

WDS

LIBRO

NOMBRE DE LA MATERIA:

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

DOCTORADO: EDUCACIÓN

CUATRIMESTRE: SEPTIEMBRE - DICIEMBRE

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 – Tzitol 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 – Tzitol 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.

TEORIAS 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.

INDICE

Unidad I

I. El estudio de las organizaciones

I.1 Sociedad de las Organizaciones.....	8
I.2 Sociología y Sociedad Moderna.....	11
I.3 Concepto de Organización.....	20

Unidad II

2. Teorías de la organización

2.1. Max Weber y La Expansión de la Burocracia.....	26
2.2. Taylor y Fayol.....	28
2.3. Ford.....	31
2.4. Escuela de Relaciones Humanas.....	33
2.5. Teoría de Sistemas.....	36
2.6. Teorías Críticas.....	42
2.7. Desarrollo Moderno de las Teorías de la Organización.....	47

Unidad III

3. Aspectos centrales de las organizaciones

3.1 Cultura de Empresa.....	49
3.2. Poder, Autoridad y Liderazgo.....	52

3.3. Comunicación en la Empresa.....	59
3.4. Tendencias Actuales de la Administración Pública.....	62
3.5. Relación de la Teoría de la Organización con el Estudio de la Ciencia política y la administración Pública.....	72

UNIDAD I

I. El estudio de las organizaciones

I.1 Sociedad de las Organizaciones.

Antes de poder dar inicio sobre el tema central de esta materia; es decir, las organizaciones; debemos adentrarnos de manera subjetiva sobre la filosofía de las mismas.

El comprender este y otros fenómenos en un nivel académico como lo es el doctorado, nos obliga a centrar nuestras miradas sobre la metodología de la investigación aplicada.

Es pues imperante, que los conceptos que se presentan a continuación, sean identificados con bases metodológicas científicas y criterios de lógica.

El término sociedad, es algo que ha estado ligado al humano desde tiempos inmemorables. Desde la aparición de las primeras civilizaciones en las regiones babilónicas –Sumeria, Acadia y Babilonia- hasta nuestros días, la sociedad es algo que rige el día a día.

Vivir en sociedad no es más que generar la convivencia eficiente de todos los miembros del grupo a bien de coordinar esfuerzos destinados hacia el aseguramiento de la existencia del mismo.

Es pues de suma importancia el poder generar un análisis coordinado, sobre qué es lo que caracteriza a una sociedad eficiente. Puesto que esto significa comprender en la totalidad el funcionamiento de las sociedades cuyo papel de organización genera una sinergia y cohesión. Si se aplica una perspectiva mayéutica, se lograrán establecer los parámetros precisos sobre el tema tratado. Es pues cuestión de semántizar los cuestionamientos para este fin ¿Qué es una sociedad? ¿Cuáles son las características de las sociedades? ¿Existe una estrecha relación entre las sociedades y la evolución de los medios de subsistencia (producción) ¿Por qué desaparecen las sociedades?

El simple hecho de generar las respuestas a estas preguntas, logrará acercarnos a la realidad actual y sobrellevar la futura.

Por otro lado, el analizar los fenómenos sociológicos desde un punto de vista epistemológico, creará que las conclusiones obtenidas a través de los cuestionamientos generen una reflexión orientada a esclarecer la principal necesidad de la sociedad: el subsistir.

Entonces, para establecer todo esto, es necesario primero, abordar a la sociedad desde sus orígenes, para poder dar paso posteriormente, a la sociología (rama de la filosofía que se encarga de estudiar los fenómenos colectivos); así como esclarecer qué es la sociedad moderna y cómo, gracias a ella, surgen los modelos organizacionales.

No encuentro un mejor ejemplo que Castells, M (2000), quien en su obra “La sociedad red”, describe estos y muchos otros ejemplos de las sociedades; desde sus inicios, hasta sus periodos evolutivos.

Retomando los argumentos anteriores, damos paso al estudio de la fenomenología social.

Sociedad

¿Qué comprende a una sociedad? Esta pregunta se acerca hacia el poder definir las características principales de lo que es, en un sentido literal, este término.

Éste se utiliza de manera indiscriminada para definir a organizaciones, agrupaciones, e incluso en la informalidad.

Entonces, el generar una definición, nos acerca en primera instancia a conocer qué características tiene la sociedad.

Acorde a la antropología, se puede denotar que el humano, ha contado siempre con la necesidad de permanecer en grupos que puedan repartir deberes a bien de coordinar esfuerzos y así, asegurar la continuidad de la especie.

Esta continuidad solo es posible si los miembros de los grupos en cuestión, logran establecer vínculos fiables y que sean provechosos para toda una comuna.

Entonces, se puede identificar que una de las principales características de una sociedad, es la subsistencia de la misma.

En tratados recientes donde a través de metodología aplicada, se llegan a las conclusiones de que gran parte de la evolución humana fue lograda gracias al sedentarismo, mismo que trajo consigo la necesidad de crear nuevas formas de producir y; por lo tanto, de generar tecnologías.

La perspectiva teórica que sustenta este planteamiento postula que las sociedades están organizadas en torno a procesos humanos estructurados por relaciones de producción, experiencia y poder determinadas históricamente. La producción es la acción de la humanidad sobre la materia (naturaleza) para apropiársela y transformarla en su beneficio mediante la obtención de un producto, el consumo (desigual) de parte de él y la acumulación del excedente para la inversión, según una variedad de metas determinadas por la sociedad. (Castells, 2000: 39)

Es por lo anterior, que se puede dirigir el estudio de este fenómeno hacia la producción, puesto que esta es la determinante en la estructura social –de cualquier índole–.

Si bien, la producción no determina en la totalidad a una sociedad, sí funge como eje rector sobre su significado; puesto que la existencia de la misma, es vulnerada por la existencia o no, de este proceso.

La producción se organiza en relaciones de clase que definen el proceso mediante el cual algunos sujetos humanos, de acuerdo con su posición en el proceso de producción, deciden el reparto y el uso del producto en lo referente al consumo y la inversión. (Castells, 2000: 40)

Analizando lo que precede, se entiende otro elemento de la sociedad: la posición social.

Si se enfoca el papel de la posición social sobre un estudio longitudinal que permita establecer parámetros de actuación, nos podremos dar cuenta que, la lucha constante de clases ha corrompido sociedades enteras.

Un ejemplo práctico se señala a finales del año de 1780, donde la lucha de clases oprimidas por posiciones sociales más altas, generó un descontento tal, que culminó en uno de los eventos cuyos efectos se sienten aún en el presente: La revolución francesa.

Para Castells (2000: 41) “El poder es la relación entre los sujetos humanos que, sobre la base de la producción y la experiencia, impone el deseo de algunos sujetos sobre los otros mediante el uso potencial o real de la violencia, física o simbólica.”

Así es como se pueden establecer las primeras relaciones entre la posición social, el poder y los medios de producción, que dan como resultado los bienes de consumo.

Entonces, una vez que se han identificado los elementos que surgen dentro de una sociedad; es decir, organización, humanos, bienes, producción, clases sociales, etc. Es turno de definir al tema central del presente tratado: la sociedad.

Para Durkheim, la sociedad es “estados y procesos de interacción social entre unidades actuantes”. (Boris, 2016: 109).

Para Comte, el término hace referencia a “un organismo vivo con partes independientes pero coordinadas entre sí”. (Boris, 2016: 125)

Entonces, se puede determinar que la sociedad, es un grupo de personas que coordinan esfuerzos a bien de generar los medios de producción cuya finalidad es generar bienes de consumo para la subsistencia del sistema.

1.2 Sociología y Sociedad Moderna

Los procesos sociológicos han determinado en gran manera la forma de operar de los sistemas en que estas se desarrollan. Desde el ámbito familiar –núcleo de la sociedad- hasta la convergencia de diferentes aristas que hacen de esta rama filosófica una de las más complejas en cuanto a su estudio.

El humano, un ser complejo que aclama las relaciones interpersonales de manera frecuente a bien de generar conexiones con sus semejantes; se encuentra lleno de paradigmas que lo convierten en un universo de posibilidades de actuación.

Con ello, la filosofía ha encargado a una rama completa para el estudio de estos fenómenos que tienden a existir de manera cotidiana en una constante vorágine de eventos – caóticos-.

Ese eterno balance entre caos y orden, es lo que genera la complejidad de esta sociología y más aún, cuando es la sociedad más compleja por estudiar.

Caracterizamos a la sociología como una disciplina cuyo objeto de estudio es toda manifestación humana; es decir, toda acción producto de nuestras relaciones con otros individuos, en la que interactuamos y no es posible desligarnos de ello, ni mucho menos dejar de participar en su desarrollo y evolución a través del tiempo, por eso cuando a una persona se le pregunta sobre elecciones, o sobre economía, una contestación usual es que no le interesa participar en política o no le interesa la economía, esa afirmación la hace porque cree desvincularse de su realidad, sin embargo, constituye una acción, es una participación o respuesta, positiva o negativa, de la realidad que vive. (Pérez, 2020: 15.)

También Bourdieu abunda sobre esta visión y considera que el sociólogo va más allá y cuestiona principios y conceptos establecidos en la sociedad, porque está en constante cambio, no todo está determinado, el principio básico de nuestra disciplina está en el cuestionamiento de los patrones establecidos, y en considerar un ser colectivo y buscar el cuestionamiento a los mecanismos de dominación. (Pérez, 2020: 16.)

La sociología, en un sentido abstracto, busca el estudio constante de las acciones humanas partiendo de la máxima al intuir que es el propio individuo el que compone a la sociedad y no la sociedad a éste.

Define, a través de criterios, teorías y tratados el cómo las personas interactúan entre sí, y cómo de estas interacciones surgen las relaciones y conexiones entre los semejantes, generando sistemas que para efectos prácticos llamaremos organizaciones.

La sociología forma parte de las llamadas ciencias sociales y es indispensable que tomemos en consideración dos niveles, las condiciones sociales en que surge y la relación que guarda con la ciencia; lo anterior es importante porque no podemos concebirla sin sus vínculos e interdependencia con otras disciplinas. Incluso, la tendencia actual en los estudios sociales es hacia el análisis interdisciplinario.

Lo anterior es básico porque no podemos comprender un estudio sociológico sin las herramientas de carácter metodológico que le proporcionarán rigurosidad y credibilidad. Para hacer uso de éstas es importante que podamos reflexionar sobre su utilidad, y que pensemos en las implicaciones y en evitar que nuestro acercamiento a la realidad sea sólo para satisfacer exclusivamente al sociólogo, en vez de para contar con una interpretación objetiva de la sociedad y su funcionamiento. (Pérez, 2020: 20.)

Durkheim se hace una pregunta y nos da una respuesta: ¿Cómo es posible que, a mayor autonomía del individuo, este dependa cada vez más de la sociedad? Estos movimientos contradictorios aparecen paralelamente. La pregunta y la respuesta nos las brinda en *De la división del trabajo social* (1893); la contradicción es solo aparente: la solidaridad social se transforma debido al desarrollo de la división del trabajo. De esta manera, el estudio de la solidaridad social es centro de preocupaciones teóricas.

Existen dos tipos de solidaridad: una deriva de las semejanzas y está arraigada en la conciencia común o colectiva; esta solidaridad, denominada mecánica, contribuye a la integración de la sociedad y puede medirse en razón de las normas jurídicas penales.

La otra solidaridad, denominada orgánica, contribuye también a la integración social y se debe a la división del trabajo; puede medirse en razón de las normas jurídicas cooperativas, las cuales expresan estados excéntricos de la conciencia común. De esta manera, el derecho represivo tiene preponderancia sobre el cooperativo; mientras más peso tengan las similitudes sociales, menos tendrá la división del trabajo, y a la inversa. Históricamente, el derecho represivo prima en las sociedades más antiguas, mientras que el derecho cooperativo lo hace en las modernas o en las que dividen ampliamente su trabajo. (Boris, 2016: 115)

Se determina entonces, como la sociología busca redimir el papel de la unidad social; es decir, que aunque la libertad expresa de un individuo pueda hacer “mella” sobre el papel de los colectivos, éste les necesita para unificarse con el todo y así, asumir el papel en su conjunto social.

Sociedad actual

La oposición entre globalización e identidad está dando forma a nuestro mundo y a nuestras vidas. La revolución de las tecnologías de la información y la reestructuración del capitalismo han inducido una nueva forma de sociedad, la sociedad red, que se caracteriza por la globalización de las actividades económicas decisivas desde el punto de vista estratégico, por su forma de organización en redes, por la flexibilidad e inestabilidad del trabajo y su individualización, por una cultura de la virtualidad real construida mediante un sistema de medios de comunicación omnipresentes, interconectados y diversificados, y por la transformación de los cimientos materiales de la vida, el espacio y el tiempo, mediante la constitución de un espacio de flujos y del tiempo atemporal, como expresiones de las actividades dominantes y de las élites gobernantes. (Castells, 2001: 23)

Los principales cambios evolutivos que ha sufrido la sociedad, se orientan hacia el *informacionalismo*. Esa necesidad constante de permanecer conectados a la WEB, el compartir información de manera instantánea o casi atemporal; los flujos de información, transacciones e intercambios que van más allá de lo monetario, ahora son las temáticas principales de la sociedad.

Desde los inicios de la sociología con Comte, Marx, Weber, etc. Se ha tratado de descifrar la fenomenología social a través de polos que se superponen hacia la evolución inminente o bien, constante y permanente del ente social.

Dicha evolución no es aislada, pues el conglomerado social, genera que la transfiguración se logre de manera “equitativa” y que; por lo tanto, los acontecimientos sociales se den de forma comunal.

Establecido este análisis, se puede retomar como la globalización –fenómeno que tiene ya varios años en el argot popular-, permite la unificación de las sociedades como un todo.

El propio Castells, trata de abordar esta temática a través de un estudio exhaustivo sobre un sociedad a la que el llama “RED”.

Si bien, los tratados de este autor español no surgieron en la actual crisis –que incrementó significativamente los procesos digitales-, más bien se desarrolló en la perene época de los 90's; en donde todavía se carecía de la certeza del funcionamiento de las redes digitales, fundamenta de manera lógica y ordenada, los procesos sociales de evolución.

Esta nueva forma de organización social, en su globalidad penetrante, se difunde por todo el mundo, del mismo modo que el capitalismo industrial y su enemigo gemelo, el estatismo industrial, lo hicieron en el siglo XX, sacudiendo las instituciones, transformando las culturas, creando riqueza e induciendo pobreza, espoleando la codicia, la innovación y la esperanza, mientras que a la vez impone privaciones e instila desesperación. Feliz o no, es, en efecto, un nuevo mundo. (Castells, 2001: 24)

En todos los fenómenos sociales se observa en primer lugar la influencia de las leyes fisiológicas del individuo y alguna otra cosa particular que modifica los efectos y que afecta a la acción de unos individuos sobre otros, especialmente complicada en la especie humana debido a la acción de una generación sobre la siguiente. Es cierto que para estudiar, como es debido, los fenómenos sociales, hay que partir de un profundo conocimiento, de las leyes relativas a la vida individual. Por otro lado esta subordinación necesaria entre los dos estudios no implica, como algunos fisiólogos de primer orden han creído, que la física social sea un simple apéndice de la fisiología.

Aunque los fenómenos sean ciertamente homogéneos, no son idénticos, y la separación de las dos ciencias posee una importancia capital. Pues sería imposible hacer el estudio colectivo de la especie como una simple deducción del estudio del individuo, ya que las condiciones sociales que modifican la acción de las leyes fisiológicas son precisamente su consideración más esencial. (Comte, 1984: 67)

La nueva sociedad, no es más que la corriente constante evolutiva que se presenta a modo de unificación de todas sus partes: individuo y colectividad.

Puesto que esta evolución involucra la utilización de tecnologías para poder llevarse a cabo, podría resaltar la pregunta ¿Qué pasa con los individuos que no pueden acceder a este tipo de avances tecnológicos? ¿Las personas se ven subyugadas y/o apartadas en cuanto al acceso de la comunicación?

Esta cuestión, que trata de establecer las principales limitantes sobre la pertenencia o no a un grupo social derivado del alcance de los medios no es ajena a la historia universal.

Puesto que se ve cómo desde las épocas romanas de los siglos III, IV y V, donde una lengua protolatina surgía como lengua franca de un imperio, para la división social de la época, en cuyos civitas, proles, libertos y esclavos, tenían acceso a diferentes formas de comunicación separándolos y haciendo más tajante la división de clases sociales.

Entonces, la sociedad moderna se identifica por la aparición de una sociedad conectada a través de las diferentes tecnologías de la información. Conexión que permite generar vínculos más estrechos en espacios abiertos y que no fuera posible de manera presencial.

Esta sociedad red, está compuesta por los avances tecnológicos y sobre todo por el acceso a ellos; determinando así, que los miembros de esta sociedad que no pueda acceder a estas tecnologías, serán excluidos de la misma, perteneciendo a una sociedad analógica, cada vez más degradada.

La sociedad contemporánea: movimientos sociales

En años recientes, diversos acontecimientos han marcado a las sociedades contemporáneas trascendiendo a movimientos complejos y que pretenden cambiar la organización social.

Desde la constante marginación por raza, religión género, etc. Hasta las fallas de la sociedad patriarcales donde el intelecto femenino ha podido hacer eco sobre años de opresión.

Se ve como la evolución –que yo considero inminente-, de las sociedades modernas o posmodernas, genera cambios que hasta el propio Comte consideraría positivistas.

Años de opresión, de callar las voces y de no importar a una sociedad “evolucionada”, ha hecho que sectores enteros de las comunas mundiales, salgan a levantar la voz para establecer un nuevo cambio en la sociedad.

En primer lugar, los movimientos sociales han de comprenderse en sus propios términos: a saber, son lo que dicen ser. Sus prácticas (y sobre todo sus prácticas discursivas) son su autodefinición. Este planteamiento nos evita la complicada tarea de interpretar la «verdadera» conciencia de los movimientos, como si sólo pudieran existir revelando las contradicciones estructurales «reales». Como si, para nacer, tuvieran que cargar por necesidad con esas contradicciones, como llevan sus armas y enarbolan sus banderas. Una operación de investigación diferente y necesaria es establecer la relación entre los movimientos, según los definen su práctica, sus valores y sus discursos, y los procesos sociales a los que parecen estar asonados: por ejemplo, la globalización, la informacionalización, la crisis de la democracia representativa y el dominio de la política simbólica en el espacio de los medios de comunicación. En mi análisis trataré de realizar ambas operaciones: la caracterización de cada movimiento, atendiendo a su propia dinámica específica, y su interacción con los procesos más amplios que provocan su existencia y resultan modificados por la misma. La importancia que otorgo al discurso de los movimientos se reflejará en lo que escriba. Al presentar y analizar los movimientos, seguiré muy de cerca sus propias *palabras*, no sólo las ideas, según se recogen en los documentos sobre los que he trabajado. Sin embargo, para ahorrar al lector los detalles minuciosos de las citas, he optado por presentar referencias genéricas a los materiales de los que se han obtenido los discursos, dejando que el lector interesado encuentre en ellos las palabras precisas de las que da cuenta este texto.

En segundo lugar, los movimientos sociales pueden ser socialmente conservadores, socialmente revolucionarios, ambas cosas a la vez o ninguna. Después de todo, hemos llegado a la conclusión (espero que para siempre) de que no existe una direccionalidad predeterminada en la evolución social, que el único sentido de la historia es la historia que sentimos. Por lo tanto, desde una perspectiva analítica, no hay movimientos sociales «malos» ni «buenos».

Todos son síntomas de nuestras sociedades y todos chocan con las estructuras sociales, con intensidades variables y resultados que deben establecerse mediante la investigación. Así pues, me gustan los zapatistas, no me gusta la milicia estadounidense y me horroriza *Aum Shinrikyo*.

No obstante, todos son, como sostendré, signos significativos de nuevos conflictos sociales y embriones de resistencia social y, en algunos casos, de cambio social. Sólo explorando con una mente abierta el nuevo paisaje histórico, seremos capaces de encontrar senderos luminosos, abismos oscuros y resquicios confusos en el camino hacia la nueva sociedad que surge de las crisis actuales.

En tercer lugar, para poner cierto orden en una masa de materiales muy diversos sobre los movimientos sociales que van a examinarse en este capítulo y los siguientes, me resultó útil clasificarlos según la tipología clásica de Alain Touraine, que define un movimiento social mediante tres principios: la *identidad* del movimiento, el *adversario* del movimiento y la visión o modelo social del movimiento, que yo denomino *objetivo social*. En mi adaptación personal (que considero coherente con la teoría de Touraine), la *identidad* hace referencia a la autodefinición del movimiento, de lo que es, en nombre de quién habla. El *adversario* hace referencia al principal enemigo del movimiento, según lo identifica éste de Corma explícita. El *objetivo social* hace referencia a la visión del movimiento del tipo de orden social, u organización social, que desearía obtener en el horizonte histórico de su acción colectiva. (Castells, 2001:94)

Sería impensable creer que la sociología dejaría aparte este tipo de movimientos, pues impactan directamente en los colectivos modificándolos y ocasionando la transformación de los entornos sociales y; por lo tanto, de todos los sistemas que estos comprenden.

Hemos visto como estos movimientos, modifican el entorno, las leyes, la semántica.

Se identifica de cómo las aliteraciones populares, hacen eco en las esferas de la “alta sociedad” y la modifican a través de la creación del proteccionismo tan necesitado.

Estos movimientos, lejos de ser irregulares, generan un orden nuevo; el de alzar la voz para subsistir: principal característica de las revoluciones pasadas y que serán venideras.

El yo

Finalmente, toca el turno de abordar el yo. En párrafos anteriores se trató de abordar el tema desde una perspectiva filosófica y deductiva a bien de terminar con el particular “yo”.

¿Qué es el yo? ¿Cómo se genera la identidad? Esta perspectiva mayéutica de indagación es necesaria, pues establece la constante necesidad de entender al elemento central de la sociedad: el individuo.

Si pudiéramos establecer categóricamente los cuestionamientos de reflexión ¿Quién soy? ¿Qué soy? ¿Para qué estoy? Abordaríamos siglos de filosofía pura donde Sócrates, Platón, Anaxímenes, Diógenes y hasta los mismos emperadores como Constantino, Alejandro Magno, etc. Se hicieron las mismas preguntas.

El yo es el ser central de la sociedad. Esa individualidad a veces tan deseada, pero muchas veces poco comprendida.

Los cambios sociales son tan espectaculares como los procesos de transformación tecnológicos y económicos. A pesar de todas las dificultades a que se ha enfrentado el proceso de transformación de la condición de las mujeres, el patriarcado se ha debilitado y puesto en cuestión en diversas sociedades. Así, en buena parte del mundo, las relaciones de género se han convertido en un dominio contestado, en vez de ser una esfera de reproducción cultural. De ahí se deduce una redefinición fundamental de las relaciones entre mujeres, hombres y niños y, de este modo, de la familia, la sexualidad y la personalidad. La conciencia medioambiental ha calado en las instituciones de la sociedad y sus valores han ganado atractivo político al precio de ser falseados y manipulados en la práctica cotidiana de las grandes empresas y las burocracias. (Castells, 2001: 60)

El yo, ese eje central complejo de una sociedad que busca la unidad y generar otra entidad, es pues definido en aspectos antropológicos –del ser-, sociológicos –de la unidad- y propiamente filosóficos –de la existencia-.

Pero esa unidad, tan única y básica; es definida por cada uno de nosotros a través de todos los sistemas de creencias y valores que comprenden el complejo del individual.

1.3 Concepto de Organización.

Una vez que se han identificado los principales parámetros que organizan a una sociedad, cuya principal representación es la individualidad y el ser; toca el turno de establecer las bases de las organizaciones –tema central de esta cátedra-.

Existen diferentes puntos de vista sobre lo que puede llegar a ser una organización.

Desde las ciencias administrativas hasta las de la salud, se subyugan definiciones y conceptos sobre este tema.

Incluso, existen diferentes postulados por teóricos cuya finalidad es la de generar discursos ilustrativos en cuanto a las características de estas.

Sin embargo, la rama de estudio por la cual optemos identificar a una organización nos dará elementos diferenciados entre sí, propios de cada asignatura y que, se acercan a las bases de escolaridad de cada autor.

Así, si se habla desde una perspectiva positivista; las organizaciones son sistemas que pretenden establecer un sistema interdependiente que genera el aprovechamiento y la evolución del propio sistema a favor de un cambio siempre en pro del grupo.

Si por otro lado, se opta por generar una definición desde los teóricos administrativos, se identificará que una organización es un conjunto de personas que coordinan procesos para el aprovechamiento de recurso y generar con ello su plusvalía.

Por otro lado, en un sentido más filosófico, la organización emana de la necesidad constante de controlar las cosas. Esa necesidad natural del humano de conocer el fundamentalismo de todo y su curiosidad infinita por el entorno que le rodea.

Sea cual sea el caso de estudio, podemos identificar a las organizaciones como un conglomerado de procesos coordinados de un grupo social –sociedad-.

Ese conglomerado hace eco en cada parte del sistema social. Pues la organización es necesaria a través de la división de actividades que, en cadena; logran el objetivo central del grupo: la subsistencia.

Esta subsistencia no solo es natural. Si no que también atemporal y mejor dicha, una subsistencia conjunta.

Definición

Para Eggers (2012: 10) “No hay una organización igual a otra. Cada una de ellas tiene características, cultura, metodologías, fines, estructuras diferentes. Sin embargo, se puede decir que todas comparten algunos elementos que son propios de las organizaciones: los recursos con que cuentan.”

Es cierto que no existen organizaciones iguales. Todas, por muy semejantes que parezcan en número, género, causas, etc. Cuentan con sutiles diferencias entre sí. Lo que sí es posible de semantizar, es el hecho de contar con los elementos de trabajo necesarios a los que Eggers y muchos más autores denominan “recursos”.

Teniendo como referencia lo anterior, es vital mencionar que esos recursos – limitados- son los elementos esenciales de toda organización antes de ser definida.

Entonces, podemos identificar 5 recursos básicos de toda organización: Materiales, tecnológicos, económicos, humanos y cronológicos.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros. Éstos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes,

pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes. Éstos existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificulta las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta la persona, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad. (Carrasco, 2009: 10)

La complejidad de las organizaciones no es aislada. El propio humano emana complejidad en torno a su ser y su totalidad, además de la congruencia con su entorno.

Pero, sí es posible identificar algunos factores del porqué las organizaciones son complejas y qué características dignas de ser estudiadas pueden hacer que esta complejidad sea aprovechada de manera que, en lugar de ser un lastre; generen ventajas a la postre.

A continuación se describen dichas variables acorde a lo que establece Carrasco.

-Complejidad: Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

-Anonimato: Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

-Rutina estandarizada: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

-Estructura especializada no oficiales: Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.

-Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extraformal de interdependencia.

-Tamaño: Va depender del número de participantes y dependencias.

Según el enfoque de Katz y Kahn:

La importación-transformación-exportación de energía: Las organizaciones obtienen insumos del ambiente, necesita refuerzos energéticos de otras instituciones y de otras personas, ningunas son auto sostenidas ni autosuficientes. El ciclo de importación procesamiento y exportación constituye la base fundamental en el sistema abierto y la interacción con el ambiente.

Sistemas son ciclos de eventos: Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico.

Entropía negativa: Es un proceso por el cual las formas organizadas convergen en el agotamiento, desorganización, desintegración y conduce a la muerte.

Equilibrio: Se observa en el proceso homeostático, lo cual regula la temperatura corporal. Sobre la base de (Kurt Lewin), manifiesta que los sistemas responden a los cambios o se anticipan ante ellos.

Equifinalidad: Indicó (Von Bertalanffy) Tiene condiciones y caminos diferentes, existen varios modos y métodos para alcanzar un objetivo y así conseguir mejores resultados.(Carrasco, 2006: 12)

Finalmente, podemos retomar todos los elementos que han intervenido en las definiciones de los elementos de las organizaciones para establecer la definición correspondiente.

Pero, como comentario final, cabe resaltar que, esta definición dependerá en gran medida del área de estudio.

Del mismo modo que la información anterior, Carrasco presenta algunas caras de las aristas de las organizaciones en función a su definición.

Las Técnicas - Según Tavistock: En la técnica existe una relación con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas, eso se ayuda con la tecnología disponible. Hay un sistema técnico dependiente: depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta esto cambia de acuerdo a la empresa; está determinada por la especialización del conocimiento (habilidades para operar determinadas máquinas, equipos, materias primas), en las empresas.

En Enfoque Socio técnico: Concibe a la organización como un lugar donde se combinan la tecnología (trabajo, equipo) y al mismo tiempo con el sistema social (sistema que se enfoca en aquellos que realizan el trabajo). Tanto el sistema técnico como el social están en permanente interacción, la naturaleza del trabajo incide en la organización de las personas. Cualquier sistema de producción necesita tanto una organización tecnología como una de trabajo. (Carrasco, 2006: 13)

Así, podemos generar que las organizaciones, hacen referencia a los sistemas productivos y a su vez a los bienes de producción. Es por lo anterior, que de manera personal, expongo una definición que considero neutral sobre las organizaciones: conjunto de individuos de una determinada sociedad que coordinan sus esfuerzos para optimizar el uso de recursos con los que cuentan y generar una finalidad de aprovechamiento de los mismos.

Organizaciones como sistemas

Del mismo modo que la complejidad repercute la actividad de una organización, el tipo de sistema al que pertenezca lo hará en su forma de dirigirse.

Así, las organizaciones se dividen en función a dos tipos de sistemas básicos: abiertos y cerrados.

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Existen dos tipos de sistemas:

Sistema Abierto: Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia. Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminados. Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

Entradas: Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

Procesamiento: Transforma las entradas en salidas o resultados

Salidas: Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

Retroalimentación: Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

Sistema Cerrado: Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista. (Carrasco, 206: 7)

UNIDAD II

2. Teorías de la organización

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.

2.1 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)

2.2 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 campo industrial 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 autómata 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 prescritas. 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)

2.3. 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 por el pasado,
- 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)

2.4. 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.

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. Eggert, 2012: 36-37)

2.5. 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

re encontró la idea a menudo formulada en el pasado de que un todo es más 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 entiende 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 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 continúa.

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 o 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 más 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 quiénes 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)

2.6. 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: A quienes 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 presentar antes 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 aptitud demasiado directiva o no la asumían de manera adecuada. 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 qué 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 más 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 más 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 más concretos y recalcan características y esquemas más específicos de las interrelaciones entre los subsistemas.

A este respecto Kast y Rosenzweig (1987) utilizando la perspectiva de sistemas, describe el punto de vista de la teoría de la 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 más 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 más relevantes que se abordan en vías de buscar la congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre sus subsistemas:

I. 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 Quarterly*, 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 más 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 está 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, cuales 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)

2.7. 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)

UNIDAD III

3. Aspectos centrales de las organizaciones

3.1 Cultura de Empresa

El concepto de cultura de empresa nació para denominar a todo aquello que ocurría en la empresa y que no se podía explicar con otros elementos formales de la planificación. Se incluían así, por ejemplo, los procedimientos no establecidos y que sin embargo se seguían por tradición o costumbre. Con el tiempo se fue descubriendo que el conjunto de aspectos que iban acumulándose en lo que se llamaba cultura de empresa era tan voluminoso y trascendental como el resto. El concepto había llegado a incluir aspectos que en principio habían pertenecido al terreno de la planificación explícita.

Fenómenos tales como la coordinación espontánea entre departamentos, o delegación de facultades puntuales, que no estaban explícitamente establecidos, entraban a formar parte de ese cuerpo heterodoxo denominado cultura organizacional. Los teóricos de los Recursos Humanos asumen hoy que, frente al sistema formal de la organización, existe un sistema informal, más difícil de gestionar, y que responde a la configuración de una serie de parámetros agrupados en la cultura de empresa: la tradición, la costumbre, la impronta de los dirigentes, la motivación de los trabajadores, etc.

Necesariamente, esto condiciona y corrige la estructura formal definida. Veamos ahora más concretamente cuáles son los componentes de esta cultura, y que podemos decir que se compone de «productos subjetivos» proporcionados por cada subsistema de la organización empresarial:

I. El subsistema ideológico construye todos los símbolos por los cuales se transmite la cultura por medio de:

- Unos valores entendidos como los patrones que guían la manera de ser o de actuar que la organización considera ideal, y que hacen que las personas y las conductas a las cuales se les atribuyen estos valores sean consideradas idóneas.

- Unas creencias ligadas a las actitudes, normas y valores, que sirven de elemento explicativo de la actuación de la organización, independientemente de su confrontación con el mundo objetivo.
- Unos mitos que suelen ir ligados a los orígenes de la organización y que sirven de paradigma para la actuación de todos sus miembros.
- Unos ritos o secuencias de actos simbólicos, pautados y repetitivos, realizados en determinadas circunstancias y que son utilizados por la organización para transmitir su cultura.

2. El subsistema sociológico proporciona las pautas ideológicas adaptativas que ha de seguir cada componente de la organización y que encuentra su expresión en los siguientes ámbitos:

- Individual: Con la adaptación de las pautas de comportamiento del individuo a las aceptadas por la organización y, al mismo tiempo, con la influencia que pueden tener estas en la formación de las conductas de grupo.
- Grupal: Con la conformación de una dinámica de actuación grupal de acuerdo con las estrategias escogidas por la organización para alcanzar sus objetivos.
- Sistema de roles: Como una delimitación o ampliación de los papeles que juegan los diferentes componentes de la organización en la consecución de los objetivos de esta.
- Liderazgo: Se refiere, por una parte, tanto a las personas que lo ejercen como a las maneras de ejercerlo respecto a cada miembro de la organización, y de otra parte, su influencia en la generación de las pautas de conducta que van conformando la cultura de la misma.
- Sistemas de recompensas: ligados a la adecuación de las conductas individuales y de grupo con los valores y creencias de la organización.

3. El subsistema tecnológico proporciona los aspectos instrumentales que predominan en la organización, que se manifiesta por medio de:

- La organización del trabajo: considerada como la más adecuada.
- La tecnología dominante utilizada y relacionada con la interpretación que la organización hace del contexto global que le rodea.

Las condiciones físicas del trabajo, entendidas como la interpretación que hace la organización de su relación con el medio físico que le rodea.

Estos productos subjetivos darán la pauta a los comportamientos de los miembros de la organización, tanto mediante formas explícitas (por escrito, de palabra, etc.) como implícitas. Estas últimas también son o han de ser conocidas por todos los componentes para adaptar sus pautas de comportamiento a la dinámica de la organización.

A la vez, estos productos subjetivos proporcionan unos modelos de conocimiento de la realidad, por medio de los cuales todos los miembros interpretan su realidad individual y grupal dentro de la organización y coordinan su comportamiento. Estos modelos de conocimiento y patrones de comportamiento son lo que podríamos definir como la cultura de la organización, y pueden ser heredados o transmitidos. En el primer caso, cada organización, al adaptarse a su entorno, acumula una memoria histórica que modela su cultura particular y la desarrolla según la capacidad instrumental de la que se ha podido servir. La cultura, en este proceso de acumulación, forma normas y valores adaptativos y los plasma en utensilios.

En los patrones de comportamiento transmitidos, en cambio, la organización, en un proceso de enculturación, trata de transmitir, como pautas de conducta adecuada a todos sus miembros, todos los valores, normas y utensilios acumulados anteriormente, a sus nuevos componentes. Estos mecanismos de herencia y transmisión requieren un lenguaje simbólico determinado que impregne todos los procesos de comunicación dentro de la organización y que proporcione una conducta organizacional particular que sirva para transmitir todos los éxitos conseguidos por la organización y sus valores asociados en términos: de eficacia, para conseguir los objetivos fijados; de eficiencia, para que estos sean alcanzados en los plazos y con los costes previstos; y de funcionalidad, para conseguir unas respuestas adaptativas al entorno y su evolución. La cultura de la organización condiciona las actuaciones de la misma. Este condicionamiento se ve reflejado en:

1. El carácter y alcance de las estrategias elaboradas en la construcción de su futuro.
2. La dimensión y naturaleza de su estructura organizativa según sus objetivos, estrategias y rasgos culturales.
3. La provocación y selección de comportamientos adecuados a los dos puntos anteriores.

(Martínez, 2012: 67-70)

3.2. Poder, Autoridad y Liderazgo

Poder y autoridad

Los conceptos políticos forman parte de nuestra conversación cotidiana: ensalzamos la “democracia” y censuramos, aceptamos o rechazamos la “revolución”. Palabras emotivas como “igualdad” o “dictadura” “élite” o aun “poder” pueden con frecuencia, por las propias pasiones que suscitan, dificultar una adecuada comprensión del sentido en que las mismas han sido o son usadas. Confucio consideraba la “rectificación de nombres” como la primera tarea de gobierno. “Si los nombres no son correctos afirmaba aquél—, el lenguaje no estará de acuerdo con la verdad de las cosas”, y esto, con el tiempo, conducirá a la desaparición de la justicia, a la anarquía y a la guerra. Yo no me atrevería a llegar tan lejos en esta cuestión pero, creo que estaríamos mejor sabiendo lo que con precisión queremos decir cuando utilizamos un término político común.

Partiendo de esta premisa y, sin embargo, reconociendo, como en su día ya hiciera Bismarck, que la política no es una ciencia exacta, es por lo que creo que un examen del concepto de autoridad nos exigiría necesariamente profundizar en su parentesco y en su presunta relación con el concepto de poder; teniendo en cuenta que con frecuencia ambos términos parecen fundirse y confundirse tanto en la esfera del lenguaje común como en la del pensamiento. “Hablamos de que una ley da “poder” a un ministro para hacer esto o aquello, cuando queremos decir que le está dando autoridad. Del mismo modo, hablamos de actuar más allá de “los poderes legales”, o de actuar ultra vires, cuando la palabra “autoridad” hubiese expresado de un modo más claro lo que queremos decir”.

Esta imprecisión del lenguaje que, curiosamente, encontramos ya en el comienzo mismo de la discusión teórica sobre la soberanía, en el siglo XVI, en la obra de Juan Bodino, llega hasta nuestros días. De hecho, son todavía hoy muchos los autores para quienes el intento de establecer una distinción rigurosa entre el poder y la autoridad está, en última instancia, destinada al fracaso. Así, por ejemplo, B. Goodwin en los últimos tiempos ha precisado: “En

cualquier situación política normal y en todas las instituciones estatales, el poder y la autoridad coexisten y se apoyan el uno al otro, y entre ambos condicionan la conducta de los ciudadanos”.

Sin embargo, la postura contraria, la que apuesta por el binomio poder-autoridad, ha sido también defendida por otros tantos filósofos, que mantienen que debe existir una clara diferenciación entre ambos conceptos y no la conjunción y la mezcla que parece caracterizar la relación entre ambas nociones en la vida política.

Incluso encontramos casos de autores en ciencias políticas y en sociología que exageran la diferenciación entre los conceptos de autoridad y poder, llegando incluso a defender una verdadera confrontación. A mi modo de ver, si este planteamiento no ha sido positivo para las ciencias sociales es porque a pesar de que ha permitido incrementar la capacidad explicativa del concepto de autoridad, de algún modo, ha empobrecido el concepto de poder al limitarlo a la mera coacción, pero en su peor variante: la ilegítima.

Por otra parte, nos encontramos con que los juristas describen el poder como un concepto de facto, que tiene que ver con hechos o acciones, mientras que la autoridad se presenta como un concepto de iure, relacionado con el derecho.

Como todos sabemos, la interacción entre poder y autoridad, hecho y derecho, es un tema que ha ocupado un lugar principal en la obra de todos los teóricos políticos clásicos. No hay más que recordar a Maquiavelo, quien afirmaba en *El Príncipe* que el nuevo gobernante, quizá un usurpador inhabilitado para reivindicar una base hereditaria o religiosa que le permita ocupar su posición, debe convertirse, para sobrevivir, en un experto en el ejercicio del poder y en la manipulación de las personas, utilizando tácticas oportunistas y una “economía de violencia”. La autoridad, por consiguiente, no es esencial a corto plazo, –dirá Maquiavelo– aunque el príncipe intente obtenerla a largo plazo.

También el soberano de Hobbes en su obra *Leviatán* es designado para promover la obediencia que se ha de prestar al pacto social. En la medida en que es un ente autorizado por los contratantes originales, el soberano representa una autoridad situada por encima de ellos. Si las generaciones que siguen a la original obedecen al soberano por razones de prudencia es porque temen el retorno de la anarquía, de modo que a partir de ese momento, puede decirse que el soberano ejerce poder sobre ellos, en lugar de ejercer autoridad. Por ello, el modelo de Hobbes tiene como consecuencia, posiblemente involuntario, la legitimación de cualquier golpe que tenga éxito o cualquier poder de facto que se establezca a partir de este golpe.

Por último, por referirme a tres casos paradigmáticos, en contraste con Hobbes, Locke situará la autoridad en el pueblo como soberano supremo. La autoridad y el poder son delegados en cantidades limitadas a un gobierno que permanece subordinado al pueblo soberano. Sin embargo, los individuos están obligados a aceptar la autoridad y a obedecer las leyes de un gobierno adecuadamente constituido; puesto que se trata de leyes a las que han prestado su consentimiento.

Si reflexionamos un poco sobre todo esto creo que la cuestión que necesariamente exige ser contestada es la siguiente: ¿puede considerarse la autoridad una forma de poder? o por decirlo con palabras de Sennett, ¿es la autoridad la expresión emocional del poder? Ciertos autores han tratado de contestar a esta pregunta simplemente diciendo que “considerar a la autoridad como una forma de poder no es útil desde un punto de vista operativo”; sin embargo, desde mi punto de vista, lo más adecuado sería responder, siguiendo a Oppenheim, con un “depende”. ¿Por qué? Porque, a mi juicio, autoridad y poder no tienen porque siempre coincidir.

Puede ser que un sujeto esté bajo la autoridad y la influencia de otro sujeto, y, por tanto, bajo su poder; pero puede ocurrir también que esté bajo su autoridad y, sin embargo, no bajo su poder. Lo entenderemos mejor con el siguiente ejemplo tomado de Oppenheim: El gobierno de Atenas tenía autoridad sobre Sócrates, el prototipo de persona autónoma, quien de un modo independiente había llegado a la convicción moral de que debía obedecer las leyes de

Atenas, aunque fuesen ilegales (es decir, que no debía escapar de su prisión aun cuando estaba convencido de que su juicio era ilegal:). De este modo, el gobierno de Atenas no tenía influencia sobre Sócrates aunque sí poder para castigarle. Si, por otro lado, la creencia de Sócrates de que debía obedecer fielmente las leyes del gobierno hubiese sido alentada por el gobierno – por ejemplo, mediante persuasión racional o adoctrinamiento– Sócrates estaría bajo la autoridad y la influencia del gobierno, y, por tanto, también bajo su poder.

En cualquier caso, y como acertadamente, ha puesto de manifiesto Labourdette, no parece aceptable una diferenciación total o una fractura entre los conceptos de autoridad y de poder. Pues con ello: “No sólo se mutila el alcance inclusivo del poder, sino que también su parcelación exige, necesariamente, la constitución de un nuevo concepto capaz de abarcar todos los ámbitos considerados. Y esto es así porque, al separar analíticamente en segmentos los procesos de imposición, y deducir áreas específicas de acuerdo a ciertas características, surge la impostergable necesidad de convocar a un concepto totalizador de ese proceso de imposición global. A nuestro juicio –es decir, al de Labourdette– ese concepto es el de “poder”. De acuerdo con la anterior, y teniendo siempre presente la estrecha relación, aunque no identificación pero tampoco oposición, que existe entre ambos conceptos, creo que, siguiendo a Raphael, resultaría acertado sostener que tener autoridad para algo, es tener el derecho de hacerlo. Aquí habrían de distinguirse dos sentidos del sustantivo “derecho”. Pues, por un parte, cuando decimos que una persona tiene el derecho de hacer algo, podemos estar queriendo decir que la acción que se propone llevar a cabo no está prohibida por ninguna ley o norma moral, o que una determinada ley le permite cometer acciones de esa clase. Y según este primer sentido del sustantivo “derecho”, un derecho sería una libertad, una licencia, una autorización; en suma, un “derecho de acción”. Pero, por otra parte, podríamos también querer hablar de tener un derecho refiriéndonos a un derecho a recibir algo, un derecho frente a otro, quien tendría la obligación de darnos aquello a lo que tenemos derecho. Según este segundo sentido, un derecho constituiría un título a algo que se nos debe; en suma, un “derecho de recepción”.

Naturalmente, el derecho de recepción no implica que se haya de recibir algo material; puesto que aquél puede consistir tanto en el derecho a no ser molestado, en la ausencia de restricciones para hacer aquello que decidamos hacer, como en el derecho a recibir obediencia de los demás.

Según Raphael, la autoridad para dar órdenes supondría esta clase de derecho de recepción. A veces, hablamos de estar autorizados (y no tan a menudo, utilizamos la expresión: tener autoridad) para hacer algo, cuando estamos refiriéndonos a que tenemos un derecho de acción, pero dando a entender, además, que tenemos también un derecho de recepción, a que no se nos moleste. (...) Por consiguiente, la autoridad para dictar órdenes no sería sólo un permiso o un derecho a hacer algo, como lo es el permiso (o la autorización) para conducir un coche; sería también un derecho frente a aquellos a quienes se dirigen las órdenes, para que hagan lo que se les ordena. Esto es, implicaría también un derecho a recibir obediencia, al que corresponde la obligación por parte de los demás de concederla. También para Oppenheim esto es así. Pues como él mismo determina: “Que el gobierno P tenga autoridad sobre sus ciudadanos R respecto a determinadas actividades significa que los últimos creen que el primero está autorizado a regular sus conductas dentro de los límites que imponen esas actividades y que ellos tienen el deber de obedecer”.

Si recordamos para Weber el rasgo distintivo del dominio o autoridad era la sumisión, la cual podía descansar en los más diversos motivos: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con respecto a fines. Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, sería, a su modo de ver, esencial en toda relación de autoridad.

El concepto de poder se enfrenta así en su análisis con el de dominación cuando reitera que este último consiste en la probabilidad de hallar obediencia a su mandato proponiendo emplear el concepto de dominación en su sentido limitado, que se opone radicalmente al poder, el cual se basa formalmente en el libre juego de los intereses.

Sin lugar a dudas, la categoría de obediencia está jugando un papel decisivo en la conceptualización del dominio. Weber se detiene en el derecho de obediencia del mandante y en el deber de obediencia del dominado. El rasgo que precisamente diferenciará a la autoridad o dominación del poder será, a su juicio, la “legitimidad”.

Y según la clase de legitimidad diferirá el tipo de obediencia, el cuadro administrativo que la garantiza, y el carácter que adopta el ejercicio de la dominación. Y, por lo tanto, también diferirán sus efectos. De ahí que, desde mi punto de vista, el célebre análisis del poder de Max Weber constituya, en realidad, una explicación sociológica de la autoridad.

Si recordamos, el autor alemán distinguía tres tipos ideales de autoridad o dominación (Herrschaft): la legal-racional, la tradicional y la carismática.

1) La autoridad legal-racional constituye la forma explícita del derecho a dictar órdenes y a que éstas sean obedecidas, en virtud de la ocupación de un cargo o posición dentro de un sistema de normas deliberadamente estructuradas que establecen derechos y deberes.

2) La autoridad tradicional existe cuando una persona –un rey o un jefe tribal, por ejemplo– ocupa una posición superior de mando, de acuerdo con una tradición de larga data, y es obedecida porque todos aceptan el carácter sagrado de la tradición.

Curiosamente, Luhmann en su obra Poder (Macht) insistirá en este punto al señalar que la autoridad no necesita justificarse inicialmente; puesto que, a su juicio, aquella se basa en la tradición aunque no, por ello, aclara el autor, necesite invocar a ella.

3) La idea de autoridad carismática constituye una extensión del significado de la palabra griega *chárisma* (el don de la gracia divina) que aparece en el Nuevo Testamento. Ahora bien, tal y como Weber emplea el término, significa aquella autoridad basada en la posesión de cualidades personales excepcionales que ocasionan que una persona sea aceptada como líder. Puede tratarse de virtudes piadosas, que conceden a su poseedor una autoridad religiosa; o de cualidades como el heroísmo, la capacidad intelectual o la elocuencia, que despiertan una

devoción leal en la guerra, en la política o en cualquier otra actividad. La autoridad carismática respondería por parte de los dominados al reconocimiento del carácter extranormal del elegido, de su “heroísmo”, de su “santidad” y “ejemplaridad”; y concordantemente con ello, al reconocimiento de las “ordenaciones” emanadas de los elegidos. (Hermida, s.f.: 179-187).

Liderazgo

Todos hablan de él, pocos lo entienden. La mayoría de las personas lo quieren, pocos lo logran. Existen más de cincuenta definiciones y descripciones de liderazgo tan solo en mis archivos personales. ¿En qué consiste ese intrigante asunto que llamamos «liderazgo»?

Tal vez porque la mayoría de nosotros quiere ser líder nos involucramos emocionalmente al tratar de definir el liderazgo. O, tal vez porque conocemos a un líder tratamos de copiar su conducta y de describir el liderazgo como una personalidad. Pida a diez personas que definan el liderazgo y recibirá diez respuestas diferentes. Después de más de cuatro décadas de observar el liderazgo dentro de mi familia, y después de muchos años de desarrollar mi propio potencial, he llegado a esta conclusión: *El liderazgo es influencia*. Eso es todo. Nada más, nada menos. Mi proverbio favorito sobre el liderazgo es: El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo.

James C. George, de la ParTraining Corporation habló de una manera muy efectiva en una reciente entrevista con *Executive Communications*: « ¿Qué es el liderazgo? Quite, por un momento, los asuntos morales que están detrás de él, y hay solamente una definición: *El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores*. «Hitler fue un líder y también lo fue Jim Jones. Jesús de Nazaret, Martin Luther King, Winston Churchill y John F. Kennedy, fueron todos líderes. Aunque sus sistemas de valores y capacidades directivas fueron muy diferentes, cada uno tuvo seguidores.

«Una vez que usted ha definido al liderazgo como la capacidad de conseguir seguidores, usted vuelve a trabajar desde ese punto de referencia para decidir cómo dirigir».

Allí radica el problema. La mayoría define el liderazgo como la capacidad de alcanzar una posición, no de obtener seguidores. Por lo tanto, van detrás de una posición, rango o título, y

cuando los adquieren piensan que ya son líderes. Esta forma de pensar crea dos problemas comunes: Los que poseen el «status» de líder experimentan a menudo la frustración de tener pocos seguidores; y los que carecen de los títulos apropiados pueden no visualizarse como líderes, y por esa razón no desarrollan habilidades de líderes. (Maxwell, 2012: 6-7)

3.3. Comunicación En La Empresa

El hombre es por excelencia un ser comunicativo. A lo largo de la historia podemos observar cómo el hombre manifiesta la necesidad y el deseo de expresarse originando el lenguaje, la danza, la pintura, la escritura, etc. La comunicación es el fundamento de toda la vida social.

Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir como tal. La comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado. Hoy en día nos encontramos en la era de la comunicación.

La información, la comunicación por vía satélite, por ondas, etc., son medios de comunicación que permiten hacer llegar los mensajes más rápido y a más gente.

En las últimas décadas se ha dado un creciente interés por el proceso de comunicación interpersonal. La sociedad ha empezado a tomar conciencia de la importancia y la complejidad de dicho proceso. En el mundo de la empresa ha sucedido lo mismo y se ha tomado conciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente y de la necesidad de comunicar de forma eficaz.

Nos encontramos, pues, con que la comunicación en la empresa es un elemento básico que determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos.

El éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que, de una forma u otra, están relacionados con ella (clientes, empleados, sociedad en general...).

Para definir el concepto de comunicación hay que diferenciarlo de otro concepto que, por su intervención en el proceso mismo de comunicación, llega incluso a ser confundido con este.

Nos referimos al concepto de información.

Para que exista información se requiere un emisor del mensaje, un receptor del mismo, un canal que una a ambos y, por supuesto, un mensaje.

La información no es más que el contenido de la comunicación, que se caracteriza por su sentido unidireccional, considerando únicamente como agente activo a la persona que emite el mensaje.

Para poder hablar de comunicación debe estar presente un nuevo ingrediente: el feedback o bucle de retorno de la información, o lo que es lo mismo, la respuesta del receptor al mensaje del emisor.

El feedback implica el hecho de que el emisor se convierte en receptor y viceversa, es decir, se invierte la polaridad del esquema. El fenómeno comunicativo es un proceso en el que ambos, emisor y receptor, son agentes activos. Por lo tanto, el factor diferenciador que nos permitirá definir y diferenciar la comunicación de la información es la participación.

Desde este punto de vista, comunicación no es informar. El proceso de comunicación implica compartir y dialogar; hablar y escuchar; dar y recibir.

De hecho, comunicación, que proviene del latín «comunicativo», significa «participación, compartir». La comunicación es, por tanto, un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor. Hecha esta distinción ya podemos definir qué es y para qué sirve la comunicación.

Proceso de comunicación

Podemos distinguir dos conceptos diferentes de comunicación:

— Comunicación-información: es la transmisión de un mensaje ya sea verbal o no, desde un emisor (E) a un receptor (R) por un determinado medio (M). Yo comunico: verbo transitivo.

Para que exista información se requiere un emisor del mensaje, un receptor del mismo, un canal que una a ambos y, por supuesto, un mensaje.

La información no es más que el contenido de la comunicación, que se caracteriza por su sentido unidireccional, considerando únicamente como agente activo a la persona que emite el mensaje.

Para poder hablar de comunicación debe estar presente un nuevo ingrediente: el feedback o bucle de retorno de la información, o lo que es lo mismo, la respuesta del receptor al mensaje del emisor.

El feedback implica el hecho de que el emisor se convierte en receptor y viceversa, es decir, se invierte la polaridad del esquema. El fenómeno comunicativo es un proceso en el que ambos, emisor y receptor, son agentes activos. Por lo tanto, el factor diferenciador que nos permitirá definir y diferenciar la comunicación de la información es la participación.

Desde este punto de vista, comunicación no es informar. El proceso de comunicación implica compartir y dialogar; hablar y escuchar; dar y recibir.

De hecho, comunicación, que proviene del latín «comunicativo», significa «participación, compartir». La comunicación es, por tanto, un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor. Hecha esta distinción ya podemos definir qué es y para qué sirve la comunicación.

Proceso de comunicación

Podemos distinguir dos conceptos diferentes de comunicación:

— Comunicación-información: es la transmisión de un mensaje ya sea verbal o no, desde un emisor (E) a un receptor (R) por un determinado medio (M). Yo comunico: verbo transitivo.

3.4. Tendencias Actuales de la Administración Pública

La cuestión acerca de la capacidad y eficacia directiva de los gobiernos se ha colocado hoy en el centro de las disciplinas que estudian el gobierno y en el corazón de la preocupación ciudadana. Han sido numerosos los hechos críticos que han provocado que ciudadanos y estudiosos nos hagamos preguntas y tengamos dudas sobre la eficacia directiva de los gobiernos, dado que nuestra vida personal y asociada ha sido golpeada en las últimas décadas por crisis fiscales que destruyeron capitales, patrimonios y calificación laboral de nuestras naciones, por el estancamiento y en algunos casos el declive económico de nuestros países, por el agravamiento de los problemas de la inseguridad y la pobreza, por arbitrariedades y corrupción de políticos y funcionarios, por servicios públicos de inestable calidad, por políticas públicas de diseño e implementación defectuosa.

La lista de los defectos directivos de los gobiernos puede extenderse y pormenorizarse, pero su común denominador es la ineficacia relativa del gobierno en el cumplimiento de las funciones públicas y en la realización de los objetivos de importancia social, con el resultado de que ha crecido el escepticismo en la capacidad directiva de los gobiernos no sólo en México. ¿Gobiernan los gobiernos? ¿Poseen los gobiernos la capacidad de conducir a sus países o comunidades hacia algún futuro de seguridad, equidad y prosperidad en vez de navegar a la deriva o de naufragar? ¿Cuáles son las condiciones que hacen posible que los gobiernos posean la capacidad de gobernar a sus sociedades? ¿Estas condiciones de posibilidad directiva se ubican sólo al interior del gobierno, en su ámbito de poderes, recursos, capacidades y prácticas, o la conducción de la sociedad hacia futuros de valía, para ser factible y exitosa, requiere sumar las capacidades y recursos de la sociedad económica y civil? ¿Dispone el gobierno de los recursos y posibilidades para definir el rumbo de la sociedad y efectuarlo por sí mismo, como antaño, cuando controlaba toda la orquesta social y la dirigía con su partitura y su batuta, o las condiciones sociales y políticas han cambiado a tal punto que la definición y la realización de los objetivos de valor para una sociedad necesita de los recursos, capacidades y compromisos del sector privado y social, lo cual obliga al gobierno a otro modo de relacionarse con los actores económicos y sociales y, por ende, a otro modo de gobernar? Las preguntas podrían multiplicarse y reflejan dudas metódicas y prácticas sobre la capacidad directiva de los

gobiernos (no importa en este caso si presidenciales o parlamentarios, unitarios o federales), provocadas en el pasado por situaciones de desgobierno y crisis y, recientemente, por situaciones de descontento y hasta desilusión respecto del desempeño del gobierno democrático, del que se esperaba superior capacidad de solución de problemas y de creación de oportunidades. En el pasado la ineficacia directiva de los gobiernos se atribuyó a los defectos y vicios del sujeto Gobierno, de la instancia o la agencia de gobierno y concretamente a los defectos y vicios de cargo y actuación de su titular. El gobernante era la causa del problema debido a la deformidad de sus atributos y comportamientos, que eran inaceptables y cuestionados política y moralmente. El gobernante no estaba en condición de gobernar porque los ciudadanos no lo consideraban legítimo, no le otorgaban autoridad intelectual o moral y les resultaba despreciable e incluso temible.

Ejemplos de ilegitimidad política y de desprecio o desapego social hacia el gobernante abundan a lo largo del siglo XX, en el periodo de Entreguerras y durante la Guerra fría, en los regímenes socialistas de Europa del Este y de Asia, también en varios regímenes latinoamericanos a lo largo de décadas represivas. Los cuestionamientos dirigieron sus críticas a la ilegitimidad de los sistemas autoritarios o totalitarios que los gobernantes conducían y sostenían y, en consecuencia, señalaron sus defectos y perversiones: eran gobiernos impuestos, arbitrarios, discrecionales, atropelladores de derechos humanos, represores de cualquier forma de disidencia hasta el punto de volverse carceleros y homicidas, intrusos en la vida privada o, más atenuada pero no menos críticamente, gobiernos patrimonialistas, corruptos, clientelares, nepotistas, clasistas. A estas críticas que pegaban en el blanco de la legitimidad política del cargo y de la actuación del gobernante y hacían que no mereciera obediencia y aprobación social, se sumaron también cuestionamientos de carácter técnico (analítico, organizativo, gerencial), que señalaban la incompetencia directiva de gobiernos tan poderosos como diletantes, cuyas decisiones carecían con frecuencia de sustento informativo y analítico y no disponían de administraciones públicas organizadas, profesionales y capaces. Sin embargo, en años recientes, debido principalmente a la democratización de los regímenes políticos y a la instauración / restauración progresiva del Estado de Derecho o del imperio de la ley como marco de la acción de los poderes públicos, se han resuelto razonablemente los dos problemas crónicos del sujeto

gobierno: la legitimidad de su cargo y la legalidad de su actuación. En la mayor parte de las naciones el gobierno es hoy un sujeto legalmente elegido y es excepcional y muy costoso que actúe impunemente al margen de las leyes vigentes. El sujeto Gobierno ha dejado de ser el problema, pues reúne todas las características consideradas esenciales del gobierno democrático: es un gobierno elegido, controlado por los otros poderes del Estado y los otros órdenes de gobierno, sometido al escrutinio ciudadano, obediente de las leyes, respetuoso de las libertades políticas y civiles, abierto a la participación ciudadana, transparente, rendidor de cuentas. El problema ya no es la legitimidad política del gobernante sino el rendimiento social de sus decisiones y acciones, su capacidad y eficacia para resolver los problemas sociales y crear futuros sociales de beneficio general. En breve, la cuestión se centra hoy en la eficacia directiva del gobernante legítimo más que en su legitimidad política.

El gobernante democrático y legal posee incuestionablemente el derecho a mandar y ser obedecido, a tomar decisiones socialmente vinculantes. Sin embargo, sus decisiones y órdenes directivas pueden ser erradas e ineficaces para resolver los problemas públicos, responder a las expectativas sociales fundadas y conducir a su sociedad a situaciones mejores de convivencia. Los gobernantes legalmente establecidos pueden no gobernar y sus decisiones y acciones pueden no ser directivas.

Éste ha sido el descubrimiento y el nuevo planteamiento social. No está en cuestión la validez institucional del cargo y la legalidad de la actuación del gobernante sino su validez directiva, que implica su competencia analítica, técnica, gerencial, política. Ya no se discute su legitimidad institucional, sino su capacidad y eficacia directiva, dado que con frecuencia sus decisiones y acciones carecen de base informativa, analítica, teórica, tecnológica, financiera, gerencial y / o no cuentan con los consensos políticos y sociales básicos, por lo que no arrojan resultados de beneficio para determinados sectores ciudadanos en problemas o para la sociedad en general.

En cuestiones de gobierno el problema cognoscitivo y práctico se ha desplazado del sujeto / la institución / la agencia gobierno hacia el proceso de gobierno, la gobernación, la gobernanza, que incluye como sus componentes esenciales las instituciones públicas, las finanzas públicas,

las decisiones de política pública, la administración pública, la comunicación pública y las prácticas políticas de relación del Ejecutivo con los poderes públicos y los sectores ciudadanos, así como incluye los sistemas de información y conocimiento que sustentan la corrección analítica y causal de sus decisiones de gobierno. El proceso de gobernar acertado, exitoso, socialmente aceptado y reconocido, contiene a la vez elementos institucionales, políticos y técnicos. El nuevo planteamiento centrado en el proceso de gobernar más que en el gobernante se explica en parte por factores del pasado y del presente, por la memoria de los nocivos efectos sociales que ocasionaron las crisis fiscales y políticas de los gobiernos, pero también por la democratización de los regímenes y por las transformaciones que han ocurrido en la realidad social y en las expectativas de los ciudadanos. Si algo dejaron en claro las crisis fiscales, políticas y administrativas de nuestros estados sociales desarrolladores de formato autoritario (como ahora las crisis fiscales de los estados sociales democráticos de la Unión Europea) y si algo dejan ahora en claro nuestros primeros años de democracia en fatigosa consolidación, en medio de la transformación mundial de la economía, la comunicación y las formas de relacionamiento social, es que no todo actuar del gobierno, por ser del gobierno, aun tratándose de un gobierno legítimo y legal, es directivo. Dicho concisamente: no toda acción del gobierno es acción de gobierno.

En respuesta a los problemas de eficacia directiva de los gobiernos, dos han sido las líneas generales de respuesta: la gobernabilidad y la gobernanza. Son dos enfoques conceptuales y prácticos que se relacionan ambos con la acción del gobierno, hacen referencia al problema de la capacidad gubernativa o directiva del gobierno y buscan su solución, pero tienen un diverso planteamiento del problema y ofrecen una diversa respuesta, aunque los dos enfoques sean complementarios y, en mi opinión, la gobernanza integre el enfoque de la gobernabilidad como una de las condiciones necesarias de dirección social. Gobernabilidad denota la posibilidad o probabilidad de que el gobierno gobierne a su sociedad, mientras su opuesto, ingobernabilidad, significa la posibilidad o probabilidad de que el gobierno deje de gobernar a su sociedad, no la gobierne. La probabilidad o improbabilidad gubernativa puede tener dos causas de fondo. La primera causa es de origen social y consiste en la disposición o indisposición de la sociedad a aceptar, obedecer y reconocer que un gobernante o un determinado equipo de gobierno

posean el derecho a dirigir y a mandar, a exigir obediencia. En este enfoque, la gobernabilidad o la ingobernabilidad tienen que ver básicamente con cuestiones de legitimidad política del cargo o de la actuación del gobierno, que remiten a “las creencias de legitimidad” que la sociedad comparte acerca del poder público y que son creencias generalizadas acerca del proceso como se obtiene correctamente el poder público y acerca de su ejercicio, sus responsabilidades, límites, alcances y modalidades. Tiene que ver también con cuestiones de la reputación social del gobierno, que se refieren a la autoridad moral e intelectual (respetabilidad, veracidad, integridad) que la sociedad otorga o no al gobernante en razón de su trayectoria, responsabilidades anteriores, discursos, desempeño y que se manifiesta recapituladoramente en el aprecio o menosprecio y en la confianza o desconfianza que la sociedad tiene de su gobierno y de la política misma con mucha frecuencia.

El enfoque social o desde el lado de la sociedad no es el central en la literatura politológica sobre el tema, en la que predomina el enfoque gubernamental o desde el lado de gobierno, pues se imputa causalmente la gobernabilidad o ingobernabilidad a la capacidad o incapacidad del gobierno de dirigir a su sociedad, indicando el tipo de (in)capacidades que aseguran o debilitan el proceso directivo. En la primera perspectiva, la explicación se centra más en la posición de la sociedad respecto del gobierno, en su (in)disposición, mientras en la segunda pone el acento en la posición del gobierno respecto de la sociedad, en su (in)capacidad.

El enfoque de la gobernabilidad es estrictamente gubernamental, se refiere a condiciones y comportamientos del gobierno. La premisa de su planteamiento es la afirmación de que la sociedad no posee, o por lo menos no en el nivel requerido, capacidades de autoorganización, autogobierno, autorregulación y autoproducción, afirmación que se corresponde con el supuesto arraigado de que la sociedad es una realidad esencialmente ingobernable, propensa al desorden y al conflicto, por lo que la sociedad no puede existir a menos que exista en forma de Estado (estructurada con base en leyes y poderes generales) y sea gobernada por un agente que le es externo y superior, dotado con los poderes, capacidades y recursos para pacificarla, ordenarla y coordinarla. La gobernabilidad es entonces una cuestión que se plantea sólo en el ámbito del gobierno, con referencia al gobierno, y no atañe en ningún modo a la sociedad que,

por definición, es ingobernable, destinada a conflicto y crisis, o “subdesarrollada”, carente de las capacidades básicas para asegurar su supervivencia y bienestar. La concepción negativa de la sociedad se agudiza cuando en la cultura política de un país la empresa privada y los mercados son vistos como factores que no son relevantes para la producción y distribución de la riqueza, sino simplemente como causas de explotación, empobrecimiento, desigualdad y con frecuencia entidades oportunistamente dependientes de los recursos estatales y rentistas. O cuando las organizaciones de la sociedad civil, con vocación cívica, productiva (economía social) o solidaria son consideradas inexistentes o escasas, desarticuladas, inconsistentes, de limitado alcance e impacto para la magnitud de los problemas sociales y también dependientes de los recursos estatales.

En correspondencia con el enfoque de la gobernabilidad, que ha sido el asumido y desarrollado por un buen número de investigadores latinoamericanos, las situaciones de ingobernabilidad pueden prevenirse a condición de dotar al gobierno con las capacidades idóneas y suficientes (desde las institucionales y coactivas hasta las fiscales y administrativas) o de dotarlo de nuevo con las capacidades que perdió a lo largo del reordenamiento neoliberal, a fin de que esté en condiciones de dirigir en modo razonablemente eficaz a su sociedad: satisfacer demandas, resolver problemas, controlar conflictos, reducir la inseguridad y la incertidumbre, realizar objetivos de crecimiento económico y desarrollo social, crear oportunidades de beneficio general.

El supuesto del enfoque de gobernabilidad es claro y preciso: un gobierno capaz es suficiente para la conducción de la sociedad. Por consiguiente, la dotación o redotación de capacidades es la condición necesaria y suficiente para que el gobierno democrático pueda gobernar y hacerlo con éxito. En gran medida, lo que se ha llamado en estos años “reforma del Estado” se ha desarrollado desde una perspectiva gubernamental y consiste en otorgar capacidades a los poderes públicos de un gobierno democrático con problemas, siendo sus componentes la reforma institucional, la reforma fiscal, la reforma administrativa, la reforma judicial y policial.

El enfoque de la gobernabilidad es pertinente, pues señala problemas y defectos graves de los recientes gobiernos democráticos, que se deben, algunos, a las prácticas heredadas del régimen autoritario pasado, y otros, a las reformas económicas y administrativas que el gobierno

democrático heredó o tuvo que realizar a fin de activar el desarrollo social. Los gobiernos democráticos, al provenir de gobiernos autoritarios, no disponen o no han tenido el tiempo suficiente o la habilidad política para desarrollar en el grado requerido las capacidades que les son indispensables a fin de conducir el nuevo tiempo político y económico, tales como las capacidades de asegurar igualdad y certidumbre jurídica, seguridad pública, solvencia fiscal, o para socializar una cultura de ciudadanía (ahora inexistente o deficiente), que promueva que los ciudadanos se conciban como obedientes de la ley y contribuyentes fiscales y no simplemente como electores sin responsabilidad alguna adicional. Los nuevos gobiernos democráticos suelen ser también gobiernos que, por legado de decisiones de los gobiernos anteriores o por propia convicción, han decidido que los mercados sean el motor del crecimiento económico y desarrollo social, por lo que operan en un marco de desregulaciones y privatizaciones que les han hecho perder sus tradicionales amplias capacidades de rectoría económica.

Es entonces acertado afirmar que para disponer de un gobierno directivamente competente es necesario y urgente dotarlo con las capacidades de las que carece y que son cruciales para el crecimiento económico y la seguridad y estabilidad de la convivencia o promover inteligentemente reformas normativas que le otorguen de nuevo las capacidades apropiadas de conducción y promoción económica, sobre todo si las desregulaciones y privatizaciones se hicieron de manera atropellada y torpemente radical, debido en gran medida a la euforia mundial de entonces por el mercado como panacea o a la idea de que la gobernanza mediante el mercado o centrada en el mercado es la apropiada y es suficiente para crear seguridad y prosperidad social. Va de suyo que no podrá haber una buena conducción de la sociedad con un gobierno impotente por carecer de las capacidades directivas básicas, pero tampoco podrá haberla si se quiere regresar por razones ideológicas más que de gobierno a controles innecesarios y contraproducentes de los mercados. Dos suelen ser las críticas principales al enfoque de la gobernabilidad.

La primera crítica observa que es un enfoque centrado en las capacidades del gobierno, las cuales no son más que probabilidades o potencialidades de acción, en vez de centrarse en las acciones del gobierno, que son justamente las que hacen que las capacidades sean reales y evidentes, se manifiesten, se efectúen y sean efectivas: las acciones “actualizan” las

potencialidades (en lenguaje aristotélico), las hacen reales y presentes. La capacidad de gobernar se muestra y valida mediante los resultados reales que producen las decisiones y las acciones que ejecuta el gobierno. En los hechos, el gobierno decide y lleva a cabo acciones que explotan a cabalidad las potencialidades legales, fiscales, informativas, políticas, gerenciales que posee, por lo que acredita que es capaz de resolver problemas, realizar las preferencias sociales y enfrentar desafíos públicos. Pero también se observan decisiones y prácticas de gobierno que desaprovechan o subutilizan sus capacidades, con el resultado de agravar problemas y no cambiar las condiciones sociales indeseadas. Es el caso de policías o jueces cuando no hacen efectivas leyes que son correctas o de altos funcionarios de gobierno cuando asignan defectuosamente o ejercen desaseadamente los recursos de una hacienda robusta y equilibrada.

En suma, para que la capacidad de gobernar sea un hecho real con efectos positivos concretos, son decisivas las actividades analíticas y administrativas del gobierno, así como las actividades políticas de interlocución y negociación que el gobierno practica en su relación con los actores sociales para definir y realizar los objetivos de la sociedad. La gobernanza resalta justamente el componente activo del gobierno, sus decisiones y acciones. Asimismo, se critica con mayor énfasis el enfoque gubernamental(ista) de la gobernabilidad, en tanto sigue considerando que un gobierno bien equipado con los recursos y poderes apropiados es suficiente para dirigir a la sociedad, sin tomar en consideración y en serio los hechos sociales, económicos y políticos que han reducido su capacidad y autonomía decisoria o sin revisar el supuesto arraigado de que la sociedad es incapaz de gobernarse y de que es necesaria su subordinación al gobierno para llegar a ser un mundo en el que valga la pena vivir. Desde estos supuestos es lógico estar convencidos de que el orden y el desarrollo social son un resultado que puede ser producido sólo y bien mediante las facultades legales, capacidades financieras, administrativas y políticas que poseen los gobiernos y no por las capacidades de la sociedad económica o civil, que en el supuesto son inestables, limitadas en su ámbito e impacto, con frecuencia carentes de sentido público y en el mejor de los casos complementarias a las gubernamentales.

En la crítica se señala además que querer dotar al gobierno con todas las capacidades y poderes requeridos a fin de superar su previsible deficiencia directiva y hacer que los actores económicos, civiles y políticos alineen sus acciones hacia los objetivos colectivos decididos por

el gobierno y ejecuten las acciones que él ha considerado idóneas para producirlos, es una propuesta intervencionista, cuyo resultado más probable será contraproducente, en tanto es previsible que los actores hoy económica y políticamente independientes, autónomos, internacionalmente vinculados y conscientes de la importancia social de los recursos que poseen no aceptarían ese viejo modo vertical y unilateral de gobernar y lo demostrarían con deserciones económicas y oposiciones políticas.

Adicionalmente, es muy probable que numerosas medidas y directrices del modo intervencionista de gobernar sean descalificadas por países y organismos internacionales, debido a que no serían compatibles con los valores centrales de la democracia y del liberalismo o del socialismo democrático. En resumen, en el enfoque de gobernabilidad no cambia el modo y patrón tradicional de dirigir a la sociedad, que sigue siendo gubernamentalmente estructurado y protagonizado, y que considera a la sociedad económica y civil objeto y destinatario del gobierno, pero de ningún modo sujeto.

La gobernanza ha sido otra línea conceptual y de acción en respuesta a la cuestión de la capacidad y eficacia directiva de los gobiernos democráticos. A pesar de su carácter arcaico o su aire de neologismo raro, se acuñó el término “gobernanza” al final del siglo pasado para denotar que en las condiciones sociales contemporáneas la dirección o gobierno de la sociedad implica la acción del gobierno pero no se reduce a ella, sino que abarca además la acción de actores económicos y sociales.

Gobernanza es un enfoque / concepto posgubernamental de “gobernar”. El enfoque apunta a la necesidad o conveniencia de un nuevo proceso directivo de la sociedad más que a la reproducción del proceso directivo estructurado única o primordialmente por la acción del gobierno. Su supuesto básico es la noción de que en las actuales condiciones sociales el gobierno es un agente de dirección necesario pero insuficiente, aun si dispusiera de todas las capacidades requeridas y aun si las decisiones y acciones de los gobiernos aprovecharan a cabalidad las muchas capacidades y poderes que le han sido otorgados. Para que la sociedad tenga dirección —un curso orientado hacia ciertos objetivos y la capacidad de realizarlos— se

requieren, valoran e integran las capacidades y recursos de los actores sociales, particularmente en los asuntos que se relacionan con el crecimiento económico y desarrollo social. El nuevo proceso directivo o de gobierno —la nueva relación que se establece entre gobierno y sociedad para definir los objetivos preferidos de la vida en sociedad y realizarlos— requiere obviamente de las capacidades del gobierno, un gobierno experto y competente, sin graves incoherencias y deficiencias en su organización y operación, financieramente robusto, legalmente impecable, administrativamente eficiente, coactivamente disuasivo, pero va más allá de las capacidades propias que posee.

En las actuales condiciones económicas y sociales, nacionales e internacionales, el gobierno es un dirigente legítimo y necesario, pero sus ideas, acciones y recursos son insuficientes para decidir por sí mismo los futuros de interés social y sobre todo para realizarlos, dado que los problemas y desafíos que la sociedad enfrenta actualmente y que ha de resolver para preservar o mejorar sus niveles de integración, prosperidad, seguridad y calidad de vida rebasan por su escala, magnitud, complejidad y dinámica las capacidades de respuesta que el gobierno singularmente posee (así como las capacidades de cualquier otro actor social, por separado). Para resolver sus problemas actuales de bienestar y seguridad generalizada y de inclusión equitativa la sociedad requiere ascender a un nivel superior de información, inteligencia, recursos, organización y eficiencia que rebasa las potencialidades del actor gubernamental y las de cualquier actor económico y social, razón por la cual, a pesar de sus lógicas diferentes de acción, es imprescindible construir formas sinérgicas de deliberación, interacción y asociación entre el poder público y la competencia privada, entre las organizaciones gubernamentales y sociales, conjuntar el poder de las jerarquías, la productividad e innovación de los mercados y los vínculos morales y afectivos de las redes sociales, que son los dispositivos básicos de la coordinación y progreso de la sociedad.

En resumen, “gobernanza” es un concepto posgubernamental de gobernar más que antigubernamental y quiere significar un nuevo proceso directivo, en tanto la definición y efectucción de los objetivos sociales es resultado de un nuevo tipo de relación entre gobierno y sociedad, que ya no es determinado ni dominado por el gobierno y que, por ello, tampoco

puede ser en modo de mando y control, dada la independencia política de los actores sociales y su fuerza relativa en virtud de los recursos que poseen y de los que el gobierno carece. Por lo dicho se infiere que la gobernanza incluye a la gobernabilidad, pues la dirección de la sociedad, para que sea socialmente general y vinculante, requiere de la acción de un gobierno legítimo, dotado de poderes normativos y con capacidades de análisis y gestión, aun si el gobierno es sólo uno de los actores requeridos para que la dirección de la sociedad sea exitosa.

En este sentido, gobernanza significa un cambio del proceso / modo / patrón de gobierno, que es bien entendido y formulado como el paso de un centro a un sistema de gobierno (governance system), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el que se requieren, activan y conjuntan los recursos del poder público, de los mercados y de las redes que crean y enlazan los grupos sociales. En conexión, es el paso de un estilo jerárquico centralizado y vertical de gobernar a un estilo asociado e interdependiente del gobierno con las organizaciones privadas y sociales, lo cual hace que el gobierno tienda a gobernar mediante iniciativas de diálogo, discusión, entendimientos, negociaciones, acuerdos y compromisos con los actores clave para la producción de las situaciones preferidas de vida asociada, que toman la forma de asociación, coordinación, colaboración y corresponsabilidad en la formulación e implementación de políticas, programas, proyectos de inversión y prestación de servicios. (Aguilar, 2013: 273-300)

3.5. Relación de la Teoría de la Organización con el Estudio de la Ciencia política y la administración Pública.

La armonía existe en la sociedad como en el universo, porque todo es una correlación forzada en el orden social, como en el físico. El hombre es un ser social por su naturaleza, y esta verdad esta tan demostrada, atendida su simple organización, que no puede considerársele aislado de sus semejantes, sin suponerlo en el estado más violento. La estructura de su cerebro, la flexibilidad y sensibilidad de sus órganos, sus sentidos, causas de sus sensaciones y de sus ideas, su debilidad natural y su fuerza relativa, la inclinación de un sexo al otro, el don de la palabra,

esa facultad particular que le está concedida para comunicarse con sus semejantes; estas y otras muchas razones de igual peso convencen hasta la evidencia, que el hombre ha nacido para vivir en sociedad. Es, pues, en la sociabilidad natural del hombre y en sus necesidades que se encuentra la causa y origen de la sociedad; porque de aquella, como consecuencia de su organización, emanan todas las relaciones, que ligan a los hombres entre sí. La primera sociedad que el hombre descubre está a pocos pasos de su cuna, que es la de sus padres o la sociedad conyugal, la cual advierte después que se hace extensiva a todos los individuos componentes de su familia. En seguida observa que no sólo existe ésta, sino que hay otras muchas de la misma especie ligadas entre sí como él lo está con la suya, y que bajo la dirección de un magistrado marcha con regularidad y orden esta asociación que se llama pueblo. Nota, en fin, que habiendo llegado a ser muy numerosa esa población, ya fue preciso formar muchas de su clase, las cuales reunidas compusiesen un cuerpo bajo el nombre de nación o Estado, dirigido por un jefe principal a quien se sometieran voluntarios todos los asociados, despojándose de una parte de sus derechos para conservar los demás a la sombra del orden, emanado de instituciones regularizadas. Para ello, pues, debieron establecerse algunas reglas, que la experiencia y los progresos del entendimiento han ido perfeccionando; y he ahí lo que se llama ciencia administrativa, a saber, aquella que establece las relaciones entre la sociedad y los administrados, y los medios de conservar esas mismas relaciones por la acción de la autoridad pública sobre las personas y propiedades en todo lo que interesa al orden social, llevando siempre en consonancia el interés público con el privado. Sin el gobierno instituido para velar sobre el Estado, y sin la administración creada por la acción del gobierno en cuanto al sostenimiento del orden, y la ejecución de las leyes y reglamentos, sería imposible concebir a la sociedad misma; pues que ella no sería más que la reunión casual y pasajera de miembros aislados, sin relaciones entre sí.

Era preciso, pues, que la sociedad determinase primeramente las condiciones generales según las cuales ella fuese regida, y que organizase la autoridad encargada de hacerlas ejecutar, antes de establecer las condiciones de interés privado, y de sancionar las penas para la infracción de estas dos clases de condiciones, fijando a la vez las formas según las cuales serían impuestas esas penas. Por falta de conocimientos en esta materia, ignorándose aun los principios

constitutivos de la administración, se introdujeron grandes errores y falsos principios, que trajeron el desorden en la organización del Estado: los jefes se desnaturalizaron, no atendiendo más que a sus pasiones e intereses personales; su poder, su autoridad y el ejercicio de ella, todo fue un caos, quedando sumergidos en la mayor obscuridad.

Después de la idea de Estado, la primera que se presenta en la organización social es la de gobierno, es decir, la autoridad creada para dar movimiento al cuerpo político, y una dirección común a todos los individuos para la ejecución de las leyes, las cuales son la expresión de las necesidades y la regla de las relaciones sociales. Por la naturaleza de su institución, el gobierno es el alma del cuerpo político; por su objeto, él es la administración general del Estado. En este último sentido el gobierno es la acción que anima al Estado, el punto central hacia el cual revierten sin cesar los movimientos que imprime a todas las partes de la administración. Es por él que se verifica el impulso, y que la administración en general recibe para la acción que ella comunica después a los administrados; es por él que las leyes reciben su ejecución, la cual no es otra cosa que la aplicación de las leyes (por la administración) a las personas, los bienes y las acciones de las cosas de interés general o privado. El gobierno es la voluntad pública activa como el cuerpo legislativo es la voluntad pasiva.

Como voluntad pública activa, él es la dirección y supervigilancia establecida para la ejecución de las leyes y gestión de los negocios por medio de la administración y de la justicia. Es preciso distinguir la acción del gobierno en el Estado, de la del juicio (la justicia) porque la una constituye esencialmente la ejecución de las leyes de interés privado por medio de los tribunales civiles, y la de las leyes conservadoras del orden público por medio de los tribunales criminales: en una palabra, la administración ejecuta las leyes que conciernen a las personas como miembros del Estado, mientras que la justicia decide sobre los intereses particulares entre dos individuos.

Administrar es la regla general; juzgar es la regla particular. Sería pues contra todo principio de orden social, que el gobierno instituido para velar sobre todos, y que no debe ver a las personas sino en sus relaciones públicas y jamás aisladamente, pronunciase en los debates

particulares que ellas pueden tener entre sí, o aplicase él mismo castigo en los delitos que ellas pudiesen cometer. Resultaría el despotismo más odioso, y atacaría al ciudadano en el único refugio que entonces le quedaba, a saber, la protección de las leyes. La administración es la cadena que liga todas las partes del Estado, y las pone en relación con el gobierno: obrar es su carácter propio. La justicia es el ojo de la supervigilancia que impide se rompan los eslabones, corrigiendo los vicios y reprimiendo los abusos; su carácter propio es el juicio. La justicia tiene por objeto castigar los delitos, la administración el prevenirlos. De aquí resulta la división de la policía en administrativa y judicial: ambas concurren a la tranquilidad y seguridad públicas; pero con la notable diferencia de que mientras mejor sepa la administración prevenir los delitos, menos tendrá la justicia que castigar. Gobernar es dirigir, ordenar, supervigilar; mas administrar es obrar directamente.

El gobierno es el pensamiento que dirige; la administración es el brazo que ejecuta; y así como el brazo no podrá obrar sin la voluntad que determine su acción; así la administración no podrá obrar sin el gobierno que crea y dirige su acción. Es del gobierno que la administración recibe el movimiento e impulso, porque ella no podrá dárselos a sí misma. En efecto, si fuese imposible que no hubiese gobierno en el Estado, la administración no podría existir. En tal caso, toda administración parcial vendría a ser un gobierno en su localidad, y habría tantos estados, cuantas administraciones [existieran]. ¿Cuál sería entonces el lazo común entre estas partes desmembradas? No se disolvería el Estado? La administración es, pues, la autoridad ejecutante directa y local, pero no la autoridad superior ordenante; y cuando recibe el impulso del gobierno la comunica a los administrados, y de este modo es que él ejerce su influencia en todo el Estado. Las leyes de interés general estatuyen sobre las relaciones comunes necesarias de los administrados o especialmente sobre el Estado, de donde resulta la distinción de la gestión de negocios públicos en muchas direcciones según las necesidades mismas del Estado; o lo que es lo mismo, administración pública y administraciones especiales. La administración pública general es la autoridad común que en todo territorio del Estado tiene la ejecución de las leyes, cuya atribución constituye su carácter esencial.

Estado es la reunión de individuos de que se compone. Esta reunión establece relaciones necesarias, porque forzosamente debe haberlas entre los nacionales desde el momento que existe una asociación política. Estas relaciones son determinadas por las necesidades individuales que forman el interés público; este exige cierto orden de cosas para la conservación indispensable de la sociedad, y tal orden se mantiene por las reglas basadas en las relaciones sociales.

No podrá concebirse, pues, al Estado sin los individuos que lo constituyen, ni estos sin las relaciones comunes que los ligan entre sí; porque entonces serían extranjeros los unos respecto de los otros, y sin enlace político. Por consiguiente, de estas dos maneras de considerar a la sociedad es que nacen las leyes administrativas, las cuales reglan a las personas, los bienes y las acciones en el interés público; es decir, las relaciones de cada uno con todos, y las de todos con cada uno de los administrados, porque estas leyes no estatuyen sobre el hombre en particular, sino sobre la sociedad en general. Es fácil conocer que siempre que los administrados son considerados colectivamente en sus relaciones comunes y necesarias, las relaciones que se establecen entonces son administrativas, así como lo son las leyes que estatuyen sobre estas relaciones. Las relaciones civiles administrativas, por el contrario, son aquellas por las cuales el administrado está bajo la administración como individuo; es decir, cuando las leyes y la acción administrativa regulan lo que le conviene personalmente, aunque en este caso la ley administrativa tiene sólo por objeto el sostenimiento del orden público. Bajo esta relación es que la naturalización, las actas del estado civil, y la celebración del matrimonio (todas cosas que constituyen las relaciones civiles administrativas) son el resorte de la administración; porque las actas que las autorizan constituyen una relación de los individuos con la sociedad, e importa al Estado para el sostenimiento del orden público y la seguridad de las propiedades el conocer cuáles son los que desean hacer parte integrante del Estado, qué individuos componen las familias, y dar autenticidad a la unión conyugal si ellas se hallan en el Estado.

Más no sólo en cuanto a su persona debe ser considerado el ciudadano en sus relaciones administrativas, sino también en cuanto a sus bienes tomados estos entonces no como

posesión o transmisión de propiedad, sino en cuanto interesen al orden y riqueza pública, por el uso que se puede hacer de ellos. Así, las leyes que estatuyen sobre la repartición de impuestos directos, sobre las levadas militares, la fuerza interior, la agricultura, la industria, el comercio, la indigencia, los malhechores, la navegación interior, los trabajos, los establecimientos y socorros públicos, la salubridad, las actas del estado civil, los matrimonios, las inhumaciones, los pasaportes, las propiedades públicas, comunales y particulares, urbanas y rurales, y los extranjeros, son leyes administrativas porque en todas estas materias se encuentra la acción de la sociedad sobre las personas y propiedades, y de consiguiente sus relaciones administrativas. Pero estas leyes tienen también relaciones con las otras partes de la legislación, y coordinadas en armonía forman una reunión perfecta.

Es preciso no confundir las leyes de la administración pública con las particulares de las administraciones especiales, como las leyes financieras, militares, marítimas y otras, aunque estas leyes son también administrativas. Tampoco deben confundirse las leyes fundamentales con las que arreglan a la administración pública: las primeras establecen los principios generales, mientras que las segundas son puramente reglamentarias, de localidad, o de circunstancias, y de consiguiente variables, puesto que lo son también las necesidades del Estado que las determinan. Si en la familia, que está toda fundada sobre las relaciones naturales, los preceptos de equidad son de obligación necesaria para la moralidad en las acciones, porque ésta se compone de la probidad, justicia y buena fe, y es tan precisa para asegurar la paz y la felicidad doméstica, estos preceptos no son menos obligatorios en las relaciones de los hombres en sociedad, pues esta no podría existir sin esas relaciones que interesan al orden social y a la tranquilidad pública.

(Bonin, 2004: 280-309)

BIBLIOGRAFIA

https://www.larepublica.net/noticia/una_sociedad_de_organizaciones

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

Esguerra, N. (2016). *Teoría sociológica: ensayos sobre Marx, Sorel, Simmel, Durkheim, Weber,*

Merton y Bourdieu. Universidad del Rosario.

Pérez, L. (2014). *Sociología*. Grupo editorial Patria.

Weber, M. (2014). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica.

Carrasco, Y. (2016). *La organización*. El Cid editores.

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 EditorialPatria.

Aguilar Villanueva, L. F. (2013). *Gobierno y administración pública*. México D.F, FCE – Fondo de Cultura Económica.

Bonnin, C. (2004). *Principios de administración pública*. FCE - Fondo de Cultura Económica

Hermidia, C. (2005). *Poder y autoridad*. Alicante : Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes

Martínez Guillén, M. D. C. (2012). *La comunicación en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Guillén, M. D. C. (2012). *La cultura de empresa*. Ediciones Díaz de Santos.

Maxwell, J. (2012). *Desarrolle el líder que está es usted*. Grupo Nelson.