

bustión interna". Basados en esto, la administración de personal, dentro de la administración creativa, es una función que corresponde a cada célula en tal forma que el trabajador dentro de la organización ya no es un simple jornalero sino un hombre total.

A lo largo del libro Kobayashi insiste en que para un tipo de organización celular, lo más importante es la información que debe llegarle a cada célula de arriba o de abajo, o lateral, y se considera que la corriente principal de la comunicación en esta planta son las reuniones semanales con cada célula, que son complementadas con la reunión mensual de todo el personal de la planta y la reunión conjunta de los líderes. Como complementos a esta comunicación, dice Kobayashi que en la planta se desarrollaron otros sistemas simples, tales como memoranda de los gerentes consistente en que los líderes de todos los niveles son estimulados para escribir impresiones, sentimientos, etcétera, al gerente general para completar la comunicación, y éste les responde a través de los gerentes respectivos.

Otro sistema completo es el acortamiento en la línea de autoridad establecida, que permite a todo el personal la comunicación directa sin intermediarios. Se revalorizó e incrementó la comunicación horizontal.

Lo más importante de Kobayashi es su actitud científica manifestada en:

- la búsqueda insistente de algo desconocido con pleno convencimiento de que ese algo existe;
- el rechazo como supremo, de cualquier sistema fijo y dogmático;
- las actitudes cautelosas pero atrevidas basadas plenamente en la confianza en los seres humanos y centradas en sus necesidades y deseos de ellos, actitudes que reconozcan que los seres humanos no deben ser usados como herramientas y que lleven a los ejecutivos a abolir sus preocupaciones mezquinas con su propia posición como patrones;
- en la preocupación de todo el personal por identificar los méritos y potencialidades de los trabajadores.

Kobayashi, consciente de la necesidad de una organización, lo que busca crear es un tipo de administración capaz de colocar a las personas por encima de la estructura de la organización, capaz de habilitar a los individuos que la componen con un mínimo de reglas, con muchos líderes que posean carisma y valor individual, con una abundante y consciente comunicación informal y formal de las reuniones.

Nora M. Bonilla Paris

LAWRENCE, Paul R. y Jay, W. LORSH. *Organization and Environment*, New Haven, N. Y. Richard D. Irwin, Inc., 1969, 279 pp.

El principal objetivo de este estudio, es comprender las características que permiten a una empresa tratar con efectividad

las diferentes proporciones y tipos de cambios medio-ambientales, especialmente, cambios tecnológicos y de mercado. Es un estudio multidimensional, en donde se consideran a las organizaciones como un sistema abierto, y se examinan las complejas relaciones entre la estructura de la organización, el medio ambiente tecnológico y económico, el comportamiento de los administradores en toma de decisiones y el desempeño de la organización. Para ello, estudian diez organizaciones en tres medios ambientes industriales diferentes.

En el primer capítulo se plantean los antecedentes y enfoques; se habla sobre lo inadecuado de la teoría de la organización; de la elección de pocas variables para su mejor manipulación y también de la utilidad de ver a la organización como un sistema abierto, ya que permite tratar con especial énfasis, la *diferenciación* de las partes y cómo éstas son *integradas*. Además, se presenta el estudio de cómo se permite la adaptación de la institución con el mundo exterior.

La obra tiene como subtítulo: "La Administración de la Diferenciación e Integración." Asimismo, los autores consideran la resolución del conflicto como un elemento determinante para realizar la integración, y dedican atención a las diferentes condiciones externas que pueden requerir diferentes características organizativas y modelos de comportamiento dentro de una organización efectiva, sin olvidar la satisfacción y desarrollo de los administradores, en el plano individual, como consecuencia de los diferentes modelos administrativos y organizativos.

La estrategia de investigación estuvo realizada en dos fases: La primera fue un estudio detallado de empresas operando en un área industrial. La segunda fue el estudio de una organización de muy alta efectividad y una competidora de menor efectividad.

Para recolectar la información se utilizaron cuestionarios y entrevistas entre administradores de medio y alto nivel, en cada organización. Los datos del medio ambiente en que operaban las compañías, fueron recolectados por los mismos medios, pero solicitando la información sólo a los altos niveles ejecutivos.

Los capítulos del II al VI describen los hallazgos encontrados de su estudio y la estructura teórica que sugieren.

Inician su estudio con la industria de plásticos, por estar caracterizada por sus condiciones tecnológicas y de mercado, que cambian rápidamente; además, porque en su medio ambiente, necesitan mayores actividades de diferenciación e integración y esto significa que los eventos organizativos son más difíciles aquí que en otras industrias estudiadas. Asimismo, las comparaciones de las relaciones entre variables organizativas y medio ambientales de estas organizaciones, resultan más completas que en las industrias de envases o alimentos, con las que se compara el estudio de las organizaciones de la industria de plásticos. Esta comparación les permitió concluir que existen importantes relaciones entre las variables externas, los

estados internos de integración y diferenciación y el proceso de resolución de conflicto. Ya que, si los procesos y estados internos son consistentes con las demandas externas, este estudio indica que las organizaciones serán efectivas para tratar con su medio ambiente. Por otra parte el estudio sugiere, a los administradores, cuáles serán las principales relaciones que deberán tomar en cuenta al intentar diseñar y planear organizaciones para tratar con éxito condiciones medio ambientales específicas.

En los capítulos VII al IX, se analizan la evidencia empírica generada por la investigación, y se resuelven algunas de las confusiones y contradicciones de la actual teoría de la organización, y se busca dar mayor generalidad y unidad al conocimiento pre-existente. Para ello revisan la teoría de la organización clásica y de relaciones humanas, y además seleccionan otros estudios contemporáneos de organización en que se han desarrollado ideas paralelas, como son las de: Burns y Stalker, Woodward, Fouraker, Chandler, Fiedler, Vroom, etcétera. Buscan el surgimiento de una teoría de la organización que proporcione la necesaria dirección de futuras investigaciones. Asimismo, exploran algunas aplicaciones prácticas de las ideas proposicionales encontradas, para tratar con problemas de cambio tecnológico, así como otros eventos organizativos que surgen en la sociedad. El propósito del libro fue aprender qué características requerirán las organizaciones del futuro, y se puso especial atención al problema del liderazgo, ya que será un elemento crucial para proporcionar la debida dirección a la organización. Además sugiere que las organizaciones del mañana estarán diseñadas más científicamente, para el desempeño de sus múltiples propósitos. El libro posee un índice metodológico que presenta las preguntas incluidas en los cuestionarios y entrevistas.

En conclusión, los autores tratan de entender cómo la naturaleza de un medio ambiente particular está relacionada a las características internas de la organización; para esto, consideran el medio ambiente dividido en tres segmentos, uno de *mercado*, otro de *investigación y desarrollo*, y por último, uno *tecnológico*. De este modo las partes del medio ambiente, probablemente, tienen diferentes proporciones de cambio de información, distinto tiempo de retroalimentación acerca de los resultados, y diferente certidumbre sobre la información que se manipula en un tiempo particular.

Observaron, por lo tanto, que hay medios diversos u homogéneos en base a la extensión de incertidumbre o certidumbre del medio ambiente y los relacionaron a una importante característica de la organización: el grado de diferenciación entre las unidades funcionales, que consisten en las diferencias intelectuales entre los administradores en diferentes unidades y la diferencia en estructura formal entre las unidades. Otro concepto importante, es el relacionado al grado y modelo de integración requerido entre las unidades, que se entiende como la unidad de esfuerzos entre las unidades. Lo que encontraron los autores en su estudio, fue que las organizaciones, para tener éxito, necesitan satisfacer las demandas medio-ambien-

tales, de integración y diferenciación, haciéndolo a pesar del hecho de que estos dos estados son inversamente proporcionales.

De este libro podemos decir que marca una etapa de interés especial para aquellas personas dedicadas al estudio de la organización, y sin duda alguna constituye una aportación muy significativa, ya que ejemplifica una nueva tendencia en la teoría de la organización, la así llamada escuela de Harvard sobre organización.

Jorge Lamothe Ayala

MARCUSE, Herbert. *Contrarrevolución y revuelta*, México, Cuadernos de Joaquín Mortiz, 1973, 150 pp.

Represión y revuelta: nuevas perspectivas

El proceso que sigue la revolución en el mundo, obliga constantemente a quienes de un modo u otro la están haciendo o ayudando a hacerla, a mirar hacia atrás para revalorar principios y actitudes, buscando acelerar y encauzar ese proceso. En el curso de la historia, la teoría y la "praxis" marxistas han ido sufriendo correcciones y modificaciones necesarias, no sólo en virtud de que las condiciones específicas de un país varían en relación a otro, sino también porque aquéllas enfrentan los cambios estructurales de las sociedades, a través de las diversas épocas o momentos históricos que las enmarcan.

Dentro de esta perspectiva, la joven izquierda enfrenta una serie de problemas que no son de fácil solución, ya que no debe atender únicamente a la enorme maquinaria represiva del capitalismo: el dogmatismo de la vieja guardia marxista y sus propias contradicciones y debilidades le acechan. El momento que vive actualmente la nueva izquierda parece ser de crisis, sobre todo en los Estados Unidos. Se hace entonces urgente el replanteamiento de los problemas fundamentales, a fin de normar los principios y la acción adecuada. Con este objetivo en mente Herbert Marcuse ha escrito *Contrarrevolución y revuelta*, que señala algunos de los principales errores cometidos hasta ahora y ofrece ciertas opciones (puntos de incidencia en el sistema) nada desdeñables, principalmente porque no tienen el carácter de verdades incontrovertibles y sí poseen una gran objetividad.

"La izquierda y la contrarrevolución" es el ensayo con que se inicia el libro; es el de mayor extensión y el de más interés desde el punto de vista de las posibilidades reales de llevar a cabo una revolución. El momento presente es clave en virtud de que las condiciones objetivas apuntan hacia el desquiciamiento total de la estructura económico-social capitalista, que dará lugar, de acuerdo a las premoniciones de Marx, a una revolución que para Marcuse sería la más radical de todas las revoluciones históricas: "...la primera verdaderamente mundial e histórica". Así, a la par que Marcuse efectúa un