

# UDS

LIBRO

Teoría de la organización

Maestría en Psicopedagogía

3er cuatrimestre

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Teoría de la organización

---

**Objetivo de la materia:** Un posicionamiento crítico ante las condiciones de construcción y validación del conocimiento, distinguiendo el modo específico de investigación, justificación y organización propio de cada ámbito y comprendiendo el alcance de las soluciones aportadas.

### UNIDAD II

#### MODELOS DE ORGANIZACIÓN

##### 2. La organización y su génesis: roles e instituciones

###### 2.1. El proceso morfogénico

Institucionalización

Conducta colectiva e institucionalización

###### 2.2. Modelos de intercambio y negociación de la institucionalización.

a) Teoría de la Institucionalización de Homans

b) Modelos de la Institucionalización de Blau

###### 2.3. Modelos de proceso institucional

a) La concepción de Turner

b) El orden negociado

c) La resolución de la tensión de roles

## Unidad 2

Durante buena parte de los estudios de las organizaciones, desde el punto de vista constitutivo; se han postulado diferentes teorías que tratan de explicar desde diferentes puntos de vista, el funcionamiento de las organizaciones.

Es correcto asegurar, que dichas teorías se ven influenciadas sobre la composición de sus autores, la hermenéutica que pueda ser aplicada; hasta el contexto en el cual fueron escritas.

Por lo anterior, es necesario precisar que estas -las teorías- no corresponden a la totalidad de la fenomenología tratada y buscan únicamente generar una base centrada en el estudio de este ente social.

Así, se siguen generando teorías que apuntan a estudiar a las organizaciones cuya reflexión genera la necesidad de profundizar en su estudio.

A continuación, se presentan las teorías de la organización que marca el mapa de estudios del posgrado en el cual se encuentran inscritos y que les servirá para llevar a cabo la actividad de la semana.

## Max Weber Y La Expansión De La Burocracia

La “escuela” burocrática ha sido uno de las teorías que ha servido de base para su aplicación y estudio en organizaciones.

La Teoría de la Burocracia se desarrolló durante las primeras décadas del siglo XX, debido a la fragilidad de las teorías ya existentes hasta el momento. Por un lado, la Escuela de las Relaciones Humanas parecía un tanto irreal, mientras que la, Escuela Clásica era muy mecanicista. Eran muy extremas entre sí, pero seguían siendo miradas parciales e incompletas de la organización. La Teoría de la Burocracia, cuyo ideólogo fue Max Weber, tendía a mostrar una visión global de la empresa. Ninguna de las escuelas anteriores (Relaciones Humanas o Clásica) mostró la capacidad para abarcar todas las tareas que implicaban las organizaciones del momento, con su complejidad y tamaño.

El modelo Weberiano trata de hallar un estado ideal en las organizaciones, tanto para aquellas que buscan utilidades como para las que no. Este estado ideal tiene como objetivo la eficiencia, respecto de la cual Weber cree que traerá aparejada la disminución del conflicto y la armonía para los grupos sociales.

La propuesta de Weber basa sus fundamentos en la estructura. Cada puesto tiene su lugar en ella, y las personas solo ocupan estos lugares. Las personas no son consideradas como tales, sino como quienes desempeñan las funciones de un determinado cargo.

La autoridad, está determinada por la estructura, y no por las personas. Está dada por el cargo o puesto de una persona, y no por sus aptitudes. Para Weber, la autoridad no es solo la aptitud de hacer cumplir las órdenes, sino también la influencia que tengan sobre los subordinados para que ellos la acepten. Este modelo es rígido. Todo

el funcionamiento de la organización está predeterminado y documentado. Para Weber todas las conductas de los individuos se pueden predecir, por lo que establece pautas de comportamiento. Solo se establecen relaciones en el marco de la autoridad determinada por la estructura y las reglas que norman la organización. No existen las relaciones informales. La organización debe tener normas y reglamentos preestablecidos que definirán el comportamiento de cada uno de los que forman parte de la organización. Para que esto se dé tienen que estar previstas todas las situaciones posibles que puedan ocurrir, para que el individuo pueda actuar en consecuencia. Estas normas son racionales, ya que fueron definidas en función del objetivo principal de la organización. Hoy en día, la palabra burocracia tiene relacionados muchos conceptos, como rigidez, papelerío, ineficiencia, lentitud, etc. Según el concepto popular, la burocracia se manifiesta cuando en una organización el papeleo crece continuamente. Esto es muy diferente a lo que había pensado Weber en su modelo ideal. Para él, la burocracia era la organización eficiente por excelencia.

(F. Eggers, 2012:  
39-40)

## Taylor y Fayol

### Taylor

Frederick Taylor (1856-1915), en su libro de Principios de la administración científica enuncia: “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado”. Taylor realiza sus estudios y focaliza sus ideas exclusivamente en el campointustrial fabril. Dentro de este contexto, este autor considera que deben desarrollarse modelos sistemáticos de administración que combatan las pérdidas generadas por la ineficiencia del trabajo. Taylor, además, toma en sus consideraciones

la particular idea que el obrero es holgazán por naturaleza. Al respecto, enuncia: “Esta holgazanería o simulación del trabajo proviene de dos causas.

Primero: del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad. Segundo: de sus relaciones con otros obreros... Cuando un hombre enérgico por naturaleza trabaja durante varios días al lado de un perezoso, la lógica del razonamiento es incontrovertible. ¿Por qué debo trabajar fuerte si ese obrero perezoso recibe el mismo salario que yo y hace solo la mitad de mi trabajo?” Siguiendo con las ideas de Taylor, este considera que el hombre cuenta únicamente con motivaciones económicas y que para lograr su aprovechamiento al máximo debe dársele incentivos económicos. Es así que propone un sistema de pagos en relación directa con la producción y rendimiento del obrero. El autor propone entonces la realización de un estudio profundo y científico de las condiciones y características de cada puesto de trabajo. Se debe estudiar cada proceso, cronometrando las operaciones y cada uno de los movimientos. De este análisis, se debe llegar a la selección del mejor procedimiento y las mejores herramientas para llevar a cabo una tarea. Se calcula cuánto se puede producir en condiciones normales, pero sin esfuerzos inútiles, con los mejores métodos y con las herramientas adecuadas. El estudio de tiempos y movimientos así constituido proporcionaba la posibilidad de planear hasta en sus menores detalles el trabajo de cada operario. Se hacía un procedimiento que detallaba meticulosamente cada uno de los pasos a seguir, estableciendo así una rutina permanente de movimientos. Una vez que se determina cuál es el procedimiento y cuál la herramienta óptima a utilizar, se debe instruir, enseñar y formar al obrero. Ya realizado el cálculo de la producción de cada puesto de trabajo, se obtiene un estándar de producción que permite la planificación total de la fábrica y de las unidades a producir.

Según Taylor, en la fábrica debe haber una supervisión de tipo funcional, de capataces que estén capacitados en las tareas que realizan los obreros. Así como la actividad del obrero se segmenta en diferentes etapas de trabajo, habrá un especialista en cada etapa que controlará a los obreros. Los trabajadores en la fábrica recibirán órdenes de diferentes capataces, pero cada uno será un experto en su tema y podrá hacer más eficiente el proceso de trabajo.

(F. Eggers, 2012:  
34-35)

## Fayol

Mientras que la administración científica se desarrolló casi exclusivamente en el área fabril, la escuela de la administración industrial y general dirige su acción al plano de toda la empresa, con énfasis en la dirección y administración. Se piensa desde la cúspide de la estructura, en una coordinación de todas las áreas. El máximo exponente de esta escuela es Henry Fayol (1841-1925), quien fundamenta todos sus desarrollos sobre bases autoritarias. Para Fayol, el individuo es una constante: se le indica qué debe hacer, y lo hace.

De ello se desprende la concepción mecanicista, a partir de la cual se considera a los individuos como algo no pensante, totalmente sumiso, casi como un autómatas o una máquina. Por ejemplo, supongamos el caso de una empresa de transporte público, en la que se le especifica a los choferes de ómnibus la ruta que deben seguir, cuánto deben cobrar y todas las paradas en las que deben detenerse para permitir el ascenso y descenso de nuevos pasajeros. Fayol jamás consideró la posibilidad de que uno de estos choferes decida no permitir el ascenso de nuevos pasajeros, por concluir que el ómnibus ya había completado su capacidad. Fayol imaginó a las personas como individuos que seguirán las reglas bajo toda circunstancia. Este autor considera a la administración como el arte de gobernar. Para poder hacerlo, considera necesarios los siguientes elementos:

Prever: planear las actividades de la empresa a futuro. Organizar: darle estructura a la organización. Brindarle los recursos requeridos para la operación de la empresa. Dirigir: Fayol lo utiliza como sinónimo de mando, es decir, conducir al personal y a la organización. Coordinar: una vez que las tareas se desarrollan, es necesaria la compatibilización de éstas, para que se puedan desarrollar de forma armoniosa las actitudes y metas de los miembros. Controlar: esta actividad implica la verificación de que las actividades se desarrollen como están previstas.

Además, Fayol desarrolla algunos conceptos interesantes sobre la administración: Organización formal: la empresa sería un conjunto de relaciones preestablecidas, con roles y funciones prescriptas. Las personas ocuparían un lugar en la jerarquía de la empresa. Las relaciones entre las personas serían estrictamente funcionales y de jerarquía. Autoridad y disciplina: Fayol define a la autoridad como “el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”. La disciplina es la obediencia a todas las convenciones y reglamentos que la empresa establece y que todos sus miembros deben respetar y obedecer. Unidad de mando: en este punto Fayol es categórico. Para él, cada persona, en la ejecución de sus funciones solo debe recibir órdenes de un jefe. Cuando una persona recibe órdenes de más de una persona genera problemas y confusiones, al punto tal que la autoridad pueda quedar comprometida y el orden alterado. Jerarquía: es la pirámide constituida por los jefes, desde la autoridad superior a la base, es decir, los agentes de menos nivel. Estabilidad del personal: si el empleado es desplazado apenas aprende su tarea, nunca podrá rendir de manera correcta. Fayol cree que es necesario que todos los trabajadores, de cualquier jerarquía, puedan contar con estabilidad, y hace particular énfasis en los jefes, para quienes la capacitación es especialmente larga. Este autor realizó además un análisis de los puestos de las organizaciones, y las necesidades para poder cubrirlos. Distinguió la capacidad física, intelectual, cultural y la experiencia que se necesita en cada puesto. Fayol creía que para

aquellos roles que corresponden a los niveles inferiores dentro de la jerarquía, las capacidades deben ser más específicas, como por ejemplo, trabajo de ventas, de producción, etc. A medida que se va subiendo en la jerarquía es necesario contar con capacidades administrativas o directivas.

(F. Eggers, 2012: 36-37)

## **Ford.**

El American System of Manufactures implicaba muchos riesgos para el capital. Las máquinas especializadas eran caras, se requería mucha mano de obra, y la calidad no siempre era buena. Además, los bajos salarios impedían retener a los buenos operarios y no se estimulaba la demanda global de bienes de consumo. La producción en masa tomó esa experiencia e incluyó cambios tales como: mayor volumen de producción, una política agresiva de ventas y la incorporación de la cadena de montaje. El auto que Henry Ford tenía en mente debía tener materiales de buena calidad, asegurar un uso prolongado sin deterioros, ser de fácil funcionamiento, seguro, liviano y flexible. Hacia 1904, el trabajo estaba organizado informalmente, sin gran división técnica del trabajo. Cada grupo de trabajadores tenía un espacio propio que le era asignado dentro del taller. La producción no estaba integrada. Se hacía un ensamblaje de piezas compradas a proveedores o subcontratistas. El proyecto de fabricar las diferentes piezas y partes llevó al American System of Manufactures, reemplazando las máquinas rudimentarias de propósitos universales por otras especializadas, que produjeron con precisión piezas estandarizadas. Comenzaron a aplicarse principios de física para disminuir esfuerzos.

En 1907, el FORD T sería el auto barato para la multitud: modelo simple, fabricado en una sola pieza de hierro fundido, con piezas de repuesto estandarizadas. El Ford T tenía cuatro unidades orgánicas:

motor, chasis, eje delantero y trasero. Ford decía: “todos mis clientes podrán tener el automóvil del color que deseen, siempre que sea un Ford T negro”, y también expresaba que quería “... construir un automóvil para las masas. Suficientemente grande como para una familia, pero suficientemente pequeño como para que una sola persona pueda servir se de él y cuidarlo. Será construido con los mejores materiales, por los mejores obreros, según los diseños más simples...Tendrá un precio muy modesto para que todo hombre que gane un buen salario pueda comprarlo...”. Así, se fueron estandarizando los modelos, las piezas, las rutinas de trabajo hasta determinar que la construcción del Ford T demandaría exactamente 81 horas El proceso de trabajo debía ser de flujo continuo: “no hay en los talleres una sola pieza que no esté en movimiento”. El trabajo humano estaba normatizado, en apoyo del sistema mecánico. El capataz vigila a hombres y máquinas. Hay ciertos principios:

- 1- no tener miedo al futuro ni idolatría,
- 2- desdeñar el espíritu de competencia,
3. hacer pasar antes el interés por la producción que por el producto,
4. no reducir la industria al hecho de vender caro lo que se fabrica con bajos costos.

En un primer momento, los obreros de Ford eran mecánicos con amplias calificaciones y experiencia. Pero progresivamente, hacia 1914  $\frac{3}{4}$  partes de los trabajadores ya eran inmigrantes provenientes de países del este o sur de Europa, sin experiencia previa en el trabajo industrial y analfabetos.

En 1914 Ford rechazó la OCT de Taylor. Años antes Taylor había expresado que en las fábricas de Ford se aplicaban sus métodos. Podemos decir entonces que “la fábrica Ford se taylorizó sin Taylor”. En realidad, Ford no inventó el sistema del trabajo en cadena sobre una banda transportadora. El sólo usó ese método para que “todas las cosas dentro del taller estén en movimiento, pero que todos los hombres permanezcan en sus puestos”.

Los principios del ensamblaje debían ser: que cada pieza tenga la menor distancia posible que recorrer desde la primera a la última operación, y que se empleen las bandas transportadoras de tal manera que, cuando un obrero termine su operación, la otra pieza caiga siempre en el mismo lugar, el cual debe ser el que está más al alcance de la mano y, si fuera posible, que por su propio peso la pieza montada sea arrastrada hacia el siguiente obrero.

En 1913 se hizo el primer experimento de una red de montaje con bandas transportadoras, lo cual cuadruplicó la productividad por obrero. Además se produjo una profundización de la división técnica del trabajo, y una mayor sincronización, ya que había que proveer las piezas en el tiempo y lugar justo, en un flujo continuo. Hubo un gran ahorro de tiempo de trabajo y un gran aumento de la productividad del trabajo. Surgieron, sin embargo, algunos problemas, porque se formaban “cuello de botella”, ya que algunas tareas requerían más velocidad de la cinta y otras menos. Se buscó remediar esto poniendo al frente de la línea a un obrero experimentado. Además, la baja de

costos y la simplificación del trabajo, permitieron incorporar trabajadores poco calificados.

(Lucchini, C.,  
2011: 6-9)

#### Escuela De Relaciones Humanas.

Si bien durante las primeras cuatro décadas del siglo XX era marcada la hegemonía de la escuela que habían dejado Taylor y Fayol, sus ideas no siempre eran tomadas pacíficamente por los obreros y movimientos sindicales. Especialmente en Estados Unidos, el país donde más se aplicaron estos métodos, los trabajadores y sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La Escuela Clásica basó sus preocupaciones en la metodología de trabajo. Pero con el tiempo, las propuestas de la escuela, fueron interpretadas por los obreros como una forma de explotación abusiva. El hombre era tratado como una pieza más de una máquina. El trabajador es considerado por esta escuela como un ser egoísta y perturbador, que se mueve únicamente por estímulos pecuniarios (elevados salarios), al que hay que vigilar y controlar muy de cerca. El personal es calificado como algo externo, que hay que soportar porque es necesario. El inicio de las ideas de las relaciones humanas fueron fundamentadas a partir del experimento de Hawthorne (entre 1927 y 1932), desarrollado por Elton Mayo y sus colaboradores. En 1927, el Consejo Nacional de Investigación le encargó a Mayo realizar investigaciones en la empresa Western Electric Company, situada en el barrio de Hawthorne, en Chicago. Lo que se trataba de determinar era la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, teniendo como unidad de medida a la producción. Estos estudios se encuadran en la lógica de los presupuestos de Taylor, aunque van a dar conclusiones inesperadas.

Primera etapa de la experiencia de Hawthorne Inicialmente separaron dos grupos de trabajo, y los pusieron a trabajar realizando la misma

tarea en condiciones iguales. La diferencia entre un grupo y el otro fue que uno trabajó sobre una intensidad de luz que iba cambiando, mientras que otro grupo trabajó siempre sobre la misma intensidad de iluminación. Tras esta experiencia, se sorprendieron al encontrar factores psicológicos que influían en el nivel de producción. Los operarios aumentaban su nivel de producción a medida que veían un aumento de la iluminación, porque suponían que debían trabajar más. Por el contrario, al ver que bajaba la intensidad de la luz, los operarios disminuían su productividad. La influencia del factor psicológico fue confirmada cuando se le cambiaban los focos de iluminación a los grupos de trabajo, haciéndoles creer que la intensidad de la luz cambiaba, cuando en realidad los focos eran de igual intensidad. Los operarios cambiaban el nivel de producción porque suponían que trabajaban a diferente iluminación.

Segunda etapa de la experiencia de Hawthorne

En esta etapa se separó un grupo experimental de seis personas, a los que se los puso a trabajar aislados, pero en forma paralela con el resto de la fábrica. Al grupo de trabajo se le aclaró que eran parte de un experimento y que se iba a estar observando cómo variaba su nivel de producción a partir de ir cambiando alguna de las condiciones de trabajo. Se implementaron cambios en el sistema de pago, descansos, reducción del horario laboral y cambios de horario. A pesar del profundo análisis, y los numerosos cambios en las condiciones de trabajo, no se pudo encontrar una correlación entre ellas y el ritmo de producción de los operarios. Había un factor que no podía ser explicado solo a partir de las condiciones físicas de trabajo, y que ya había aparecido en la anterior experiencia sobre la iluminación. De esta segunda etapa, se llevaron grandes sorpresas: los operarios generaron un ambiente de trabajo amistoso, en el cual no había temor al supervisor y se trabajaba en equipo. Los operarios, incluso, extendieron sus relaciones fuera del ámbito laboral.

Tercera etapa de la experiencia de Hawthorne

En septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas. En él se entrevistó a los operarios y se les preguntó sobre

sus sentimientos, sus opiniones sobre el trabajo el tratamiento que recibían, etcétera. Lentamente, se sacó la conclusión de que existía una organización informal, manifestada por la lealtad de los empleados entre sí. Cuarta etapa de la experiencia de Hawthorne Aquí se escogió un grupo experimental de 20 personas, que trabajaron en una sala en condiciones similares a las del taller. Dentro de la sala había un observador y un entrevistador que realizaba entrevistas esporádicamente. Esta etapa duró más de siete meses, y fue suficiente para que el observador detectara las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. En el equipo se pudieron detectar sentimientos de solidaridad grupal. Informaban su producción diaria de forma tal que el exceso de unidades de un día pudiera ser contabilizado en un posible día de escasez de producción. Las personas que trabajaban más de lo normal o las que trabajaban menos de lo normal, recibían penalizaciones simbólicas.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne El nivel de producción está relacionado con la integración social: el nivel de producción no está relacionado con la fuerza o capacidad fisiológica de los operarios, sino que lo importante es que el empleado se sienta integrado socialmente dentro del grupo de trabajo.

Comportamiento social de los empleados: los empleados no tienen comportamientos aislados, sino que actúan como un grupo. Los empleados se ajustan a los patrones del grupo de trabajo, y reciben castigos morales cuando tienen lugar ciertos desvíos. Las recompensas y sanciones sociales: se verificó que si una persona produce muy por debajo o por encima de lo normal, recibe castigos morales de parte del grupo. Los empleados preferían producir menos y consecuentemente ganar menos, que poner en riesgo su integración dentro del grupo de trabajo.

Grupos informales: la empresa empezó a ser visualizada no solo por los aspectos formales de la organización (estructura, jerarquía,

responsabilidades, departamentos, etc.), sino que también se vio a la organización compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no necesariamente es la misma que la dada por la organización formal.

Las relaciones humanas: las personas no son partes de un mecanismo. Participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.

La importancia del contenido del cargo: si bien Taylor había sacado la conclusión de que una mayor fragmentación de las tareas llevaba a una mayor eficiencia, Mayo observó que los operarios tendían a realizar intercambios de tareas porque los aburría la monotonía. Si los trabajadores caen en la monotonía, tanto su eficiencia como su nivel de concentración se reduce. 5 Énfasis en los aspectos emocionales: las emociones y sentimientos, aunque en ocasiones irracionales, son tenidos en cuenta en esta teoría como un factor que influye en la producción. (F. Eggers, 2012: 36-37)

## Teoría De Sistemas

Formulada por Von Bertalanffy en el curso de los años cincuenta, la teoría general de Sistemas, a partir del hecho de que la mayoría de los objetos de la física, astronomía, biología, sociología, átomos, moléculas, células, organismos, sociedades, astros, galaxias, entre otros, formaban sistemas; es decir, conexiones junto de partes diversas que constituye un todo organizador Y reencontró la idea a menudo formulada en el pasado de que un todo es mas que el conjunto de las partes que lo componen.

En la misma época la cibernética establecía los primeros principios de la organización de maquinas que disponen de programas informacionales y de dispositivos de regulación, cuyo conocimiento no podía reducirse al de sus partes constitutivas.

La organización en sistema produce cualidades o propiedades desconocidas por las partes concebidas aisladamente; es decir, las emergencias. De este modo, las propiedades del ser vivo son desconocidas en la escala de sus constituyentes moleculares aislados, emergen dentro y por esta organización y retroactúan sobre las moléculas constitutivas de dicha organización.

La rutina surgida de la ciencia disciplinaria era tan fuerte que el pensamiento sistémico quedó largo tiempo confinado fuera de las ciencias tanto naturales como humanas, y permanece marginado todavía.

En efecto, la idea de sistemas era un concepto nuevo en los años cincuenta, pero, con muchos años que ya tenía de vida, se trataba solo de la sistematización del concepto Sistema más aún, no se torna fácil la comprensión del sistema si no se hace la distinción entre lo que se enseña por:

- ° Enfoque sistémico
- ° Enfoque sistémico aplicado
- ° Teoría general de sistemas
- ° Teoría de sistemas

Por el momento aceptamos que la teoría de sistemas junto con la cibernética y la escuela matemática de la administración es lo que generalmente se ha manejado como teoría general de sistemas, en ocasiones también llamado enfoque Sistémica.

No resultaría ocioso, al menos, señalar algunas incidencias filosóficas en el tema de los sistemas, con el propósito de una mejor comprensión.

Resulta ilustrativo el esquema de Mario Bunge<sup>3</sup> en cuanto a individualismo y sistemismo.

El enfoque de sistemas es de vital importancia para observar, entender y explicarnos mejor nuestro mundo de objetividades y subjetividades.

Un conocimiento sistematizado que se integra por un abanico amplio de conceptos que es conveniente conocer y comprender para poder, después, aplicarlos y llegar a etapas mas avanzadas del aprendizaje como son el análisis, la síntesis y la evaluación sustentada en una argumentación (emisión de juicio), por lo que el glosario es amplio sin que sea fácil de entender y dominar en unos cuantos días.

Como todo en la vida para llegar a ser experto se necesita perseverancia y talento. Los sistemas se encuentran en este caso de aprendizaje. El postulado central reza que: [. . .] todo objeto real es, o bien un sistema, o bien, el componente de un sistema. Así pues, revisemos de manera somera los conceptos que pueden ser esenciales en esta aventura del conocimiento. La palabra sistema en su acepción inicial significaba partes que estaban juntas; daba la idea, además, de estar juntas, que había interconectividad entre ellas.

En la actualidad, hablar de sistemas es referirse de inmediato a un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, formando una actividad de interconectividades para alcanzar un objetivo. Estos elementos que se interrelacionan e interactúan entre sí operan sobre entradas que pueden ser información, energía o materia para llevar a cabo un proceso que provee, de igual manera, información, energía o materia ya producidas que se conoce como la salida del proceso.

Esta salida o resultado será el equivalente al objetivo del sistema; sin embargo, puede ser un objetivo no satisfactorio en su totalidad, de ahí que se desprenda otra característica importante de los sistemas que es su capacidad de aprendizaje representado por la realimentación al sistema; es decir, el regreso a la entrada para

informar de los resultados del proceso, lo que da la oportunidad de corregir el proceso del sistema para mejorarlo y seguir aprendiendo de manera continua. No obstante, tampoco esto es la totalidad del sistema, hace falta un componente más, su relación con el medio ambiente. El medio ambiente, a veces no mencionado, es la parte fundamental que realimenta al sistema para seguir su camino de aprendizaje y por consecuencia mejora continua.

El medio ambiente es el espacio en el que opera el sistema (real o Virtual), no solo las entradas, el proceso y las salidas son todos los componentes en que incide el sistema; pueden ser para el caso de las empresas: Proveedores, clientes, bancos, gobierno, empresas, accionistas, directivos, empleados y trabajadores; en fin, toda la gama de actores y factores que tienen algo que ver con el sistema.

#### Características de los sistemas

- ° jerarquía ° Un sistema está integrado de subsistemas de menor orden y es también parte de un suprasistema
- ° Entropía
- ° Es una ley de la naturaleza según la cual las diversas formas de organización tienden hacia el caos, la desorganización y la muerte,

La formulación matemática de la entropía fue elaborada en 1850 por el físico alemán Rudolf Julius Emmanuel Clausius, quien comprobó que: Si dividía la energía térmica total de un sistema por su temperatura absoluta (273 grados Celsius, no hay calor alguno), obtenía una razón que aumentaba siempre en cualquier proceso natural, ya fuese la combustión de carbón en el sistema de una máquina de vapor o la explosión de hidrógeno y helio en el Sistema del Sol. Cuando más rápidamente aumentaba esa razón, menor era el trabajo que se podía extraer del calor; y hacia 1865 llamó entropía a esta razón.

- ° La entropía aumenta en cualquier proceso natural, de ahí su aplicación también en los fenómenos sociales

- ° Crece la entropía, por ejemplo, cuando un objeto caliente se enfría, cuando el agua cae ladera abajo, cuando el hierro se oxida, cuando la carne se descompone, cuando opera una organización, cuando se lleva a cabo el proceso de ventas, entre otros muchos
- ° El hecho de que la entropía crece siempre se conoce como el segundo principio de la termodinámica, que puede expresarse con mayor sencillez de la manera siguiente: La entropía total del universo no cesa de aumentar“
- ° Entropía negativa o negentropía
- ° Capacidad del sistema abierto para obtener recursos del medio y contrarrestar la entropía
- ° Los sistemas físicos cerrados están sujetos a la fuerza de la entropía que va en aumento hasta que finalmente todo el sistema se desmorona
- ° En un sistema cerrado, el cambio en la entropía siempre debe ser positivo; sin embargo, en los sistemas abiertos biológicos o sociales puede ser contenida y transformada en entropía negativa: Proceso de una organización más completa y capacidad para transformar los recursos debido a que el sistema obtiene recursos de su medio ambiente
- ° Estado estable, equilibrio dinámico y homeostasis
- ° La homeostasis es la capacidad del sistema de autorregularse
- ° El concepto de estado estable está estrechamente relacionado con el de entropía negativa
- ° Un sistema cerrado eventualmente debe lograr un estado de equilibrio con máxima entropía: muerte o desorganización.

Sin embargo, un sistema abierto podría llegar a un estado en el que el sistema se mantiene en equilibrio dinámico por medio del flujo

continuo de información, energía material

° Equifinalidad ° Capacidad de los sistemas para alcanzar el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos.

Puede demostrarse que los sistemas abiertos, en tanto alcancen un estado uniforme, deben exhibir equifinalidad, con lo cual desaparece la supuesta violación de las leyes físicas.

### **Aplicación de la teoría de sistemas en las organizaciones**

Las organizaciones bien pueden considerarse como sistemas abiertos, son creadas por el hombre para alcanzar objetivos, tanto de las organizaciones como de los participantes.

Sus elementos se encuentran en una dinámica constante de relaciones e interrelaciones que constituyen un todo sinérgico con el medio ambiente en que se encuentran.

El ambiente de la organización como sistema abierto La teoría organizacional clásica queda limitada por su concepción de sistema cerrado, puesto que no podría explicar en forma adecuada las interrelaciones con otros medios ni con los fenómenos externos.

El enfoque sistémico al incorporar el concepto de sistema abierto permite visualizar a la organización con todas las relaciones e interacciones que se presentan, tanto en lo que es su entorno interno de cuatro paredes, como en lo que es su entorno externo; es decir, todo lo que incluso sale del control directo de la organización; por lo que son diversos los niveles y los grados de interconectividades activas que se dan entre las organizaciones y su medio ambiente externo,

Se observan cinco entornos que van, desde el interno donde la organización controla o puede controlar las relaciones hasta el medio ambiente sideral donde la organización tiene en la actualidad una

incidencia marginal; sin embargo, este último ambiente cada día estará mas vigente puesto que ya se empiezan a presentar serios problemas por su control y dominio No existen todavía regulaciones en ese entorno, así como tampoco, están definidas las normas para la propiedad, simplemente recuérdese el problema de propiedad del espacio atmosférico y en su momento de quién o quienes serán los dueños de la Luna, del resto de satélites y de los planetas.

### **Modelos de organización como sistema abierto**

Son diversos los autores que estudian las organizaciones como sistemas abiertos y en sus obras, al abordar el tema, incluyen un esquema que presenta la organización como sistema abierto.

(Torres, 2015:  
225- 354)

#### Teorías Críticas.

La teoría de la contingencia, igual que algunas otras de las teorías y enfoques administrativos aquí aborda dos, no cuenta con algún autor creador o fundador En lo que sí hay coincidencia con la mayoría de las teorías es su aparición durante el siglo XX y que sus raíces datan de antes de Cristo En este caso se trata de Heráclito de Efeso el más revolucionario de los filósofos, cuya afirmación más conocida es: No podrías entrar dos veces en el mismo porque al segundo paso ya ha cambiado (esta frase procede de una cita de Platón en el Cratilo, pero el original de Heráclito dice: Aquienes penetran en los mismos ríos, aguas diferentes les corren por encima).

Heráclito quería decir que todas las ideologías y todas las religiones, como todas las investigaciones son históricamente transitorias; por tanto, nunca se puede pensar que lo que emana de las personas y sus grupos tenga que ser permanente, lo que sí se puede pensar es que todo conlleva un proceso, que todo cambia y que la visión debe estar puesta en las contingencias que a diario se presentan o se pueden

presentarantes de los años sesenta ya se percibía que las condiciones de trabajo no eran estables, por lo que había que pensar en ello Señala David Hampton (1989) que: Ya era evidente en el sentido de la palabra proporción, que según Favol, podía permitir a los administradores cierta flexibilidad al aplicar sus principios a circunstancias particulares. Sin embargo, Mary Parker Follett fue más expresiva al respecto cuando: En la década de los años veinte, explicó a los gerentes que su liderazgo y la dirección de sus subordinados ocasionarían menos resentimientos y confusiones si obedecían y reconocían la lógica o la ley de la situación y se abstendrían de adoptar una aptituddemasiada directiva o no la asumían de manera adecuada6 Dos evidencias claras de que las causas y las circunstancias cambian, por lo que, tanto en el trabajo como en las condiciones de dirección, el administrador debe considerar las contingencias.

Ahora bien, los acontecimientos que se mencionan en la cápsula son evidencias claras de un ambiente totalmente cambiante y que eventos inesperados pueden suscitarse en cualquier momento (guerras, movimientos sociales, nuevos descubrimientos), por lo que tanto los jefes de Estado, como los administradores y personas en general siempre deben estar preparados para saber manejar con acierto las distintas situaciones que se presentan.

En consecuencia, era eminente que aparecieran aportaciones administrativas que consideraran ahora este nuevo factor; es decir, las contingencias y fue así como apareció el enfoque situacional, también conocido como el enfoque de contingencia o teoría contingencia, en el cual se puede distinguir cuando menos tres momentos en la formación de este pensamiento administrativo:

- ° Sistematización, primeras aportaciones evidentes
- ° Desarrollo
- ° Consolidación del enfoque o teoría contingencial

El enfoque de la contingencia o situacional surgió como consecuencia de que los investigadores, consultores, directivos y asesores trataron de aplicar las teorías administrativas importantes de su tiempo a problemas, necesidades o situaciones reales, que vivían.

Encontraron que métodos muy eficaces en alguna situación, simplemente no funcionaba en otra y buscaron la explicación. Por ejemplo, ¿por que un estilo de dirección o un método de control que funcionaba muy bien en una situación fracasaba en otra? Los partidarios del enfoque de contingencias tenían una respuesta lógica para este tipo de preguntas: Los resultados difieren porque las situaciones difieren, la técnica que funciona en un caso no funcionara necesariamente en todos los casos.

En este sentido es útil el concepto de cosmovisión que se empezó a manejar en la teoría de sistemas en cuanto a que: Cada persona tiene su particular punto de vista de la realidad. Es así que un directivo tiene como responsabilidad identificar la mejor técnica para alcanzar los fines de la organización bajo condiciones concretas de tiempo, lugar, situación y desde su propio punto de vista.

Aquí empieza a verse la diferencia entre la cosmovisión de los especialistas y la cosmovisión del que es partidario de la teoría de la contingencia. Nuevamente vuelve a ser útil la opinión de Stoner y colaboradores (1996) que para ilustrar el caso señalan:

Si hubiera la necesidad de incrementar la productividad de una empresa, el teórico clásico podría recomendar un nuevo plan para simplificar el trabajo. El científico de la conducta, en cambio, podría tratar de crear un ambiente que motivara psicológicamente y recomendar una técnica como el enriquecimiento del trabajo; es decir: Con la combinación de tareas con diferente alcance y responsabilidad, y que conceden al trabajador mayor autonomía para

tomar decisiones. En cambio el administrador con enfoque contingencial se preguntaría: ¿Cuál método funcionaría mejor en este caso?

Si los trabajadores no cuentan con la capacidad necesaria y los recursos y la posibilidad de capacitarse son limitadas, la simplificación del trabajo sería la mejor solución.

Pero si los trabajadores están capacitados y orgullosos de sus capacidades, un programa de enriquecimiento del trabajo podría ser mas eficaz.

El enfoque de contingencia: significa un giro importante de la teoría moderna de la administración, porque representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a sus circunstancias generales.

Por tanto, ahora el mejor administrador será el que cuente con:

- ° Formación interdisciplinaria
- ° Visión sistémica y capacidad para saber adecuar sus conocimientos y experiencias al método o técnica administrativa que mejor funcione para lograr eficazmente los fines de la organización y sus miembros
- ° El buen administrador contingencial sabrá interpretar y atender los hechos

### **La contingencia en las organizaciones**

La teoría de sistemas dio un gran paso en el estudio y comprensión de las organizaciones para poder actuar en ellas y hacerlas mas eficaces; no obstante, este enfoque prevé un nivel relativamente elevado de generalización, en cambio, los puntos de vista de la teoría de la contingencia son mas concretos y recalcan características y esquemas mas específicos de las interrelaciones entre los subsistemas.

A este respecto Kast y Rosenzweig (1987) utilizando las perspectiva de sistemas, describe el punto de vista de la teoría de la contingencia

contingencia en las organizaciones.

Entonces:

- ° La perspectiva de sistemas se orienta a proporcionar un modelo amplio para entender toda: la: organizaciones
- ° La perspectiva de contingencia reconoce que el medio ambiente y los sistemas internos son la base para diseñar y administrar organizaciones específicas. De tal suerte que se puede concluir de manera importante, en el sentido de que la perspectiva contingencial representa un punto. Subyace la suposición en la perspectiva contingencial de que: Debe haber congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre los diversos subsistemas.

### **Lineamientos para actuar**

Con base en lo anterior, se hace eco ahora en dos premisas contingenciales:

1. Hay principios universales de organización administrativa
2. Cada organización es única y cada situación debe ser analizada por separado: Para que una vez consideradas se puedan hacer planteamientos que sean de utilidad a los administradores.

En este tenor se han desarrollado una serie de lineamientos para apoyar el diseño de la estructura organizacional bajo condiciones de contingencia, y lineamientos para apoyar la formulación de estrategias, también bajo la óptica de condiciones contingenciales; es decir, proponer acciones administrativas mas adecuadas a situaciones específicas Lineamientos para el diseño de estructuras organizacionales.

En este punto de diseño de estructuras organizacionales, la teoría de la contingencia asume un papel importante en apoyo a la mejor forma de administrar.

Son tres los factores contextuales mas relevantes que se abordan en vías de buscar la congruencia entre la organización y su medio

ambiente y entre sus subsistemas:

**1. Ambiente.** La relación que existe entre el medio ambiente y la estructura, la estudiaron Burns y Stalker en y por Lawrence y Lorsch.

Burns y Stalker compararon 20 empresas manufactureras en Inglaterra, donde analizaron la relación que tenía el grado de incertidumbre; es decir, los cambios tecnológicos y del mercado con la estructura de la organización. Este análisis con algunas modificaciones lo retomó Duncan (1972), en un artículo de la revista *Administrative Science Quarter*, considerando un estado de incertidumbre con dos variables: 1. Complejidad 2. Cambios ambientales

En cambio, en condiciones de mayor certidumbre la complejidad ambiental se hace mas simple y el cambio ambiental mas estable, por tanto: El diseño estructural de la organización se recomienda de la forma mecánica (mas piramidal), pues las situaciones ambientales estables con baja incertidumbre propician el funcionamiento de diseños que incorporan: – Alta especialización – Definición precisa de derechos, obligaciones y métodos – Estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación

– Interacción Vertical predominante (supervisor subordinado) – Comportamiento en el trabajo gobernado por instrucciones y decisiones de los supervisores – En consecuencia los espacios intermedios demandarían una combinación de diseños mecánico-orgánico

**2. Tamaño.** El tamaño es una variable que influye en el diseño organizacional La discusión de los límites organizacionales sugiere que a veces resulta difícil saber quién o que esta dentro o fuera de una organización, de ahí la relevancia de la teoría de la contingencia que estudia la organización en estrecha relación con la teoría de Sistemas Existen muy buenos estudios al respecto que coinciden en algunos puntos centrales.

A los altos directivos no suelen ser una parte desproporcionada de empleados en las grandes organizaciones; sin embargo parece

razonable que en este tipo de organizaciones se requiere proporcionalmente mayor personal de supervisión.

En los departamentos de oficina y profesionales, la cantidad de personal se incrementa a una tasa más rápida que el que trabaja en el núcleo técnico de una organización en crecimiento.

Ahora bien, cuáles son las principales diferencias entre las organizaciones grandes y pequeñas. A las organizaciones grandes tienen características muy diferentes a las pequeñas, las grandes tienen más reglas y regulaciones, más papeleo, comunicación escrita y documentación, mayor especialización adicional a las características; sin embargo, el tamaño por sí mismo no genera estas características organizacionales, ya que existen otros factores como los objetivos, el entorno y la tecnología que también influyen en la estructura. (Torres, 2015: 225- 354)

### **Desarrollo Moderno De Las Teorías De La Organización**

No hay acuerdo entre los distintos autores respecto del concepto de calidad. El problema es que la noción de calidad se basa en un concepto fundamentado en la comparación de dos o más productos diferentes, y la apreciación de cuál ellos es el mejor. Hace muchos años se creía que aumentar la calidad de los productos significaba aumentar los costos de producción. La calidad en la organización implica hacer las cosas bien en todas las áreas. Los principales aportes para esta corriente surgieron en Japón, con motivo de la reconstrucción del país luego de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Uno de los principales contribuyentes a la corriente de calidad en la administración fue Edwards Deming (1900-1993).

Este estadounidense visitó Japón en 1950, donde dictó una serie de conferencias referidas a la calidad. Deming hacía foco en el control

estadístico de los procesos. Esto consistía en la medición de cada uno de los procesos y su control de forma tal de mejorarlos y evitar futuras fallas o equivocaciones.

Otro de los principales exponentes es Kaoru Ishikawa (1915-1989). Ishikawa implementó sistemas de calidad dentro de las organizaciones. En este sistema participan todos los niveles de la empresa, empezando desde la gerencia. Este sistema de calidad debía imponerse en todos los procesos de la organización. Propuso los círculos de calidad, en los que se reúnen grupos de trabajo a discutir y compartir experiencias y encontrar la forma de mejorar la calidad y resolver problemas en la producción. La clave es que los gerentes entiendan que las sugerencias de los operarios son valiosas y deberían ser tenidas en cuenta. En 1943 desarrolló el diagrama Causa-Efecto (o “Diagrama Ishikawa” o “Diagrama de pescado”) que se utilizó para encontrar y documentar las causas de la variación en la calidad de la producción.

El diagrama consiste en una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, que representa el problema a analizar. A partir de allí se analizan las diferentes causas o ámbitos que afectan al problema. A su vez, cada una de estas causas se ve afectada por causas secundarias. Este diagrama permite entender la raíz del problema. Es importante que diferentes grupos dentro de la organización participen de su diagramación, ya que facilita el arribo a un resultado esperado. Ishikawa centra sus teorías en la base que para conseguir la Calidad Total no alcanza con solucionar aquellos síntomas que señalan un problema, sino que hay que ir a la raíz de los problemas. Además, este pensador japonés cree que el negocio es la entrada y salida de calidad. La calidad es lo primero, y es el factor que va a generar las ganancias a largo plazo. Muchas organizaciones mejoraron sus procesos por medio del benchmarking. Este concepto se refiere a la comparación sistemática de cada uno de los procesos de una organización con otras empresas competidoras. La idea es

encontrar las mejores prácticas de forma tal de aplicarlas y poder realizar los procesos con la mejor calidad y al menor costo. (F. Eggers, 2012: 47-48)

### Referencias

Académico, E. (2011). Reseña crítica de “Tiempos modernos: del taylorismo al fordismo”, de Lucchini, Cristina. La Bisagra

F. Eggers, M. (2012). Teoría de las organizaciones. Editorial Maipue.

Torres Hernández, Z. (2015). Teoría general de la administración (2a. ed.). Grupo Editorial Patria.