un esbozo referente a la historia de la psicología de la organización y sus variadas perspectivas en lo que tiene que ver con la eficiencia humana dentro de una organización. El segundo capítulo estudia los problemas humanos en las organizaciones. En tal sentido, el autor da inicio a este capítulo definiendo y estructurando la organización en sí. Se muestra un modelo

de organizaciones formales y la manera en que se originan las mismas. Los dos capítulos esquematizan las ideas principales sobre el concepto de organización formal y los problemas humanos presentes en las organizaciones. También son expuestos los problemas que surgen de las necesidades que tiene la organización para ser eficiente, sobrevivir, crecer y desarrollar su capacidad de adaptación y de manejo del cambio en una sociedad que cambia continuamente.

La segunda parte del libro muestra lo relacionado con la motivación y supuestos sobre la naturaleza humana. Al respecto, Shein (1982:36) expresa que "no hay una respuesta única, ni una forma correcta de manjar a la gente, ni una forma perfecta de organizar o diseñar el trabajo. Por el contrario, se debe ser flexible". Seda inicio al tercer capítulo revisando algunos postulados que contribuyen a entender la naturaleza humana y el contrato psicológico presente y reafirmado en las organizaciones y sus partes. Se enfatiza en estas líneas que la conducta humana y la motivación carecen de entendimiento sino se miran desde una óptica sociológico/situacional y de desarrollo. Se explica en este capítulo que los distintos tipos de organizaciones tienen una dependencia directa de los diferentes tipos de autoridad y de poder y que los mismos limitan el tipo de participación que los miembros puedan dar a la organización donde laboran.

El cuarto capítulo conlleva en sí los supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana. Se discute acá sobre los tres tipos principales de supuestos que históricamente se han originado para explicar la naturaleza humana: los supuestos racionales económicos, los supuestos sociales y los supuestos de auto-actualización. Cada uno de estos supuestos ha servido de génesis de diversas estrategias gerenciales implícitas en la organización. Desde este criterio, cada perspectiva sobre la naturaleza humana en correcta en cierta medida, ya que ofrece una idea de cómo funciona una organización y cómo se debe administrar.

El quinto capítulo versa sus páginas sobre la motivación desde una mirada situacional y de desarrollo. Como preámbulo de este capítulo se explica la noción de desarrollo humano considerando que las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan, no sólo durante la niñez sino a través de todo el ciclo de vida adulta. Se expone la personalidad humana como un esfuerzo permanente de la persona por reconciliar no sólo las fuerzas internas en conflicto producto de las fuerzas biológicas instintivas, sino también reconciliar los impulsos instintivos con oportunidades y limitaciones que se originan del mundo exterior a través de la socialización primaria y secundaria.

Ya casi a mitad del texto, el sexto capítulo trata lo concerniente a la complejidad de la naturaleza humana. Shein (ob. cit: 95) expone que

"El individuo creativo es alguien genuinamente preocupado por metas organizacionales básicas y dispuesto a ser creativo para ayudar a la organización a lograr sus objetivos básicos. El alcance de estos objetivos se da gracias a la motivación y al contrato psicológico del individuo presente en las organizaciones. El resultado positivo de las personas dentro de las organizaciones se debe a dos grandes condiciones:

1º. La compaginación de las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le ofrece y a lo que él le puede dar, y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y recibir a cambio. Satisfacción de necesidades sociales y de seguridad y oportunidades de auto-actualización. A la postre, la relación entre el individuo y la organización es una relación de interacción, que se manifiesta en una influencia y negociación mutua tendiente a establecer y re-establecer un contrato psicológico aceptable.

La tercera parte del libro se enfoca al liderazgo y participación. Comienza esta parte estructurada en el séptimo capítulo, inquiriendo ¿Por qué es tan difícil hacer un análisis del liderazgo? El desarrollo de este tema se da sobre el intento de descubrir los factores que contribuyen a la complejidad del liderazgo. Se exploran algunos problemas como por ejemplo: la identificación del líder y el alcance del liderazgo, determinando con claridad su nivel y tipo de influencia. El contexto cultural donde se produce el liderazgo, es determinante. Para ello es menester revisar la ideología política y las circunstancias socioeconómicas en las cuales se originas los comportamientos de las personas en las organizaciones.

El octavo capítulo expone las distintas teorías sobre liderazgo y participación. Se plantea entonces que el líder debe mejorar su habilidad para diagnosticar una situación, al igual que su flexibilidad para desempeñar sus funciones en una situación determinada. Algunas de las teorías propuestas ponen su énfasis en el líder, otras se apoyan en la tarea a realizar, y otras se afincan en los subordinados. Una de las teorías más sobresalientes en estos casos es la que enfatiza el comportamiento del líder.

La cuarta parte de este material bibliográfico está centrado en el rol de los grupos en las organizaciones. Considera el autor que los grupos son considerados dentro de los organizaciones, por una parte, como un mito y por otra, son objetos de rechazo. A pesar de que el grupo es casi un fenómeno universal dentro de las organizaciones. El noveno capítulo de da continuidad a esta temática, explica la estructura y función de los grupos. En primer lugar presenta una definición de grupo en términos psicológicos, luego describe los tipos de grupos formales e informales que cotidianamente se encuentran en una organización. Este capítulo

recoge un análisis de las funciones psicológicas formales de las personas y de las organizaciones que un grupo desempeña. El aporte de los grupos dentro de las organizaciones es posible, gracias al entrenamiento sobre dinámicas de grupo que los miembros reciban y a lo concerniente a resolución de problemas.

Los problemas intergrupales en las organizaciones, son los que se tratan en el décimo capítulo. Se presentan en este apartado los problemas de la competencia y conflicto entre grupos. Se sugiere que para alcanzar la máxima integración entre los miembros de la organización, ésta debería ser capaz de crear condiciones que faciliten un equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de sus miembros, de igual manera se debe buscar disminuir la competencia desintegradora entre las distintas unidades de la organización a través de una buena comunicación y del establecimiento de objetivos comunes a los grupos.

La quinta y última parte de este texto, se refiere a la estructura y dinámica de la organización. Acá se evalúan algunos de los componentes más escurridizos de la psicología organizacional. Sobre todo aquellos que tienen que ver con la estructura y diseño de la organización, con las relaciones entre la organización y su medio y con el cambio organizacional, entre otros aspectos. El décimo primer capítulo se titula "La organización como un sistema abierto y complejo". Se revisan en este capítulo, los primeros modelos de organización en sistema abierto y algunos de los esfuerzos que se han realizado para clasificar las complejas relaciones entre el medio de la organización, su misión, fines y tareas, y su estructura interna. Al ser clasificadas las relaciones de los individuos con la organización, se manifiestan las complejidades de las mismas en los roles, coaliciones y otras dinámicas fluidas en las organizaciones.

El décimo segundo capítulo se refiere a la organización como un sistema dinámico y en desarrollo. Se muestra acá a la organización como sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios, que tratan de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas.

Finalmente el décimo tercer capítulo está dedicado a enseñar sobre cómo aumentar la efectividad organizacional. Para el logro de esta meta se hace necesario implementar cinco condiciones organizacionales para una buena adaptación, entre ellas se destacan:

1.- Habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida.

2.- Flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida.

3.- Integración y compromiso con todos los fines de la organización.

4.- Un clima interno de respaldo y libre de amenazas.

5.- Habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización.

Estas cinco condiciones presentan sus grados de dificultad en sistemas complejos, como lo son las organizaciones, pero al ser aplicadas dan resultados favorables en pro del crecimiento humano y organizacional.

A manera de cierre, se puede decir que el texto "Psicología de la Organización" de Edgar H. Shein. Es un recurso bibliográfico efectivo que proporciona orientaciones y fundamentos muy necesarios para la comprensión de la dinámica organizacional cambiante y su interacción con el individuo.