

# **CAMBIOS ORGANIZATIVOS: LA PERSPECTIVA SISTÉMICA DEL MARKETING INTERNO**

**Cecilia GUEVARES SPAJIC**

**Marta GIL LACRUZ**

*Departamento de Psicología y Sociología.  
Universidad de Zaragoza*

**SUMARIO:** I. Antecedentes y marcos de análisis. 1. La importancia de un entorno cambiante. II. La organización como sistema. 1. La efectividad como fin organizativo. 2. Contraposición de modelos organizativos. III. La propuesta organizacional del marketing interno. IV. Bibliografía.

**RESUMEN:** Las nuevas necesidades organizacionales y su adaptación a un mercado económico y laboral cambiante, supone la consideración de la estructura organizacional desde una perspectiva de análisis global y sistémico. La importancia del estudio de esta intersección se refleja claramente en el concepto de satisfacción laboral con sus correspondientes consecuencias en el clima, desempeño y rendimiento laboral. En este sentido, el marketing interno contempla a los recursos humanos como uno de los factores posibilitadores de la dinamización y el desarrollo de la empresa. Dicha definición presenta unos objetivos y unas consecuencias diferenciadas frente a modelos de gestión y dirección tradicionales. El artículo intenta profundizar en dichas cuestiones, sin olvidar la trascendencia que la estructura de la organización tiene para la consecución de sus metas.

**Palabras claves:** Estructura organizacional, teoría de sistemas, Marketing interno, Participación organizacional, Entorno organizacional

## I. ANTECEDENTES Y MARCOS DE ANÁLISIS

A pesar de que las primeras investigaciones sobre la organización datan de principios de siglo XX, disponemos de numerosos antecedentes reconocidos por la literatura científica, que se han preocupado de estas cuestiones. Por citar un exponente de considerable influencia, Taylor (1970, trad.) a finales del siglo XIX ya se planteaba cuáles eran las causas del rendimiento laboral. En este autor encontramos patentes dos inquietudes que abordaremos a continuación:

- La interrelación de los recursos de la empresa: capital, innovación tecnológica y recursos humanos.
- La conexión entre la motivación, la formación y la organización de los empleados y la efectividad de la empresa.

Ahora bien, si Taylor pretendía encontrar los factores de eficacia de la empresa, especialmente desde la perspectiva de la ejecución de las tareas, los teóricos de la organización formal (ej. Fayol en Francia, Urwick en Inglaterra y Mooney en Estados Unidos) se centraron en un segundo bloque de factores de rendimiento que contempla explícitamente la administración del personal (Lucas, 1984). La productividad humana es consecuencia de la organización acorde con los principios de generalidad y eficacia. La comunicación entre los diversos agentes empresariales sería el medio privilegiado para facilitar cuestiones claves en la organización como la participación y la satisfacción.

Sin embargo, será a partir de los años veinte de nuestro siglo en el que estudios norteamericanos como los de Hawthorne, Mayo, While, Homans, Syales, Warner y la escuela de las relaciones humanas, reivindicquen el factor humano como elemento decisivo de la organización estructural de la empresa. De hecho, Mayo (1977, trad.) concluye que las necesidades sociales como una importante fuente de motivación, es el factor primordial en la explicación del rendimiento de los trabajadores. Y esto porque el trabajo consiste en la organización de una actividad social, en la que los trabajadores no están aislados ni son autómatas, sino que están influidos e influyen en el sistema social.

Actualmente, el análisis de estos temas desde la perspectiva organizacional, se abre a un amplio número de modelos teóricos. No obstante, como posteriormente desarrollaremos, la teoría de sistemas profundiza en la interrelación de los diferentes elementos. La organización se compone de partes interdependientes asociadas en una estructura propia y tiene límites que permiten diferenciarla del exterior, obligándola a adaptarse a un entorno cambiante. En este proceso adaptativo se estudian tres tipos de elementos:

- Variables internas dentro de la propia organización: ej. tamaño y forma de la empresa, tipo de actividad, nivel de esfuerzo, sistemas de incentivos, modalidad organizativa, etc.
- Inputs: influencias que llegan a la empresa desde el exterior: ej. materias primas, tecnología, entorno económico, político y legal, los recursos humanos con sus características psicológicas propias (actitudes, intereses, motivaciones, etc.)
- Outputs: que abarcaría desde los objetos fabricados y beneficios económicos obtenidos hasta los planteamientos jerárquicos y el desempeño y satisfacción del trabajador como consecuencia de los mismos, etc.

Según Lucas (1994) el mérito del modelo estriba en la consideración conjunta de variables de diferente tipo: físicas, sociales y psicológicas y la importancia concedida a la influencia del contexto en la organización.

### **1. La importancia de un entorno cambiante**

La incorporación de nuevas teorías en el estudio de este tema se produce de forma paralela a los cambios que ha experimentado el entorno laboral y la propia organización del trabajo. El avance de la tecnología, la necesidad de formación y profesionalización de los trabajadores, la competitividad, las transformaciones en legislación, la presencia de ciertos grupos de presión: sindicatos y asociaciones de diversa índole (defensa del consumidor, movimientos ecologistas, etc.) son ejemplos de estas transformaciones.

Dichas innovaciones se reflejan en el cambio en la escala de valores y en las representaciones sociales en relación al trabajo (ej. reconocimiento y promoción personal, autorrealización, etc.) y a su vez, tienen su raíz en las nuevas situaciones socioeconómicas. Dentro del análisis de este entorno, sería especialmente relevante la internacionalización de los procesos empresariales, que implica una redefinición compleja de la organización, considerando ya sus movimientos internos y externos dentro de un entorno cambiante.

Como plantea Mintzber (1998) la organización existe en un medio específico ante el cual debe responder al diseñar su estructura. Una definición amplia de entorno organizativo recogería todos aquellos elementos ajenos a la organización: su tecnología (la base de conocimientos de la que parte), la naturaleza de sus productos, clientes y competidores, su situación geográfica, el clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar, etc.

Además en una sociedad económicamente desarrollada la relación capital-tecnología-trabajo, se produce a través de un entramado en el que según Garmendia y Parra (1993) la propia empresa como organización e institución, reproducen dicha complejidad:

- Como organización: múltiples formas de organización general y del trabajo, políticas propias de personal, etc. La tecnología supone un impacto considerable en dicha organización, ej. trabajo a domicilio, flexibilización de las tareas, proceso y espacios laborales, requisito imprescindible de formación o cualificación profesional y posiblemente una mayor estratificación ocupacional en función del acceso a dichos medios técnicos (Bravermann, 1983).
- En cuanto institución: como sistema abierto la empresa interactúa con el entorno. Juegan un importante papel los poderes públicos (legislación, programas I+D, sistema educativo, ayudas a la reconversión, seguridad social) y los movimientos asociativos.

Una lectura complementaria a estos cambios consistiría en concentrarse en cómo determinadas características de estos entornos generan diferentes retos y adaptaciones organizativas (Mintzber, 1998):

- Estabilidad. Determinado por una serie de factores de difícil predicción, ej.: gobiernos inestables, cambios de la economía, variaciones imprevistas de las demandas de la clientela o de los suministros de la competencia, etc. El entorno dinámico hace que el trabajo de la organización resulte incierto e impredecible.
- Complejidad, en la medida en que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros elementos. Como veremos, esta característica está relacionada directamente con la necesidad de descentralización de su estructura.
- Diversidad de mercados, que puede radicar en una amplia gama de clientes, ej. empresa de servicios informáticos, en una amplia gama de productos y servicios (ej. un hospital) o de zonas geográficas donde se comercializan los productos, (ej. cadena nacional de supermercados).
- Hostilidad. Influida por la competencia, las relaciones que mantiene la organización con los sindicatos, el gobierno y otros grupos externos, así como por la disponibilidad de recursos de que disfruta. Se relaciona con la primera característica mencionada, influyendo a su vez en la predictibilidad del trabajo y la velocidad de reacción organizativa (los entornos hostiles tienden a exigir reacciones rápidas de la organización).

De esta manera, no es el entorno en sí mismo lo que nos interesa, sino la capacidad de la organización para afrontar sus demandas o como plantearía Mintzberg (1998: 311): “para predecirlo, comprenderlo, enfrentarse con su diversidad y reaccionar rápidamente ante él”. Un enfoque sistémico arroja nuevas luces sobre cómo se desarrollan estos procesos adaptativos.

## **II. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Inciendo en la consideración de este ambiente, Shein (1990) plantea que actualmente la organización ha de definirse como un sistema abierto y complejo de in-

interacción dinámica con múltiples medios, que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas.

Esto significa reconocer que la organización está inserta también en un entorno cultural del que depende y con el que interactúa. Por tanto, la propia organización se encuentra en constante movimiento y evolución debido a los cambios de este medio, pero también mediante sus procesos de adaptación, genera transformaciones en dicho escenario. En esta relación de interdependencia, la organización es siempre un sistema abierto y en comunicación con el entorno, caracterizado por un proceso continuo de “*input*”, transformación y “*output*”, donde la organización absorbe materia prima, personas, energía e información, convirtiéndola en productos y servicios que se envían a los distintos sectores con los que tiene una relación comercial o de servicios.

Además y desde una perspectiva ecológica, como todo sistema se va a regir por los siguientes principios (Puchol, 1993: 28-29):

- Holismo y “*gestalt*”: todo sistema es una totalidad con partes interrelacionadas superior y distinto a la suma de sus elementos.
- Importación, transformación y exportación de energía: incorporación de energía del entorno convirtiéndola y devolviéndola nuevamente en forma de productos y servicios.
- Recepción y emisión de información.
- Entropía negativa: capacidad para defenderse de las modificaciones del ambiente y los posibles errores.
- Homoestasis dinámica: tendencia al equilibrio que protege a una organización de los cambios perjudiciales, pero también es dinámica, induciendo al sistema a su desarrollo.
- Diferenciación y especialización de las funciones.
- Equifinalidad: compartir objetivos comunes partiendo de posturas diferentes.

Una organización también se define por la tarea que realiza (Puchol, 1993: 46): “las organizaciones hacen”, es decir, que constituyen un sistema sociotécnico para la realización de proyectos que buscan la satisfacción de necesidades de los miembros de la organización y de la población en general. Existe interdependencia entre las organizaciones y las personas que la integran, debido a que una no subsiste sin la otra. En definitiva, se da una relación de mutuo interés.

Así, como planteábamos anteriormente, la organización está inserta en un contexto socioeconómico y político con el que mantiene relaciones de intercambio y de

mutua determinación. Resulta un todo abierto al entorno y presenta una capacidad imprescindible para la adaptación: el aprendizaje. “La empresa trabaja para servir a un entorno y vivirá y prosperará mientras ese entorno se lo permita y en la forma en que se lo permita” (Puchol, 1993: 31). En este sentido, como expone Garmendia (1977): la sociedad industrial avanzada depende del conocimiento y de éste aprendizaje porque el reto es la complejidad.

Dentro de una organización se encuentran subsistemas de personas en continua interacción dinámica, de ahí que buena parte de las dificultades a las que deben hacer frente se concentren en una serie de elementos: el individuo como miembro de un grupo, las demandas de innovación y tecnología, las necesidades sociales. Así, el medio cultural impone ciertas actividades e interacciones, hace que: “se generen nuevas normas y marcos de referencias comunes” (Shein, 1982: 176).

La traducción sistémica de estas premisas se podría reflejar en las diferentes configuraciones o subsistemas de la organización. Según Mintzberg (1998: 522): “las configuraciones representan un conjunto de cinco fuerzas que estiran a las organizaciones en cinco direcciones estructurales distintas”:

- La primera es la fuerza de la centralización ejercida por el subsistema estratégico que impele a la coordinación mediante la supervisión directa, y por tanto la estructuración de la organización en forma de estructura sencilla.
- La segunda es la fuerza de normalización ejercida por el subsistema tecnocrático, se busca la estandarización de los procesos de trabajo y su normalización con el fin de aumentar su influencia. Mintzber la denomina “*la burocracia maquina*”.
- La tercera es la fuerza ejercida por los operarios, inclinándose por la profesionalización, la coordinación mediante la sistematización de habilidades, con el fin de maximizar su autonomía y estructurar la organización de forma profesional.
- La cuarta fuerza de fragmentación es ejercida por los directivos medios que ambicionan cierta autonomía para gestionar sus propias unidades, limitando la coordinación a la normalización de los “*outputs*” y por tanto, a favor de que la organización adopte una estructura de forma divisional.
- La quinta es la fuerza ejercida por el “*staff*” de apoyo, inclinándose por la colaboración y la innovación en la toma de decisiones, la coordinación mediante la adaptación mutua.

En casi todas las organizaciones se encuentran estas cinco fuerzas, la estructura que acaben diseñando dependerá en gran parte de la fuerza diferencial de cada una, buscando siempre la adaptación, la armonía y la efectividad.

## 1. La efectividad como fin organizativo

Dentro de estas pautas culturales, un factor importante dentro de toda organización es su efectividad, término difícil de delimitar ya que todo sistema cumple diversas funciones y existe en un entorno impredecible. No obstante, según Shein (1982: 213), esta efectividad se puede definir como: “capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantener y crecer, independientemente de las funciones que desempeñe”.

Esta aproximación sistémica se puede “traducir” en los términos psicosociales de “salud y enfermedad organizativas”, entendiéndose como salud la correcta adaptación que realice la organización a las distintas transformaciones que sufre el medio y su capacidad para resolver problemas inmediatamente. Podemos observar la “salud” de una organización en función de los siguientes criterios (Shein, 1982) que condicionan la correcta consecución de sus metas:

- Adaptabilidad: habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
- Sentido de identidad: conocimiento y visión para determinar qué es, los fines que persigue y qué es lo que hace.
- Capacidad para percibir adecuadamente la realidad: buscar e interpretar en la forma correcta las características propias del medio, en especial aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.
- Integración: entre las diferentes partes de la organización evitando los fines contrapuestos entre ellos.

En contraposición de estos principios, se puede deducir que no son saludables o efectivos para la organización los siguientes ejemplos: las restricciones en la producción, la competencia destructiva, la satisfacción exclusiva de necesidades individuales en perjuicio de los fines de la organización, la limitación del desarrollo de las aptitudes y capacidades personales, la falta de creatividad, etc.

Como puede deducirse de este discurso, un factor omnipresente en la efectividad organizativa lo constituye el capital humano. Muy especialmente, la motivación de sus integrantes. Dicha motivación, no sólo se logra a través de la mejora de las condiciones laborales, también resulta necesaria la consideración de su satisfacción. Pese a la controversia de estudios existentes, la aproximación al estudio de la satisfacción como concepto complejo requiere la consideración de diversos indicadores, ej.: con la tarea que se realiza (según su especialización), el desarrollo personal y las relaciones sociales que lo contengan (frente a un clima competitivo, un entorno de colaboración o un buen clima social).

De ahí, que para conservar la “salud” y para mejorar la eficacia organizativa, resulte “vital” la integración de los objetivos personales con los propios de la organización. Diversos autores plantean que la estrategia del marketing supone una filoso-

fía coherente de la organización, ya que por medio de sus técnicas, conseguiría la identificación de las necesidades del personal con las de la organización. Dicho en otras palabras, el marketing puede definirse como “un proceso organizacional que tiene como última finalidad la satisfacción de los individuos y la consecución de los objetivos organizacionales” (Quintanilla, 1992: 180).

Características organizacionales que relacionan directamente la satisfacción con el sistema organizativo serían: el subsistema de dirección, la división del trabajo y la comunicación organizacional. El liderazgo sería especialmente interesante en cuanto a distribuidor de recompensas y reconocimientos laborales. Otro factor comentado anteriormente sería la participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador (Wagner, 1994). Como contrapartida la insatisfacción laboral suele implicar un aumento de las tasas de absentismo laboral, cambios de organización, determinadas actividades sindicales (Kochan, 1980) descenso del rendimiento y enrarecimiento del clima laboral, lo que por su puesto, redundaría en detrimento de la eficacia de la propia organización.

Hoy en día, la organización presenta como imperativo sistémico de su supervivencia, la personalización y participación de sus miembros. Es decir, debe buscar la iniciativa, la responsabilidad y la implicación del personal, si quiere hacer frente adecuadamente a los retos sociales planteados anteriormente: transformaciones socioeconómicas, competencia internacional, formación laboral, representaciones y valores sociales, etc.

## **2. Contraposición de modelos organizativos**

Sin embargo, este imperativo no siempre ha sido tan urgente. Tradicionalmente las organizaciones se han entendido como estructuras en las que el énfasis recaía en la tarea desempeñada. Este acento recaía en el conjunto de actividades coordinadas en busca de un objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y las funciones controladas por una jerarquía de autoridad.

Se consideraba como un todo estático donde la consecución de objetivos organizacionales estaba en manos de la jerarquía de poder, autoridad que actúa guiando, dirigiendo, limitando las actividades y responsabilidades de cada una de las partes. Por tanto, prescindía del componente dinámico y evolutivo que define la organización en su relación con el medio donde se inserta. Las organizaciones basadas en supuestos clásicos o tradicionales centralizaban la toma de decisiones y las iniciativas, dirigiendo a un personal al que se le paga por hacer lo que se le dice.

Frente a esta concepción organizacional, en las últimas décadas y gracias a las nuevas condiciones sociales, se ha evolucionado hacia la necesidad de contemplar en la organización, un nuevo tipo de trabajador más comprometido, mejor informado, formado, profesionalizado y en una posición diferente en cuanto a su relación estructural, teniendo en cuenta que la empresa, no sólo es la fuente de sus ingresos, sino también que puede satisfacer sus necesidades, incluyendo las laborales y vitales.



Esto es así, porque el concepto de empresa trasciende del lugar físico donde se trabaja. Incluso el propio trabajo resulta ser un valor social cambiante en el que se mantiene su papel de estructurador del tiempo, principal fuente de ingresos y realización personal. La empresa se entiende como un entorno psicológicamente significativo. En la percepción de un clima social favorable al desempeño, intervienen una serie de dimensiones psicológicas como las necesidades, las satisfacciones y la consecución de unos objetivos.

La organización moderna ha de caracterizarse por la flexibilidad estructural, la autonomía, la iniciativa y la democracia organizacional, personalizada, capaz de obtener el mejor resultado de las capacidades y talentos personales, la creatividad y el cumplimiento de las tareas asignadas. El director pasa a tener un rol de coordinador y asesor con capacidad para negociar con las personas y respetarlas en su individualidad.

Al entender así, el trabajo de la organización, el empleado también se convierte en consumidor o cliente, porque las estructuras evolucionan hacia la participación e integración del trabajador de modo que la política organizacional se oriente de tal forma que satisfaga las necesidades de los empleados y personalice cada tarea que realiza. Consecuentemente, los directivos deben priorizar una comunicación con la empresa que les permita investigar las necesidades concretas, las soluciones más acertadas y formular las ofertas más útiles y creativas (marketing estratégico y operacional).

Como planteábamos anteriormente, el empleado no sólo busca el sustento económico, sino también desarrollar su personalidad y experimentar satisfacción por medio de su trabajo. Al respecto, Davis y Newstrom (1991:205) proponen cuatro interrogantes relativos al marketing interno, que determinan el nivel de satisfacción laboral y resultan especialmente estratégicos para la efectividad organizativa:

- ¿Hay espacios para mejorar?
- ¿Quién está más relativamente satisfecho?
- ¿Qué contribuye a la satisfacción del empleado?
- ¿Cuáles son los efectos de las actitudes negativas de los empleados?

Al definir al trabajador como un cliente de la empresa u organización, sus deseos, necesidades y preferencias deberán ser tenidas en cuenta, incluyendo la posibilidad de elección y decisión, si la estructura organizativa pretende hacer frente a los retos ambientales. Sobre las implicaciones de la consideración de las necesidades laborales Peiró y Prieto (1996: 226) las describen operativamente como características de personalidad, estados y situaciones que “pueden alterar el equilibrio físico o psicológico de la persona y que impulsan a la acción para restablecer ese equilibrio”. Llamaremos la atención sobre la capacidad que dichas necesidades, primarias y psi-

cológicas, tienen de movilizar al individuo, tanto en la búsqueda y satisfacción de ese sustento económico como y de manera trascendente para la organización, de realización personal y de inserción en un grupo social (Canal, 1999).

### **III. LA PROPUESTA ORGANIZACIONAL DEL MARKETING INTERNO**

En este nuevo modelo organizativo, una de las palabras claves que subyace en los procesos de comunicación e interdependencia, es el requisito de coordinación. Esta conclusión relativa al marketing interno se articula según diversos autores (Simon, 1957, March y Simon, 1958 y Galbraith, 1973) en diferentes mecanismos de control: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. A éstos se les debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, como aglutinante que mantiene unida la organización (Mintzberg, 1998).

Según Sánchez (1988) esta coordinación se plasma en la participación del trabajador en diferentes niveles: información, elección y toma de decisiones. Se reconoce en la esfera decisional el culmen de dicha implicación. Además, desde una perspectiva sistémica se considera que los procesos de decisión se clasifican en función de su importancia dentro de la organización (Mintzberg, 1998):

- Las decisiones de operaciones, suelen tomarse en procesos programados y ejecutados rápidamente, a manos de operarios. Por ejemplo cuando el bibliotecario intenta localizar una referencia sencilla.
- Las decisiones administrativas. A su vez pueden ser coordinativas o excepcionales. Coordinativas si orientan las diferentes decisiones de operaciones, ej. la planificación de proyectos, temporal o presupuestaria. Son menos automatizables que las decisiones anteriores. Las realizan directivos de línea. Las decisiones de excepciones, no son rutinarias pero sus consecuencias pueden ser de gran relieve, ej. cuando quiebra el proveedor habitual.
- Las decisiones estratégicas, son por definición significativas en cuanto a su impacto sobre la organización y es el contexto el que les aporta dicho carácter, ej. el lanzamiento de un nuevo producto representa un gran acontecimiento para la destilería de cerveza, pero no para el fabricante de juguetes.

En general, este tipo de decisión estratégica implica a toda la estructura jerárquica y supone la vinculación y descentralización (grado de autonomía) de los diferentes participantes (operarios, directivos, miembros de apoyo) si se pretende que las medidas adoptadas y la coordinación correspondiente sean efectivas.

En esta toma de decisiones como nivel superior de participación organizacional, el marketing aplicado a las relaciones laborales prioriza (Quintanilla, 1992: 185-6):

- Atención al empleado - cliente e información.
- Respuestas a sus quejas y mejoras de las condiciones de trabajo.
- Incrementar la iniciativa por parte de la organización.
- Trato directo y personalizado con el trabajador.

El marketing interno permite a la empresa disponer de recursos humanos capaces de acompañar y dinamizar el desarrollo de la propia organización. El modelo que propone Quintanilla (1992: 198-201) de un programa de marketing aplicado a la política de personal, persigue los siguientes objetivos y busca determinar ciertas variables:

- Conocer y determinar los deseos, necesidades y apetencias de los empleados: evaluación de la organización, auditoría y balance social de la empresa.
- Conocer y determinar grupos homogéneos de conductas, actitudes y valores de los empleados: por medio de la segmentación de actitudes, valores y conductas.
- Acumular toda la información disponible para confeccionar la estrategia más conveniente: encontrándose aquí la necesidad de investigación y búsqueda de información política estratégica de las relaciones humanas, tarea realizada por un equipo interdisciplinario.
- Evaluar el plan de marketing interno, contenido/trabajo, satisfactorio y deseable: a través del estudio de relaciones laborales, contenido y valoración positivos y negativos del trabajo.
- Incentivar los esfuerzos psicológicos asociados al trabajo “bien hecho” facilitando beneficios: debido al buen ambiente sociogrupal, los resultados de la tarea, valoración del esfuerzo psíquico y físico que presupone.
- Desarrollar una estructura dinámica y ágil: nuevas ideas y sugerencias, búsqueda de estructuras flexibles, mayor participación, una organización más democrática.
- Dar a conocer los beneficios del producto interno asimilando la calidad imprescindible, comunicación interna: a través de publicaciones y promociones, reuniones de trabajo, etc.

El marketing interno analiza los principales factores que intervienen en la construcción de un clima apropiado y congruente con estas premisas, que según Peiró (1983) a su vez, se basarían en:

- Las características reales que constituyen la base estimular. Aspectos a tener en cuenta serían:

- La propia organización, dirección competente, tareas bien definidas, recursos adecuados, sistemas de incentivos.
- La definición de los puestos de trabajo y de las tareas, teniendo especialmente en cuenta la importancia de la formación constante en el mismo, puesto que hoy se demanda de la organización una cierta polivalencia en la ejecución de las tareas.

Esferas propias de responsabilidad asociada a la cualificación del trabajador.

- Las percepciones individuales de la existencia de estas características ambientales.
- Un juicio realizado por el individuo del grado en que una determinada característica psicológica está presente en la organización (ej. comunicación fluida con los cuadros superiores).

El resultado de la consideración de estas premisas nos lleva al concepto de “*self involvement*” en el que el trabajador se siente identificado y partícipe de la institución. Como defiende Sarries (1993) este sentimiento lleva a una fuerte integración empresarial, identificación que en países como Japón se ha conseguido gracias a factores culturales y que en nuestra sociedad debe ser consecuencia de un cambio de actitudes por parte de empresarios, dirigentes y trabajadores.

Como ya hemos desarrollado, la motivación y la satisfacción laboral es un objetivo estratégico de la empresa, y sólo si sus miembros contribuyen al desarrollo organizacional podrá esta prosperar. Como resume Garmendia (1997) la necesaria respuesta a entornos turbulentos –por la globalización de la economía y la competitividad derivada– la consiguiente innovación permanente de los procesos (de fabricación, comercialización, etc.) y el lógico reto de la calidad, condicionan más que nunca el sistema productivo en esta situación:

- “La posesión de materias primas, de técnicas e incluso el capital no interesan más que en la medida en la que se dispongan de los recursos humanos y permitan activar todo lo anterior” (Crozier, 1989).
- En esta situación, el marketing interno de las organizaciones supone una inversión y una apuesta del capital humano en las empresas.

Para finalizar y a modo de conclusión, cabe destacar la importancia del trabajo interdisciplinar en el análisis de las organizaciones y fundamentalmente rescatar la figura del psicólogo en cuanto a experto de las relaciones humanas y capacitado con métodos y técnicas adecuadas para resolver con la ayuda de ese equipo interdisciplinar, los posibles conflictos que en una organización se presentan (Giménez, 1998). Resulta por ello imprescindible la investigación continua del ambiente laboral y los cambios que se producen en el entorno social, político y económico que rodea cualquier organización, como también el estudio de los trabajadores y las nuevas formas de trabajo, que como anteriormente se expuso no son estáticos sino dinámicos y ne-

cesitan nuevas respuestas para su continua acomodación.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRAVERMAN, H. (1983). *Trabajo y capital monopolista*. Madrid. Siglo XXI.
- CANAL, R. (1999). *Curso autoestima y relaciones interpersonales* (material reprografiado). Instituto Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- CROZIER, M. (1989). *L'entreprise a l'écoute. Apprendre la management postindustrial*. París. Inter Editions.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México. MacGraw-Hill.
- GALBRAITH, J.R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison Wesley.
- GARMENDIA, J.A. (1997). "Formación y evolución de la estructura ocupacional en la sociedad de información. Referencia en España". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 77-78, 35-49.
- GARMENDIA, J.A. y PARRA, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid. Biblioteca de Ciencias Sociales.
- GIMÉNEZ, S. (1998). *El cambio en las organizaciones*. Tesis de licenciatura. San Juan. Universidad Católica de Cuyo.
- KOCHAN, T.A. (1980). *Collective bargaining and industrial relations*. Illinois, Homewood.
- LUCAS, A. (1984). *Sociología de la empresa*. Madrid. Ibérico Europa de Ediciones.
- MARCH, J.G. y SIMON, H.A. (1958). *Teoría de la organización*. Ariel. Barcelona.
- MAYO, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- MINTZBERG, H. (1998). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.
- PEIRÓ, J.M. (1983). *Psicología de la Organización*. Madrid. UNED.
- PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F. (1996, eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid. Síntesis Psicología.
- PUCHOL, L. (1993). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. ESIC
- QUINTANILLA, Y. (1992). *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid. Pirámide.
- SÁNCHEZ, A. (1988). *La metodología de la participación*. Madrid. Popular
- SARRIES, L. (1993). *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza. Mira.
- SHEIN, E. (1997). *Psicología de la organización*. México. Prentice Hall.
- SIMON, H.A. (1957). *El comportamiento administrativo*. Madrid. Aguilar.
- TAYLOR, Y. (1970, trad.). *Management científico*. Barcelona. Oikos- Tau.
- WAGNER, J.A. (1994). "Participation's effects on performance and satisfaction. A reconsideration of research evidence". En Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996, eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid. Síntesis Psicología.