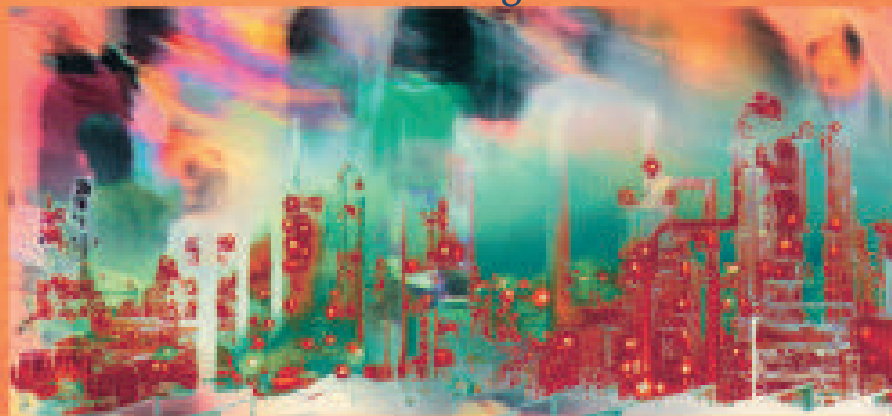


GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Elementos para su estudio

Quinta edición actualizada

Darío Rodríguez M.



EDICIONES UC

EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
Vicerrectoría de Comunicaciones y Educación Continua
Alameda 390, Santiago, Chile
edicionesuc@uc.cl
www.ediciones.uc.cl

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Elementos para su estudio
Darío Rodríguez Mansilla

© Inscripción N° 118.102
Derechos reservados
Marzo 2011
ISBN N° 978-956-14-1212-5

Quinta edición actualizada, octubre 2011

Diseño: Publicidad Universitaria
Fotografía de portada: Mariana Assis Garibaldi
Impresor: Salesianos Impresores S.A.

CIP - Pontificia Universidad Católica de Chile
Rodríguez Mansilla, Darío

Gestión Organizacional: elementos para su estudio / Darío Rodríguez Mansilla.

Incluye bibliografía.

1. Conducta organizacional. 2. Organización.
3. Sociología. Clima Organizacional.

2001 302.25 dc21 RCA2

Teoría Organizacional

2.1 Orígenes

El análisis de las organizaciones se encuentra ligado en su origen al estudio de la sociedad y de sus procesos. En autores tales como Herbert Spencer o Emile Durkheim, puede observarse cómo relacionan el desarrollo evolutivo de la sociedad con las formas particulares que asume la división del trabajo en sus diversas etapas. Sin embargo, en estas investigaciones el interés está puesto en la comprensión del fenómeno evolutivo global y se descuida, por lo mismo, el tema de la división minuciosa del trabajo, aquella que tiene lugar en el seno de la empresa industrial que está posibilitando y documentando el cambio que los autores citados y muchos otros describen a nivel de la sociedad.

Encontramos en el origen de la teoría propiamente organizacional tres vertientes distintas:

- a) Una proveniente de la Sociología, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en que lo organizacional constituía un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber y su clásico estudio de la burocracia.
- b) Otra, inscrita disciplinariamente en la Administración y relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones lograran sus objetivos: La Escuela Clásica de Administración o de Administración Científica, Taylor y Fayol.
- c) Una tercera, apoyada en la Psicología Social, que nace de la misma preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que deriva en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo: Mayo, Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas.

2.2 Max Weber

El estudio científico de la burocracia comienza con los estudios de Weber en torno al proceso de secularización y racionalización experimentado por la sociedad occidental. Este proceso llevó a constituir las sociedades capitalistas occidentales y, para estudiarlo, Weber (1964: 20) distingue cuatro tipos principales de acción social:

- 1) acción racional orientada a fines, en la que tanto los fines como los medios son escogidos racionalmente;
- 2) acción racional orientada a valores, en que se persigue un fin valórico (que en sí puede no ser racional) mediante medios racionales;
- 3) acción afectiva o emocional, que no considera una evaluación de medios ni de fines, sino que sólo se basa en el estado emocional del actor;
- 4) acción tradicional, guiada por los hábitos acostumbrados de pensamiento, por el “siempre ha sido así”.

El desarrollo evolutivo de la sociedad occidental es –según Weber– caracterizado por el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más “racional orientado a fines”; en tanto en épocas anteriores tendía a ser orientado a valores, o por el afecto o la tradición. En la sociedad occidental moderna –en todas sus esferas: la política, la economía, la ley e incluso en las relaciones interpersonales– la aplicación eficiente de medios a fines ha pasado a ocupar un lugar predominante, reemplazando las otras formas posibles de la acción social.

Weber veía la racionalización del mundo occidental como un proceso de secularización progresiva, un “desencantamiento” del mundo. El hombre se ha olvidado de los viejos dioses, ha racionalizado y hecho calculable y predecible lo que antes parecía gobernado por la suerte, los sentimientos, la pasión, el compromiso, el atractivo personal, la fidelidad a personas, la gracia y la ética de héroes carismáticos.

Este proceso de secularización, de desencantamiento, es estudiado por Weber en distintos ámbitos de la vida social. En la esfera religiosa, la racionalización reemplazó las acciones mágicas tradicionales, por los llamamientos afectivos de los profetas carismáticos y luego –con la religión del libro– reemplazó a éstos por una sistematización racional orientada a valores. En la esfera legal, Weber se refería al reemplazo de la administración personalizada de la justicia de los ancianos, los sabios o los líderes por la justicia cotidiana, racionalizada e impersonal del mundo moderno. En la esfera de lo político, estudió la evolución de la autoridad de los reyes dotados de un carisma hereditario y poderes mágicos a los jefes de estado modernos, que gobiernan dentro de límites definidos por prescripciones legales de una ley creada racionalmente.

La racionalización en la operación de las empresas de gran escala de los ámbitos político, administrativo y económico se ha traducido en la forma burocrática

de organización. La coordinación burocrática de las actividades es la marca distintiva de la modernidad. Las burocracias se encuentran organizadas de acuerdo a principios racionales (Weber, 1964: 173-180):

- a) División de funciones, cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder claramente definidas;
- b) Puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracterizan por reglas impersonales (contrato-sueldo);
- c) La calificación técnica es el criterio básico de selección del personal;
- d) Registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones.

La coordinación burocrática de las acciones de amplio número de personas ha llegado a ser la característica esencial de las formas modernas de organización. Es a través de esta forma burocrática que se ha hecho posible la planificación en gran escala, tanto para el estado moderno como para la economía. A través de la burocracia, los jefes de estado pudieron llegar a centralizar y movilizar sus recursos de poder político los que, en la época feudal, por ejemplo, se encontraban dispersos en múltiples centros.

Para Weber, en consecuencia, la organización burocrática es el instrumento que ha permitido dar forma a la política, economía y tecnología modernas. Los tipos burocráticos de organización son técnicamente superiores a otras formas de administración, así como la producción industrial es superior a la artesanal.

Pero Weber también veía problemas en esta burocratización progresiva. La principal ventaja de la burocracia, la predictibilidad de los comportamientos, es también una desventaja en su capacidad –o mejor dicho incapacidad– para tratar casos individuales. La burocratización del mundo moderno ha conducido a su despersonalización. Estas ventajas se transforman en un problema serio al considerar Weber que el destino de la sociedad humana es continuar en un camino de cada vez mayor racionalización y burocratización.

En toda empresa económica –dice Weber– se hacen cálculos racionales. Para esto, el rendimiento de cada trabajador individual es medido matemáticamente y su comportamiento se hace predecible. Cada individuo se transforma en un pequeño engranaje de la gran maquinaria y su única aspiración es llegar a convertirse en un engranaje más grande.

Esta observación que Weber hace sobre las consecuencias para el individuo de las inevitables racionalización y burocratización, tiene una gran similitud con el concepto de alienación en Marx. Ambos reconocen que los métodos modernos de organización han aumentado enormemente la efectividad y eficiencia en la producción y han permitido al hombre un gran dominio sobre la naturaleza. Ellos están también de acuerdo en que este nuevo mundo de eficiencia racionalizada se ha transformado en un monstruo que amenaza con deshumanizar a sus creadores. Pero Marx ve la alienación como una etapa transitoria en el camino hacia la

verdadera emancipación del hombre. Weber, en cambio, no cree en el salto futuro que el hombre va a dar desde el mundo de la necesidad al mundo de la libertad. Él piensa que es más probable que el mundo futuro sea una jaula de hierro antes que un Edén.

2.3 La Escuela de Administración Científica

Muy diferente es el interés que guía a los autores de la Escuela Clásica de Administración o –como ellos se autodenominan– de la Escuela de Administración Científica.

En efecto, el interés de estos autores no se ubica en la comprensión de los procesos de la sociedad, ni tampoco en la elaboración de esquemas ideales que permitan la comparación entre organizaciones.

Pese a su nombre de “Administración Científica”, los descubrimientos de esta escuela no descansaban en la investigación empírica sistemática. Esta teoría fue desarrollada con la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional.

A pesar de no tener un fundamento académico muy sólido, esta escuela ha permanecido y su doctrina y principales recomendaciones pueden ser todavía reconocidas en los textos de administración modernos.

Los principales exponentes de esta escuela son Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lyndall Urwick.

Taylor, verdadero fundador del movimiento y quien lo bautizó como administración científica, quería llegar a desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo individual. Taylor (1984: 142) sostenía que no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado. Era, además, posible y necesario asegurar una división apropiada de trabajo y responsabilidad entre asalariados y administradores.

La función de los administradores será asumir la responsabilidad de reunir los conocimientos tradicionales que en el pasado han poseído los trabajadores, para luego clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas, creando así la ciencia de la dirección.

Será necesario, además, seleccionar, entrenar y desarrollar a cada trabajador. El supuesto es que se podrá lograr una alta eficiencia técnica en el desempeño individual a través de la racionalidad, de la subdivisión de tareas y de la especialización creciente que se desprenderá de la aplicación del trabajador a tareas cada vez más sencillas y racionales.

Los administradores tendrán como obligación adicional el coordinar los esfuerzos de los trabajadores.

Como puede verse, Taylor (1984: 202) separa en forma tajante y definitiva el aspecto de toma de decisiones del aspecto de ejecución del trabajo. Con esto se da un paso que alejará el trabajo artesanal del industrial.

El supuesto central del pensamiento tayloriano consiste en el hombre racional, motivado por el intento de escapar del hambre y conseguir una mayor ganancia. Este hombre racional será capaz de buscar su propio interés una vez que éste le sea develado.

El trabajo de Taylor coincide con la instalación de cadenas de montaje en la fabricación de automóviles por Ford. Además, en la misma época, se estaba escribiendo en Francia un libro que sería absolutamente complementario y su autor era Henri Fayol.

La diferencia entre ambos enfoques radicaba en que Taylor se interesaba por la racionalización de las actividades al nivel operativo, en tanto Fayol ponía su mirada en la racionalización de la empresa a partir de los niveles administrativos.

La organización debería tener una forma militar, lineal, con unidad de mando y líneas claras de autoridad.

Fayol (1984: 7-10) se preocupa de clasificar las funciones que la empresa ha de tener para funcionar racionalmente:

- a) Técnicas: operaciones tendientes a la elaboración del producto, todas las actividades referidas a la producción y transformación;
- b) Comerciales: compras, ventas y permutas. Implican conocimiento del mercado y de las fuerzas de los competidores;
- c) Financieras: búsqueda y administración de capitales. Esta función es requerida puesto que el dinero conseguido permitirá el pago de sueldos y salarios, de materias primas, y de bienes muebles e inmuebles;
- d) Seguridad: protección de bienes y personas. Se trata de evitar huelgas, robos, incendios y atentados contra los bienes y/o las personas;
- e) Contabilidad: permite conocer la situación de la empresa y hacia dónde se orienta. Debe proporcionar informes exactos, claros y oportunos de la situación económica de la empresa;
- f) Administrativa: encargada de formular el programa general de acción de la empresa y de ponerlo en marcha, para lo que debe armonizar y coordinar todos los esfuerzos de la organización. Los elementos básicos de la administración son:
 - previsión: determinación de riesgos y confección del programa de acción adecuado;
 - organización: dotar a la empresa de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, tanto desde el punto de vista material como social;
 - mando: misión que se reparte entre los jefes, que deben obtener para la empresa el mayor provecho posible de las personas que forman su unidad o sección;

- coordinación: establecer la armonía entre todos los actos de la empresa para facilitar su funcionamiento y procurar el éxito;
- control: verificar si todo se realiza conforme al plan adoptado, las órdenes impartidas y los principios admitidos.

Finalmente, Fayol (1984: 23-46) afirma que el buen funcionamiento del cuerpo social depende de catorce condiciones o principios:

1. División del trabajo para permitir alta especialización.
2. Autoridad y responsabilidad deben ser equivalentes para un individuo dado.
3. Disciplina que resulte de un liderazgo adecuado, recompensas y castigos justos.
4. Unidad de mando. Cada persona tiene sólo un jefe.
5. Unidad de dirección. Las actividades con el mismo objetivo deben tener un solo administrador.
6. Subordinación del interés individual al interés común.
7. Remuneración basada en la justicia.
8. Centralización en adecuado balance con la descentralización.
9. Jerarquía. Cadena de autoridad.
10. Orden. Tanto los materiales como las personas deben estar en el lugar correcto en el momento correcto.
11. Equidad. La administración debe ser amigable y justa con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal. Se debe evitar una alta rotación del personal.
13. Se debe estimular la iniciativa del personal.
14. Debe haber un sentido de espíritu de cuerpo.

Otro importante autor de la Escuela Clásica de Administración es Gulick.

Luther Gulick (1937) elabora cuatro principios de especialización que han de servir como guía para la concentración de actividades bajo un mismo mando. Estos principios son:

- a) Finalidad;
- b) Proceso;
- c) Clientela;
- d) Area geográfica.

Cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas, de tal manera que deberá sopesarse cuidadosamente la elección de uno de ellos como principio rector. Es importante esta condición, dado que las categorías a que se apliquen han de ser excluyentes y se debe tratar de mantener la consistencia dentro de los niveles afectados, es decir, utilizar un solo principio.

En el cuadro siguiente se presenta una comparación de las ventajas y desventajas asociadas a cada uno de los principios de especialización y que sirven para tomar la decisión respecto al principio a ser utilizado.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Finalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> a) orienta al grupo total al logro de una meta común. b) extrae energías y lealtades y da un foco a la actividad total. <p>Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> a) permite el uso de especialización técnica. b) permite el uso de mecanismos de ahorro de trabajo. c) reúne bajo la misma supervisión habilidades técnicas comunes y así estimula estándares y el orgullo profesional. <p>Cientela</p> <ul style="list-style-type: none"> a) reduce el número de deptos. que deben ser visitados por un cliente dado, o el número de deptos. por los que debe pasar un producto. b) reduce la cantidad de viajes requeridos para las personas o cosas servidas. <p>Area geográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> a) aumenta la coordinación dentro de las fronteras físicas. b) mejora la adaptación del programa total a las necesidades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> a) es difícil en la práctica evitar la duplicación de tareas. b) tiende a la sobrecentralización. c) puede desarrollarse mucha independencia entre actividades. <ul style="list-style-type: none"> a) sobreenfatisa <i>cómo</i> deben hacerse las cosas, en lugar de <i>qué</i> debe hacerse. b) tiende a desarrollar aproximaciones segmentadas a las metas generales y así requiere mayor atención y coordinación desde lo alto de la estructura. <ul style="list-style-type: none"> a) minimiza las ventajas de la especialización por funciones. b) requiere duplicación de recursos e instalaciones. <ul style="list-style-type: none"> a) aumenta la dificultad para mantener políticas generales uniformes. b) aumenta el costo de la supervisión. c) a menudo, las tareas que deben cumplirse no corresponden a las fronteras físicas.

La Escuela Clásica de Administración tuvo una importancia difícilmente exagerable. Como veremos, a partir de ella se inició una verdadera avalancha de investigaciones y trabajos en universidades y laboratorios dependientes de empresas, que querían determinar nuevas formas de racionalización de diversas actividades laborales. Todo parecía posible, todo se podía racionalizar y hacer más eficiente.

El hombre había logrado dominar los elementos con su trabajo y ahora estaba en condiciones de dominar su propio trabajo. Ningún límite parecía insalvable.

El modelo clásico de organización era estático. La organización era vista como un instrumento racionalmente planificado. Sus fines no se discutían, sino que eran considerados como dados y, por lo tanto, no tenía sentido intentar cambiarlos. La estructura debía procurar traducir estos fines en términos de relaciones racionales de medios adecuados para el logro de estos fines dados. La estructura de autoridad era jerárquica y debía procurar la integración de la organización en un orden que garantizara la adecuación de los comportamientos a la definición previa de medios y fines. Es por estas razones que, para la Escuela de Administración Científica, no constituían problemas ni la mantención de la organización, ni la relación de la organización con su entorno, ni la adaptación, ni la motivación de los trabajadores, ni el establecimiento de fines, ni la necesidad de hacer concordar los fines de la organización con las necesidades y motivaciones de los trabajadores. Se pensaba, por el contrario, que no había contradicción entre unos y otros: lo que era bueno para la empresa redundaría también en el beneficio de los trabajadores.

El impacto de la Escuela Clásica de Administración se tradujo en un sinnúmero de investigaciones, que quisieron aplicar el mismo esquema a diversas actividades laborales, a objeto de racionalizarlas obteniendo así el máximo de eficiencia.

De esta manera, se efectuaron variados estudios de tiempos y movimientos, que fueron progresivamente refinando sus enfoques y metodologías. Estos estudios pueden clasificarse como:

- a) Estudios de cronometraje global, ocupados de establecer los tiempos físicos necesarios para cumplir efectivamente las tareas.
- b) Estudios de cronometraje analítico, interesados en entender la necesidad de movimientos, es decir, detectar y eliminar movimientos innecesarios que demoraban el logro de la tarea.
- c) Estudios de cronometraje sin cronómetro, cuya finalidad era establecer tablas de tiempos normales de producción.

Adicionalmente, se realizaron series de análisis fisiológicos del trabajo, cuyo énfasis estaba puesto en entender que el ser humano sólo puede rendir al máximo si consigue reponer la energía gastada. De estos estudios se desprendieron conclusiones centrales que demostraban la importancia de los descansos, de los horarios máximos de trabajo, etc.

Finalmente, esta comprensión de la complejidad del ser humano se amplió para incluir la idea de que el trabajador no sólo es un cuerpo biológico que necesita reponer su energía para poder funcionar adecuadamente, sino que además es un ente psicológico, que tiene distintas aptitudes que deben ser conocidas y que se encuentra sometido a desgastes que no provienen solamente del agotamiento físico. De esta última idea se derivaron los estudios psicológicos del trabajo, de la capacidad intelectual, las aptitudes, la monotonía, los accidentes del trabajo, etc.

Los logros acumulados en la época eran impresionantes, la confianza en lo que se llegaría a hacer era enorme y creciente. La administración científica parecía haberse instalado definitivamente, como la forma más adecuada de dirigir y de contribuir al progreso ilimitado. Sin embargo, en este ambiente de optimismo y confianza en el futuro, se estaba incubando el desastre que llevaría a la quiebra a muchas empresas y a la pérdida de la confianza ciega en las posibilidades ilimitadas de racionalización del comportamiento humano en las organizaciones: la crisis de 1929.

2.4 Escuela de Relaciones Humanas

Precisamente, a partir del interés despertado por los descubrimientos de la Escuela Clásica de Administración, se produjo la observación de un hecho anómalo e inesperado que por su relevancia iba a llevar a un cambio radical en la teoría organizacional y, consiguientemente, a una crítica respecto a los supuestos centrales de la teoría clásica.

A fines de la década de los años 20, un grupo de investigadores realizaba un experimento en los laboratorios que la Western Electric tenía en Hawthorne, Illinois. La investigación —enmarcada en los estudios de análisis fisiológico del trabajo— pretendía determinar el nivel óptimo de iluminación requerido para lograr el máximo de productividad. Sorprendentemente, la productividad aumentaba tanto con niveles crecientes como decrecientes de luminosidad (Mayo, 1946: 74). Este fenómeno no tenía explicación posible dentro de los marcos de la Escuela Clásica de Administración. Era lo que en Sociología es conocido bajo el concepto de *serendipity*, que puede ser definido como *un hecho anómalo e inesperado, que no puede ser explicado bajo los marcos de la investigación en curso y que sugiere, por lo mismo, una redefinición de los mismos*. En este caso, el resultado obtenido, de incrementos de la productividad independientes de la cantidad de luz disponible, indicaba que la explicación no podía ser deducida de los principios que habían orientado la investigación. Era necesario buscar una alternativa teórica que permitiera dar cuenta de él. Esta es la teoría de Relaciones Humanas, que surge a partir de la observación y posterior elaboración explicativa de este hecho. En este punto, es conveniente mencionar la vocación académica y la enorme visión de los investigadores, que fueron capaces de reorientar radicalmente su estudio, dando origen a toda una nueva Escuela. Si el investigador hubiera tenido una visión de menor alcance, podría haberse concluido la investigación señalando simplemente que: *no hay relación entre la cantidad de luz y la productividad en el trabajo*. Sin embargo, se produjo un cambio de rumbo en la teoría que se orientaba a comprender la importancia de factores psicosociales, tales como la atención que se dedicaba al grupo o la gravitación de los procesos grupales en la producción.

Posteriormente, se realizaron distintos estudios que buscaban corroborar las primeras interpretaciones de la Escuela de Relaciones Humanas. Estos primeros trabajos son conocidos como los estudios Hawthorne y tuvieron lugar entre los años 1927 y 1932, es decir, en los años en que se produjo la gran depresión mundial.

Los principales exponentes de la Escuela de Relaciones Humanas son: Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas Mc. Gregor y Abraham Maslow.

Es posible que tanto en los fenómenos como en su interpretación haya influido significativamente el duro período por el que atravesaba el mundo. Los locos, frívolos y despreocupados años veinte terminaban con una ola de desempleo; la confianza ciega en el progreso inevitable e interminable experimentaba un tropiezo; la razón podía también –como había sido largamente demostrado en la historia, por ejemplo, en la Revolución Francesa– conducir a irracionalidades.

Así como la Escuela Clásica de Administración había resaltado las posibilidades de la aplicación de la razón al trabajo organizacional y había llevado a considerar primero al ser humano como unidad productora, luego como ente fisiológico y, finalmente, como ser dotado de una psiquis, la Escuela de Relaciones Humanas destaca el grupo, es decir, la comprensión del hombre como ser social, que interactúa con otros hombres en términos de lo que una nueva disciplina científica –la psicología social– podía describir como comportamiento grupal.

En términos generales, puede decirse que los principales postulados de la Escuela de Relaciones Humanas son:

- a) La influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos, que puede incluso hacer que los seres humanos pasen por sobre sus propias disposiciones y que dejen de respetar las normas organizacionales. Así, por ejemplo, un trabajador puede desear aumentar su salario o destacarse frente al jefe; pero, para no molestar a sus compañeros, no se esforzará todo lo que quisiera.
- b) La cantidad de trabajo que puede llevar a cabo un trabajador dado estará determinada por su “capacidad social” –es decir cuánto le importa ser un miembro integrado de su grupo– y no por su capacidad física.
- c) Las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores. Factores tales como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el status, el prestigio, etc., pueden explicar comportamientos de personas que no los habrían efectuado para conseguir mayores salarios.
- d) Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos. La Escuela Clásica de Administración intentaba motivar hombres tomados aisladamente, con lo que se dejaban fuera de consideración sus relaciones sociales.
- e) El líder no es necesariamente la persona designada en un puesto de jefatura. Pueden surgir líderes informales.

- f) La organización racionalmente planificada es sólo un aspecto de lo que ocurre en la organización. Se habla de ella como “organización formal”, para diferenciarla de la muy importante “organización informal”, surgida en forma paralela a la organización formal como producto de las interacciones que espontáneamente ocurren entre las personas que han llegado a la organización a realizar un trabajo.
- g) El supervisor más efectivo es el “centrado en los empleados”, es decir, el que se interesa por las personas que colaboran con él. El supervisor “centrado en la tarea”, que piensa que debe conseguir rendimiento y cumplimiento ante todo, no consigue tanto éxito.
- h) La información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y adhesión de los trabajadores.
- i) Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control del trabajo. Establecen restricciones a los niveles de rendimiento que les permiten mejorar su productividad o empeorarla, de acuerdo a su propia decisión colectiva. Con esto, los trabajadores pueden protegerse de niveles de exigencia agotadores, pueden recompensar a los supervisores que lo merezcan, pueden proteger a los miembros más jóvenes e inexpertos y a los más viejos y débiles, de una competencia que pudiera resultarles desastrosa, etc.

Como resultado de las investigaciones de la Escuela de Relaciones Humanas, se planteó una crítica hacia los fundamentos de la Escuela Clásica de Administración.

- a) Al supuesto del hombre movido por el ansia de escapar al hambre y aumentar su ganancia, que conducía a un concepto de *homo oeconomicus*, que podía ser manejado como una herramienta, a partir de una adecuada manipulación de estímulos monetarios. Hemos visto que este supuesto es superado por un concepto de hombre más complejo, cuya motivación es resultado de una serie de elementos, muchos de los cuales tienen un origen social.
- b) Al supuesto de la racionalidad organizacional que podía lograrse a través de la adecuación de medios a fines. La Escuela de Relaciones Humanas descubre la estructura informal y hace destacar la enorme distancia que existe entre los modelos abstractos y normativos de comportamiento organizacional, y la conducta efectiva de dichas organizaciones.
- c) La Escuela Clásica de Administración suponía, además, que no existía contradicción entre los intereses de los trabajadores y los de la organización. La organización más eficiente será la más satisfactoria, puesto que puede aumentar en forma paralela y concomitante la producción y los salarios. La Escuela de Relaciones Humanas señala al respecto que el equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los obreros es posible, pero debe ser construido en forma deliberada. Para esto, se hace necesario referir el trabajo y la es-

estructura a los requerimientos de los trabajadores, lo que implica obtener la cooperación y aumentar la eficiencia.

Aunque en esta nueva vertiente teórica es posible señalar que el interés prioritario parecería estar en la satisfacción laboral y no en la eficiencia organizacional, la crítica más frecuente a todo el movimiento de Relaciones Humanas fue que pudo transformarse fácilmente en un instrumento de manipulación de los trabajadores por parte de los empresarios. Al margen de la crítica, sin embargo, es preciso reconocer en la Escuela de Relaciones Humanas un muy importante avance en el conocimiento del fenómeno organizacional y de los individuos actuando como miembros de grupos. Algunos de los aportes hechos por representantes de esta Escuela –tales como los de Maslow, Mc. Gregor, Lewin, Herzberg, etc.– han pasado a incorporarse al repertorio habitual de las ciencias sociales.

Con posterioridad a los trabajos de los fundadores de la Escuela de Relaciones Humanas, se produjo un gran interés en los círculos académicos por comprobar y descubrir más y nuevos fenómenos relacionados con el trabajador, entendido ahora como un ser social. Coincide este interés con una mayor difusión en Estados Unidos de valores democráticos, que son en especial propagados con motivo de una guerra que ha de ser justificada ideológicamente como de rechazo a una doctrina totalitaria: el fascismo.

Sin embargo, este interés académico no siempre está relacionado con un interés igualmente profundo de los sectores empresariales. La crisis de 1929 coincide con olas de despidos y de exigencias desmedidas a masas laborales que –conocedoras de la situación del mercado de trabajo– poco podían hacer para rehuirlas.

Los empleadores se encuentran más interesados en el aumento de la productividad que en la satisfacción laboral y demuestran poco convencimiento por la idea de que una alta satisfacción conducirá necesariamente a una mayor productividad. Es por esta razón que las demandas que los empresarios hacen a los expertos en Relaciones Humanas se refieren más que nada a la búsqueda de soluciones simples, de bajo costo y que conduzcan a mejores niveles de productividad.

La respuesta a esta demanda provino de sectores profesionales que pronto generaron listados de recomendaciones sencillas y generales que podían contribuir sin mayor costo a mejorar el clima de trabajo:

- “conozca a las personas que trabajan para usted por su nombre”;
- “preocúpese de saludarlas para su cumpleaños”;
- “demuestre que siempre está dispuesto a escucharlas”.

Es evidente que estas recetas “prácticas” se multiplicaron sobresimplificando el problema de las relaciones laborales a extremos inimaginados.

Interesante resulta el constatar que, en términos generales, así como la Escuela Clásica de Administración había basado su aporte en aspectos estructurales de la organización, desconociendo los aspectos actitudinales de los trabajadores que debían hacer de la organización un sistema que funcionara, la Escuela de Relacio-

nes Humanas –como reacción– descuidó totalmente las condiciones estructurales, dando una importancia decisiva a los aspectos actitudinales.

La simpleza de algunas de las propuestas derivadas del enfoque condujo a una cierta insatisfacción en círculos académicos y empresariales con los logros y ofertas de la Escuela de Relaciones Humanas. Este descontento, no obstante, sólo se justificaba en algunos casos y, por consiguiente, el desprestigio derivado no alcanzó a algunos importantes autores que continuaron realizando sus investigaciones enmarcadas dentro de los lineamientos generales del enfoque de Relaciones Humanas.

2.5 Escuela Neoclásica

En todo caso, a fines de los años cincuenta la situación era tal, que se requería de una nueva conceptualización capaz de retomar los aspectos estructurales de una organización, pero sin perder de vista los actitudinales.

La respuesta vino de una vertiente del estudio organizacional que podemos identificar como más relacionada con la Ciencia de la Administración, es decir, aquella que había sido creada por Taylor y Fayol a comienzos de siglo.

Acaso sea conveniente aquí hacer una breve digresión. El estudio de las organizaciones ha tenido tres vertientes claramente identificables, pero que entrecruzan sus descubrimientos y explicaciones, dado que su objeto de estudio es el mismo. Estas son la Sociología, cuyo fundador es Max Weber; la Administración, cuyos padres son Taylor y Fayol, y la Psicología Social, cuyo origen se encuentra en el trabajo de Mayo y Lewin. Es debido a esta diversidad de fuentes, que –aunque los nuevos avances surgen a partir de la crítica e intento de superación de los postulados de la escuela precedente– las Escuelas Clásica, de Relaciones Humanas y la Alternativa Sociológica perviven a pesar de la crítica y de la pretendida superación de sus logros.

En 1958 se publica el libro *Organizations*, de James March y Herbert Simon. Con él se produce una arremetida del afluente proveniente de la Administración, que quería retomar el tema de la racionalidad y de los cambios y diseños estructurales. Es por esta razón que lo consideramos un enfoque neoclásico.

La diferencia central con la teoría clásica tradicional se encuentra en que es un enfoque más académico que normativo, en que se estudian las formas efectivas en que los fines de la organización son llevados a cabo.

March y Simon tratan de mostrar la necesidad de considerar en el diseño de una organización distintos mecanismos y unidades especializadas en el cumplimiento de funciones indispensables para el adecuado funcionamiento de la organización.

Las organizaciones requieren de mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de las órdenes y la adhesión efectiva a los reglamentos. El control

puede ser efectuado por la jerarquía de autoridad, pero cuando esto no es suficiente tienden a desarrollarse agencias de control especializadas, con reglas que han de ser controladas. En este sentido, estas agencias especializadas se diferencian del control difuso que puede ejercer la línea de mando. Un ejemplo de oficina especializada es el departamento de contraloría, que actúa como una agencia atenta a los costos, la eficiencia y el registro financiero.

Hay también unidades especializadas que se dedican a desarrollar actividades específicas, al servicio de las principales unidades de producción: departamento de computación, asesoría legal, imprenta, pool de secretarías, etc.

El problema de los principios de Gulick: ¿fin o proceso?, se ha cambiado a buscar la forma de combinar unidades de fin con unidades de proceso, ya que muchas organizaciones utilizan ambas clases.

Como criterio general, puede decirse que cuanto menos se utiliza cierta clase de actividad (asesoría legal, por ejemplo) más economía puede lograrse concentrando todas las actividades semejantes, en favor de los diferentes departamentos, en una unidad de función única; así el personal podrá trabajar tiempo completo, haciendo uso de su experiencia y haciéndose cada vez más experto. Se aumenta lo rutinario de la tarea, pero se desperdicia algo del conocimiento especializado: es posible que los distintos departamentos requieran diferentes servicios de esta unidad especializada. Si en cada uno de ellos hubiera un especialista, se podría conseguir que aumentara su capacidad de entendimiento con quienes requieren de su asesoría. Aumentan, además, los gastos de comunicación y de transporte. Esto se hace más grave cuando, al aumentar la eficiencia del personal de salario bajo, se reduce la del personal de salario alto. Por ejemplo, si se concentran todas las labores de secretaría en un pool de secretarías, se aumentará su rendimiento y se disminuirá su tiempo desocupado, pero los gerentes deberán perder mucho tiempo contestando llamadas telefónicas y esperando que sus cartas sean escritas.

March y Simon indican que no hay una regla única que pueda seguirse para decidir respecto a la forma de diseño. Sin embargo, cuanto menos intelectuales son las tareas menos se requiere de una concentración en unidades de función única. Los costos en términos de remuneraciones y tiempo ocioso pueden ser, además, un valioso indicador por considerar en la decisión.

La funciones de una jerarquía de control no son únicamente supervisar, coordinar y comprobar ciertos comportamientos laborales, sino también ofrecer instancias en las que puedan resolverse los conflictos. Se considera esencial para la eficiencia de una organización el proporcionar a sus empleados o unidades puestos de autoridad a los que estén subordinados y en los cuales puedan resolverse los conflictos. March y Simon demuestran que es mejor resolver los conflictos a niveles relativamente bajos: reduce el peso del trabajo de los ejecutivos de alto nivel, que son los más recargados de funciones de importancia y los que representan el mayor costo para la organización. Se permite, además, resolver en forma

rápida los desacuerdos, puesto que las líneas de comunicación son más cortas, por lo que quien debe resolver tiene a su disposición los hechos de una manera más completa.

Sin embargo, tampoco hay en este punto una regla única y rígida. Hay momentos en que el conflicto, dado que involucra amplios sectores de la organización, puede afectar mucho a un supervisor que tiene contacto estrecho con los trabajadores en conflicto. Es conveniente, entonces, definir en cada caso si resolver el conflicto a nivel alto o bajo.

Para contrarrestar la tendencia al desplazamiento de fines –algo destacado por sociólogos, tales como Merton y Blau, en su crítica a los modelos burocráticos– March y Simon proponen trazar las líneas organizacionales en tal forma, que se ponga de relieve el servicio de los fines sobre el de los medios. Si se estructura la división del trabajo y la jerarquía de autoridad de acuerdo con esto, los fundadores de una organización pueden aminorar la probabilidad de que la organización llegue a desviarse de sus propósitos originales. Puede, por ejemplo, otorgarse mayor poder a quienes están al frente de los servicios directos a los fines, que a los que se ocupan de asuntos más apartados.

Finalmente, estos autores sostienen que las organizaciones se basan en dos modos de división del trabajo:

- a) división del trabajo en vistas a una tarea (especialización horizontal);
- b) división del trabajo basada en el poder antes que en el trabajo (especialización vertical). En ésta las tareas son de ejecución o de decisión. Cuanto más elevado es el rango, tanto más consiste la tarea en tomar decisiones y menos en realizar actividades concretas de ejecución. Si miramos la jerarquía, por ejemplo, podemos ver que el gerente ocupa su tiempo en decidir; el supervisor tanto en decidir como en ejecutar decisiones que le han sido encomendadas por sus superiores y, finalmente, el obrero se dedica prácticamente sólo –o mayoritariamente– a la ejecución de decisiones adoptadas por otros.

La toma de decisiones se divide de tal manera, que los niveles más elevados establecen las líneas más amplias de la política y los inferiores van haciendo esta política más detallada. Tal como en los casos anteriores, no puede generalizarse en forma absoluta esta afirmación, puesto que hay casos, tales como los hospitales, en que la división del trabajo sigue una forma distinta, ya que quien decide es quien –al mismo tiempo– ejecuta lo decidido. En este tipo de organizaciones, además, los puestos más altos de la jerarquía administrativa deben tratar al decidir de satisfacer las decisiones y demandas provenientes de los niveles más bajos y de permitir –al mismo tiempo– su mejor desempeño en la ejecución de las tareas.

En los mismos años –década del cincuenta– que March y Simon publicaban su libro, se produjeron también algunos trabajos de importancia en la línea más propiamente sociológica, tales como los de Etzioni, Blau y Scott, etc. Es interesante remarcar que estos trabajos –y los posteriores de esta línea– poca o ninguna atención prestan a la posteriormente muy influyente obra de March y Simon.

2.6 La Teoría de Sistemas

Los tres afluentes del estudio del fenómeno organizacional marcharon paralelos, mientras no se contaba con un lenguaje común que permitiera hacer confluír sus resultados en una corriente teórica compartida. Esta corriente estaba, sin embargo, constituyéndose ya desde fines de la década de los veinte; se había robustecido con aportes diversos durante los años cincuenta y en los años sesenta fue acogida con entusiasmo por los teóricos de la organización. Esta fue la Teoría General de Sistemas; comenzó a fines de la década de los sesenta a ser ocupada con gran fuerza en el estudio organizacional y logró un grado tal de aceptación, que ha llegado a confundirse con la teoría moderna de la organización. Es posible decir, sin falsear demasiado la situación, que hoy en día no existe estudio organizacional alguno –sea con un interés práctico o académico– que no tenga una aproximación sistémica al tema.

Veremos sucintamente el desarrollo de la Teoría de Sistemas aplicada a las organizaciones. Es necesario dejar constancia que será este enfoque teórico el que guiará, además, posteriormente nuestra presentación de los distintos temas y procesos que serán tratados. Es por esta razón que en este acápite sólo trataremos muy brevemente la obra de Luhmann.

La comprensión sistémica de las organizaciones se produce en forma paralela con el desarrollo de la teoría general de sistemas. Las organizaciones parecen ser el ámbito más adecuado para aplicar los conceptos teóricos sistémicos y es así como muy pronto se busca utilizar en ellas los nuevos conceptos provenientes de esta teoría general, con pretensiones globalizadoras.

El trabajo de Parsons (1966: 6-11), que intenta comprender a las organizaciones como subsistemas de la sociedad y que inspira gran parte de la sociología organizacional estadounidense, pone su énfasis en la importancia de las metas como el punto de conexión entre la organización y la sociedad. La organización debe cumplir una meta, la que es su función con respecto a la sociedad. Parsons enfatiza además los procesos institucionalizadores como la influencia sobre la organización de las normas societales. Finalmente señala la capacidad de la organización de interactuar con su medio y de obtener de él los recursos adecuados haciendo, para eso, operar los mecanismos de influencia pertenecientes a la sociedad a favor de la organización.

A mediados de la década de los sesenta, la Teoría de los Sistemas Abiertos elaborada por Ludwig von Bertalanffy es traída al ámbito del estudio organizacional por Katz y Kahn (1966).

En general, este enfoque se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización. La supervivencia es una de estas necesidades y puede llegar a distorsionar el comportamiento orientado al objetivo. Los cambios

organizacionales son vistos como respuestas adaptativas ante amenazas al equilibrio organizacional.

Los sistemas organizacionales tienen un conjunto de características (Katz y Kahn, 1966: 19-26):

- a) Importación de energía: ninguna estructura social es autosuficiente.
- b) Proceso: trabajo que se realiza en el sistema; el input es alterado en él.
- c) Output: lo que surge de la organización y es utilizado, consumido, rechazado, etc., por el entorno de la organización.
- d) Sistemas como ciclos de sucesos: el producto exportado al entorno constituye la base para la fuente energética que permitirá repetir el ciclo.
- e) Entropía negativa: Entropía es una ley universal (segunda ley de la termodinámica), según la cual todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización. Para sobrevivir en un estado de organización improbable, las organizaciones necesitan importar más energía de la que gastan.
- f) Feed-back negativo y el proceso de codificación: la información que llega a la organización es codificada y seleccionada, en tal forma que la organización no se inunde con más información de la requerida. El feed-back negativo es un mecanismo de control que permite la comparación entre el estado actual de la organización y su estado deseado.
- g) El estado permanente y la homeostasis dinámica: Los sistemas tienden a mantener su carácter básico intentando controlar los factores externos amenazantes.
- h) Diferenciación: tendencia a la elaboración y especialización de funciones.
- i) Equifinalidad: dentro de una organización hay múltiples medios para el mismo fin. Un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y siguiendo distintos caminos.

Este enfoque de 1966 se encuentra muy útil para la comprensión de los distintos procesos organizacionales, tanto internos a la organización como los que relacionan a ésta con su entorno. Esta utilidad permite explicar la enorme difusión de la obra de Katz y Kahn y su pervivencia en nuestros días.

En la misma época se produce un conjunto de investigaciones interesadas en profundizar en la relación sistema/entorno. Es conveniente citar el trabajo de Lawrence y Lorsch (1967), llamado Teoría de Contingencias; el de Emery y Trist (1965), que trata de comprender la importancia organizacional de diferentes configuraciones ambientales, y el de Buckley (1967), que incorpora mayor cantidad de elementos cibernéticos y sociológicos para la elaboración de un marco conceptual que permita comprender a las organizaciones como sistemas sociales.

Según Buckley (1973: 126-142), los sistemas organizacionales son abiertos interna y externamente. Esto implica que los intercambios que se producen entre partes del sistema pueden significar cambios en el sistema mismo, tanto como los intercambios entre el sistema y su entorno.

Siguiendo a Ashby, Buckley sostiene que en el ambiente existe un grado de variedad mayor al del sistema organizacional, lo que obliga a éste a relacionarse en forma selectiva con su ambiente.

El sistema organizacional realiza un trabajo cartográfico en que hace un mapa de las partes del ambiente, actuando posteriormente en conformidad con este mapa. En este sentido, el planteamiento de Buckley se aproxima al de Bateson.

En los sistemas organizacionales hay dos procesos de intercambio entre sistema y ambiente que tienden a preservar o a modificar formas o estados dados del sistema. Estos procesos –que Buckley toma del cibernético Maruyama– son el de morfostasis (que, como su nombre lo indica, se orienta –a través de la retroalimentación negativa– a evitar cambios en la forma) y el de morfogénesis (que genera nuevas formas, a través de circuitos de retroalimentación positiva).

Finalmente, Buckley también adopta de Maruyama la referencia al feed-back positivo, como proceso de igual importancia que el de feed-back negativo y que se refiere al proceso de retroalimentación que en lugar de disminuir la desviación respecto a lo originalmente establecido, la aumenta.

2.6.1. Enfoque de contingencias

Esta perspectiva se inscribe también en la visión sistémica de las organizaciones. La organización es concebida como un sistema compuesto por diversos subsistemas y delimitado de su entorno mediante fronteras identificables. En este enfoque, interesa comprender tanto las interrelaciones existentes al interior de la organización –entre sus subsistemas– como las que se producen entre la organización y su ambiente externo. Dado que cada subsistema es –a su vez– un sistema, interesa también entender las relaciones que puedan darse en su interior. Resulta claro, en consecuencia, que este modo de ver implica un intento por comprender el carácter complejo y multivariado de las organizaciones.

En Teoría de Sistemas, como hemos visto con Buckley, la ley de variedad requerida de Ashby (1958) (*law of requisite variety*) sirve como un firme soporte a la idea de una organización, cuya relación con su entorno puede ser comprendida en términos de reducción de complejidad. Un sistema, según la ley aludida, es *siempre* menos complejo que su ambiente, razón por la cual debe operar selectivamente con la variedad ofrecida por el ambiente. En otras palabras, debe aceptar –hacer relevantes– ciertos aspectos del entorno, dejando sin consideración otros.

Dado que la estructura organizacional constituye el modo de diseño de la operación organizacional (hoy se dice: *la estructura sigue a la estrategia*), es una representación de la selectividad de operación del sistema organizacional. Quien dice selección, dice riesgo. En efecto, siempre que se opta por aceptar algunas

posibilidades del entorno y definir como irrelevantes otras, se incurre en el riesgo de perder de vista algún aspecto que luego probará ser importante. Por esta razón, es indispensable entender que una estructura determinada podrá operar eficientemente en un entorno e ineficientemente en otro.

El enfoque de contingencias de Lawrence y Lorsch (1973b) acomete la cuestión de ¿cuál es la mejor forma de organización para las diferentes condiciones ambientales?

Interesa, en consecuencia, estudiar las relaciones fronterizas de la organización. Diferentes grupos internos de la organización se relacionan con partes distintas del ambiente y, en consecuencia, sus características difieren, por lo que muchas veces se producen conflictos internos. Resulta necesario, en esta perspectiva, estudiar además las características del ambiente (o de sus diversos sectores). Si el ambiente es estable, la cantidad y complejidad de la información requerida es menor.

Niklas Luhmann hace notar que la complejidad de un estado de cosas dado se encuentra relacionada con el nivel de información de que se dispone. En términos más estrictos, si resulta difícil predecir el estado futuro, porque no se conocen los criterios de selección que operan, se afirma que estamos frente a un alto grado de complejidad. La complejidad de un cierto estado de cosas, en consecuencia, está *inversamente relacionada* con el nivel de información –de conocimiento– que se tenga sobre él.

Como el grado de conocimiento de la organización en referencia a los diversos sectores del ambiente varía desde la incertidumbre a la certidumbre, las partes organizacionales relacionadas con ellos también variarán. Lawrence y Lorsch proponen cuatro dimensiones medibles que pueden cambiar, de acuerdo a la certidumbre o incertidumbre que el sistema organizacional tiene respecto a las partes del ambiente relacionadas con él:

- a) Grado de confiabilidad de las reglas y canales formales de comunicación dentro de la unidad;
- b) Horizonte de tiempo de gerentes y profesionales dentro de los grupos;
- c) Orientación de éstos hacia metas;
- d) Estilo de liderazgo: hacia las relaciones o hacia la tarea.

También las organizaciones variarán internamente según se ubiquen en ambientes estables o cambiantes. En este sentido, no se trata tan sólo que las organizaciones tengan unidades especializadas que hagan un buen contacto con sectores dados del ambiente, sino, además, que sean capaces de generar entidades nuevas que se preocupen de hechos novedosos que surjan en el ambiente.

De lo anterior, se desprende la necesidad de retomar la idea de la Escuela Clásica de Administración (principios de especialización de Gulick); para adecuar la división del trabajo a los requerimientos impuestos por el ambiente:

- Finalidad;
- Proceso;
- Clientela;
- Area geográfica.

Lawrence y Lorsch (1973b) indican –luego de un examen bastante extenso de investigaciones hechas por diversos autores– que se hace necesario realizar estudios de contingencias y comparativos, que pueden servir para reconciliar los enfoques clásico y de relaciones humanas, ya que en éstos se demuestra que son necesarias formas organizativas distintas para enfrentarse adecuadamente a tareas y condiciones del ambiente también diferentes.

2.6.2. Emery y Trist

En un artículo ya clásico, estos autores se ocupan también del medio en que la organización se encuentra inserta.

Ellos intentan llegar a aislar el efecto de la relación organización-ambiente, mediante el expediente de representar en un conjunto de elementos las interdependencias organizacionales:

$$\begin{array}{cc} L_{11} & L_{12} \\ L_{21} & L_{22} \end{array}$$

en que:

- L_{11} son los procesos dentro de la organización, el área de las interdependencias internas;
- L_{12} y L_{21} intercambios entre la organización y su ambiente, área de interdependencia y transacción en ambas direcciones;
- L_{22} procesos de intercambio entre partes del ambiente (o contextura causal).

Muchas veces cambios en L_{22} afectan a la organización. Emery y Trist (1965) diferencian cuatro tipos de contextura ambiental:

- ambiente plácido y aleatorio competencia perfecta
- ambiente plácido y agrupado competencia imperfecta
- ambiente perturbado-reactivo mercado oligopólico
- ambiente turbulento

Entre los factores importantes a considerar en el ambiente y que afectan la estructura organizacional, se ha destacado la tecnología. Los autores más destacados que se han dedicado al tema son: Woodward, Hickson, Perrow, Terberry, etc. El enfoque sociotécnico, que ha sido desarrollado por el Instituto Tavistock en Inglaterra y que en Chile es representado por Eduardo Acuña, considera que una organización es un sistema que resulta de la combinación de tecnología y sistema

social. Estos dos elementos interactúan y se condicionan mutuamente en un sistema único.

La tesis central es que la tecnología empleada es un factor determinante de la estructura organizacional e influyente en las relaciones humanas dentro de la firma. Esta línea de pensamiento abrió las puertas a un conjunto de investigaciones empíricas que intentaban conceptualizar y medir estructuras organizacionales y su contexto, para conseguir establecer sus relaciones mediante un análisis multivariado de datos.

Las tecnologías consideradas por el grupo Aston (que actualmente investiga en esta línea) son:

- Tecnología de operaciones: referida a los métodos usados en las actividades del flujo de trabajo; automatización, rigidez, precisión y exactitud de estándares de evaluación de las operaciones.
- Tecnología de materiales: referida a las características de los materiales que se utilizan en el trabajo; uniformidad, estabilidad, etc.
- Tecnología de conocimientos: referida al conocimiento usado en el trabajo; posibilidad de predecir los problemas que se presentarán.

Finalmente, una visión radicalmente diferente de los sistemas organizacionales surge de la aplicación de elementos de fenomenología y sociología interpretativa al análisis de los fenómenos sociales. En esta línea, tenemos el trabajo de Silverman, que trata de comprender el carácter intersubjetivo de la vida social en las organizaciones.

También Weick (1979) sugiere dar mayor atención al lenguaje y a la construcción social de las organizaciones, en que no resulta ya tan evidente la existencia de estructuras en el medio, con independencia de la organización.

El ambiente –en esta perspectiva– resulta fundamental en la definición del sistema organizacional y –al menos parte de este ambiente– es creada por el propio sistema organizacional; “una de las decisiones de diseño organizacional más cruciales se refiere a cómo intenta diseñar su propio ambiente” (Pondy); “una organización es un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores pensantes” (Weick). También las organizaciones han sido definidas como construcciones metafóricas, en que no resulta indiferente la forma de la metáfora utilizada para la definición de la organización, de su ambiente y de las posibilidades de ambos y de su relación (Morgan, 1986).

En la década de los setenta, se ha producido un importante cambio en la Teoría de Sistemas. Este cambio es de tal envergadura, que Luhmann lo ha caracterizado como cambio de paradigmas.

El nuevo paradigma es el de la autorreferencia y se documenta en el concepto de autopoiesis elaborado en Chile por el biólogo Humberto R. Maturana. La recepción de este concepto en la teoría de organizaciones es muy reciente y variada en sus posibilidades y limitaciones.

Los trabajos del propio Maturana, Luhmann, Johansen, Limone, Flores, Robb, Baecker, Araya, etc., presentan una gran variedad de posibles aplicaciones del paradigma autorreferencial a los sistemas organizacionales.

Aparentemente, no se ha desarrollado aún una teoría de sistemas autopoieticos organizacionales que haya logrado la suficiente difusión como para aunar criterios.

El trabajo más logrado en esa dirección parece ser el de Niklas Luhmann en Alemania, que considera a las organizaciones como sistemas autopoieticos compuestos por decisiones. El libro *Organización y Decisión*, de Luhmann (1978), editado en castellano por la Editorial Anthropos, la Universidad Iberoamericana de México y el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, apunta en esa dirección. Póstumamente, se publicó en Alemania *Organisation und Entscheidung* (2000), obra de madurez en la que el eminente teórico alemán estaba trabajando en el momento de su muerte. En él, se desarrolla una elaborada teoría de la organización en el sentido aludido.

En forma muy breve, explicaremos algunos conceptos fundamentales para la comprensión de este enfoque.

Maturana (1973; 1984) elabora el concepto de *autopoiesis* para referirse a la característica definitoria de los sistemas vivientes, que están constituidos por una red de producción de componentes que produce con su operar los elementos que la componen.

Los sistemas autopoieticos son sistemas cerrados, que funcionan en *clausura operacional*. Esto quiere decir, que sólo es parte del sistema lo que es generado por la operación misma del sistema. Un animal, que come verdura, sólo obtiene de ella la base energética necesaria para continuar produciendo y reproduciendo sus propias células; no incorpora una sola célula vegetal a su organismo.

Los sistemas autopoieticos son sistemas *determinados estructuralmente*. En otras palabras, nada puede ocurrirle a un sistema que no se encuentre considerado en su propia estructura. Si, por ejemplo, un puente que admite un peso de cuatro toneladas es destruido por un camión de doce, no es en el camión que está el poder destructor, sino que en la estructura del puente estaba determinado que sólo aceptara pesos de hasta cuatro toneladas.

Los sistemas autopoieticos se encuentran en una relación de *acoplamiento estructural* con su entorno. Significa que se corresponden mutuamente en forma exacta de tal manera, que cada cambio del entorno *gatilla* cambios en el sistema y cada cambio en el sistema, a su vez, *gatilla* cambios correspondientes en el entorno. Mientras esto ocurre coherentemente, el sistema mantiene su adaptación, su acoplamiento estructural. Si esto no sucede, el sistema deja de estar acoplado estructuralmente, lo que quiere decir que deja de existir como sistema autopoietico.

Una vez conocidos estos conceptos, podemos ver que para Luhmann las organizaciones son sistemas autopoieticos, cuyos elementos son decisiones. Es decir,

son sistemas que producen –en clausura operacional– las decisiones que los forman. Este sistema organizacional autopoietico está acoplado estructuralmente a su entorno de tal manera, que no hay organizaciones mal adaptadas. Una organización mal adaptada desaparece. Estas organizaciones, además, están determinadas estructuralmente. Es la misma estructura de la organización la que muestra las posibilidades de desarrollo y destrucción de la organización.

Esta elaboración teórica, que se apoya en el trabajo de Herbert Simon, en los descubrimientos de la Escuela de Relaciones Humanas y en las herramientas conceptuales de la Teoría de Sistemas, ha encontrado bastante acogida en Alemania, desde donde comienza a difundirse al resto del mundo. En Italia, México y Chile, por ejemplo, hay ya trabajos prácticos que utilizan esta conceptualización, con resultados exitosos. Este libro tiene como base esta teoría.

2.7 Otros aportes

Como hemos visto, el estudio organizacional –por su misma índole– ha sido objeto de interés de distintos autores provenientes de disciplinas diversas y motivados por diferentes causas. Una de las fuentes originales –y siempre vigente– del interés por investigar los fenómenos organizacionales se encuentra en la búsqueda incesante tras modelos organizacionales eficientes o rasgos característicos de organizaciones exitosas. Se intenta capturar la esencia de lo que podría ayudar a comprender las razones del éxito y, adicionalmente, que podría permitir intervenciones organizacionales diseñadas para mejorar el rendimiento de las organizaciones existentes. Las últimas décadas del siglo XX han sido generosas en la producción de modelos, propuestas de cambio y desarrollo, ofertas de herramientas, etc. Aparecen –a razón de uno por año– los gurúes que se dicen portadores de la “*novedad del año*”. La globalización del mundo, que fuera largamente anunciada, se demuestra de manera indesmentible. Nuevos mercados se abren y emergen competidores inesperados. Los modelos y paradigmas conocidos hacen crisis. El tema es el de la productividad, de la calidad, de la atención al cliente, etc.

El desafío es conseguir mejorar la gestión, aprender de las empresas eficientes, reconocer el valor que pueda haber en empresas estructuradas de acuerdo a esquemas nuevos para el mundo occidental, como en el caso del “*modelo japonés*”. Las variadas –y abundantes– ofertas de los expertos van ofreciendo respuestas a las necesidades del momento. Ya no se cree que haya una sola manera de organizar una empresa, ni de lograr altos niveles de productividad. Cada año aparece alguna idea más o menos revolucionaria, más o menos seria, más o menos científica, diseñada para ayudar a los ejecutivos y hombres de empresa a mejorar el rendimiento de las organizaciones a su cargo. Gran parte de los aportes que se han realizado bajo esta motivación han sido modas pasajeras (Eccles y Nohria, 1992), pero otros se han mantenido, justificando su inclusión en el grupo

de los avances teóricos en el área. Nos referiremos a algunos de los más importantes de estos últimos.

2.7.1. Teoría Z

William Ouchi escribe su libro en 1981, es decir, apenas pasada la década de los años setenta, en la cual las compañías japonesas lograron superar definitivamente la mala imagen mundial de sus productos, imponiéndose como organizaciones cuyos estándares de calidad eran difícilmente alcanzables por el resto de las empresas del mundo, incluso por aquellas que otrora habían conseguido erigirse en sinónimo de una industria.

En efecto, cuando Japón en las postrimerías del siglo XIX inició su proceso de industrialización, era un país que recién salía del feudalismo. En un período relativamente breve llegó a contar con una industria sólida, la que fue destruida completamente con la Segunda Guerra Mundial. La reconstrucción comenzó en la década de los años cincuenta y los Estados Unidos contribuyeron a ella con dinero y expertos. Los japoneses estaban interesados en la tecnología moderna que podía provenir del exterior, pero no deseaban dejar de lado su propia cultura. Algo semejante había tenido lugar a fines del siglo XIX, con el postulado de *wakon yosai*, que significa “espíritu japonés y tecnología occidental” (Whitehill, 1994: 37). Es por esto que la propuesta del estadístico estadounidense William Edwards Deming de un modelo de gestión de calidad, que respetaba los modos tradicionales de relación cimentados en la cultura japonesa, fue muy bien acogida.

Hasta la década de los setenta del siglo recién pasado, la industria occidental era la líder indiscutida en el mundo. Se pensaba, con estos resultados, que había una sola manera de organizar las actividades productivas y que esta forma era la que habían diseñado los países occidentales. Es por esta razón que el éxito japonés, basado en empresas orientadas por principios organizacionales distintos –y hasta contrarios– a los que habían expuesto los clásicos de la administración –Taylor, Weber, Fayol–, sorprendió a los ejecutivos y estudiosos del tema. Dada la creciente globalización de la economía, se hacía necesario –e incluso, indispensable– encontrar nuevos modos de estructuración de las actividades productivas, con la finalidad de mejorar las capacidades de las empresas. Resultaba casi evidente la conveniencia de conocer el modelo japonés, con el objeto de encontrar la clave de su éxito y de reconocer guías y principios orientadores para la gestión de las organizaciones occidentales.

William Ouchi propone su teoría Z, como un modo de gestionar empresas en Occidente, pero atendiendo a las claves de la gestión japonesa. La comparación es la que se ofrece en el siguiente cuadro, que hemos adaptado de Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1994: 60).

	Modelo occidental	Modelo japonés	Modelo Z (occidental, con modificaciones)
Empleo	Corto plazo	De por vida	Largo plazo
Toma de decisiones	Individual	Colectiva	Colectiva
Responsabilidad	Individual	Colectiva	Individual
Evaluación y promoción	Rápidas	Lentas	Lentas
Mecanismos de control	Explícitos	Implícitos	Control informal implícito, con medidas explícitas y formalizadas
Carrera funcionaria	Especializada	No especializada	Moderadamente especializada
Compromiso con el trabajador	Segmentado, contractual, impersonal	Global, personalizado	Global, personalizado

© Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby: *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin, Illinois, 1994: 60 (adaptado por el autor).

Así como los japoneses en su momento optaron por incorporar aspectos tecnológicos occidentales, manteniendo sus rasgos culturales de relación, Ouchi propone que la empresa occidental modifique sus estructuras, pero sin intentar transformarse en una copia fiel de la corporación japonesa. Se podría, así, conseguir un modelo de organización capaz de funcionar en la cultura occidental y de hacer uso eficaz de los elementos que habían permitido a la empresa japonesa ubicarse en los primeros lugares de la competencia.

Sin embargo, no siempre es fácil obtener lo mejor de dos sistemas, cuando se hace una mezcla de ellos. La teoría Z de Ouchi provocó un gran interés y muchas empresas intentaron, con diversos resultados, poner en práctica sus recomendaciones. Por otra parte, los procesos sociales continúan su marcha y –en ocasiones– se encargan de dejar al margen algunas de las aspiraciones del pasado. Es el caso, por ejemplo, del empleo de largo plazo. Tanto en Japón como en el resto de mundo, las nuevas generaciones ya no consideran que permanecer indefinidamente en un lugar de trabajo y hacer carrera en él sea un objetivo importante. La idea de Ouchi de ofrecer estabilidad laboral y largos horizontes de tiempo para el contrato, la evaluación y la promoción, no parece –dadas las nuevas circunstancias– tan adecuada.

Independientemente de los logros de la aplicación de los postulados de Ouchi, las décadas de los ochenta y los noventa fueron testigos de cambios de importancia en el modo de hacer gestión. Se había resquebrajado –de manera definitiva– la confianza en que había una sola manera de organizar las labores productivas. Con ello, se había abierto la puerta a nuevos modelos y se había despertado una verdadera ansiedad por encontrar formas novedosas de gestión. Nuevos temas aparecen sobre el tapete y se anidan no sólo en las organizaciones, sino que también encuentran acogida en los clientes. Tal es el caso de la Calidad Total.

2.7.2. *Calidad Total*

El éxito de las empresas japonesas hizo que se redescubriera la obra de Deming y se intentara seguir sus postulados acerca de la Calidad Total.

Deming (1987) propone un sistema de pasos a seguir por las empresas interesadas en obtener un mejoramiento significativo en la calidad y productividad de sus procesos. Estos pasos son catorce, a saber:

1. **Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.** La decisión de involucrarse en un programa de Calidad Total no puede ser pasajera, sino que se debe perseverar en ella, en un esfuerzo permanente, cotidiano y de largo plazo.
2. **Adopción de la nueva filosofía.** Es necesario cambiar los antiguos conceptos de calidad, de administración, de trabajo, supervisión, etc. La calidad pasa a ser la herramienta clave de la gestión y –como filosofía– impregna todo el quehacer organizacional: el trabajo, las personas, los servicios y productos, la información, la planificación, etc.
3. **Cambio en el control de calidad.** En las exigentes condiciones de competencia que caracterizan el entorno actual de los negocios ya no basta con inspeccionar *a posteriori* la calidad. Antes que rechazar piezas defectuosas, se deben prevenir los defectos mediante la incorporación del concepto de mejoramiento continuo en todos los procesos y en todas las fases de estos.
4. **Reducción del número de proveedores.** Si se quieren conseguir altos estándares de calidad, es necesario contar con materias primas de calidad alta y homogénea. Esta condición es difícil de lograr, si se cuenta con muchos proveedores. Es por esta razón que se sugiere disminuir el número de proveedores llegándose –en el caso ideal– a sólo uno.
5. **Mejoría constante del sistema.** Un 85% de las fallas que tienen lugar en las organizaciones se debe a problemas derivados de los sistemas y procesos de trabajo. Para perfeccionar los sistemas, se hace necesario recolectar la información pertinente, analizarla y detectar –a partir de ella– errores que puedan ser solucionados. No se trata de grandes cambios, sino de pequeños avances, en un proceso continuo de mejoramiento.

6. **Entrenamiento en el trabajo.** Todo el personal de la organización debe ser permanentemente entrenado, con el objeto de que consiga desarrollar todo su potencial. Es necesario que todos los niveles jerárquicos de la organización tengan la oportunidad de comprenderla globalmente, de manera que puedan entender el modo en que se inserta su aporte al cumplimiento del objetivo general de la empresa.
7. **Generación de liderazgo.** Los jefes formales deben ser capaces de desarrollar habilidades de liderazgo. La gerencia debe ocuparse de capacitar a sus jefaturas, para que puedan asumir la calidad de líderes en sus diferentes departamentos.
8. **Eliminación del temor.** La calidad y la productividad sólo pueden surgir en un ambiente en que no existe el temor. La eliminación del temor como estrategia de control permitirá obtener mejores niveles de compromiso y mayor número de aportes por parte de los trabajadores.
9. **Eliminación de límites.** La diferenciación de la empresa en distintas áreas de trabajo, con sus correspondientes departamentos y especializaciones, conduce frecuentemente a que se generen barreras y antagonismos entre las áreas. Es necesario eliminar estas fuentes de problemas y crear las condiciones de comunicación que permitan la cooperación a lo largo de toda la organización.
10. **Eliminación de slogans.** Los lemas y slogans que muchas organizaciones utilizan, como una forma de concientizar a sus trabajadores en valores estimados importantes, se encuentran dirigidos equivocadamente. La mayor parte de los errores son debidos a los sistemas y no a los trabajadores, razón por la cual no tiene sentido insistir majaderamente en lemas que nada aportan y que pueden provocar molestia.
11. **Eliminación de metas numéricas.** Las metas numéricas favorecen la cantidad por sobre la calidad. Además de esto, las cuotas numéricas tienden a desconocer la variabilidad existente entre los trabajadores. Un liderazgo capaz puede generar una atmósfera de trabajo motivadora en la que las metas numéricas sean innecesarias.
12. **Eliminación de condiciones que hacen difícil que los trabajadores sientan orgullo por su trabajo.** En la mayoría de las organizaciones occidentales se recurre a procedimientos de evaluación y motivación de los trabajadores, que hacen que sea muy difícil para éstos experimentar sentimientos de orgullo por su trabajo. Las condiciones físicas del trabajo son, adicionalmente, poco gratas. Si se hace un esfuerzo destinado a mejorar estas condiciones, entregando un entorno seguro y digno para el trabajo, se podrá conseguir que los trabajadores desarrollen el sentimiento de orgullo por un trabajo bien hecho.
13. **Elaboración de un programa de educación y perfeccionamiento para todos.** No basta con el paso número seis, del entrenamiento en el trabajo. Es necesario preparar la empresa para el largo plazo. La educación debe considerar la en-

trega de conocimientos estadísticos para todos los niveles, de los principios de la calidad total y del mejoramiento continuo, de conocimientos de cultura general, etc. Si la organización cuenta con un personal altamente educado, podrá ir creciendo y respondiendo a las nuevas exigencias del mercado.

14. **Poner a todos manos a la obra.** La transformación de la empresa debe ser obra de todos. Para que tenga lugar, debe comenzar en las más altas esferas. La Gerencia debe formar una masa crítica de personas que conozcan y compartan la filosofía que se desprende de los trece pasos anteriores. Esta masa crítica debe estar al tanto de los postulados de Deming y conocer los métodos estadísticos utilizados para medir la calidad. Este grupo será el encargado de capacitar al resto de los miembros de la organización. Es conveniente, además, que se cuente con el concurso de un asesor externo, experto en el método Deming y en estadística, para que acompañe y apoye a la masa crítica en el proceso.

La propuesta de Deming (1987), complementada con el trabajo de numerosos especialistas, tales como Ishikawa, Juran, Crosby, etc., ha sido fuente de inspiración de diversas empresas interesadas en mejorar sus procesos. En Chile, se ha creado el Premio a la Calidad, emulando la iniciativa de otros países que buscan –a través del reconocimiento– estimular la productividad y la adopción de la filosofía de Calidad Total en sus empresas y servicios privados y estatales.

2.7.3. *En busca de la excelencia*

Thomas Peters y Robert Waterman publican en 1982 un libro que provoca un fuerte impacto en las organizaciones y su gestión. En esta obra, llamada *En busca de la excelencia*, los autores revisan empresas norteamericanas exitosas, tales como Boeing, Hewlett Packard, 3M, IBM, McDonald's, Procter & Gamble, Tupperware, entre otras. La conclusión es que todas estas empresas se distinguen por prestar atención a ocho aspectos centrales, los que llegan a caracterizar su gestión.

Los aspectos claves de las empresas con una administración de excelencia, por lo tanto, son (Peters y Waterman, 1984: 8-19):

1. **Se orientan hacia la acción.** Son empresas en que el objetivo es la acción, de tal manera que no se pierde de vista la necesidad de encontrar soluciones prácticas que puedan hacerse efectivas. La toma de decisiones no puede empantanarse en el análisis, sino que debe concluir en acciones. Se ponen a prueba modos de acción, sin temor al error.
2. **Son cercanas al cliente.** Las empresas de excelencia tienen gran sensibilidad para detectar lo que desean sus clientes. La innovación muchas veces se deriva de la capacidad que demuestre una compañía para escuchar a sus clientes y aprender de ellos.

3. **Promueven la autonomía y la capacidad empresarial de sus empleados.** En ellas se incentiva la generación de empresarios internos, a los que se les permite innovar y –por supuesto– cometer errores. Muchas de estas empresas semejan laboratorios poblados de inventores. Hay en ellas muchos empresarios emprendedores que quieren sacar adelante sus proyectos.
4. **Enfrentan la productividad a través de las personas.** En ellas se confía en que los empleados son socios de la misma tarea y que harán todo lo que esté a su alcance para hacerla bien. La confianza genera comportamientos acordes a ella.
5. **Mobilizan en torno a un valor clave.** Prácticamente todas las empresas de excelencia se caracterizan por contar con creencias en valores que utilizan como pautas de acción. La administración de estas empresas es presencial, lo que significa que los altos ejecutivos están siempre presentes, mostrando su interés y compromiso con la empresa y sus valores.
6. **Cercanas al núcleo.** Las organizaciones que se involucran con industrias distintas a la que constituye su actividad principal pueden importar elementos culturales extraños, que podrían ser difíciles de integrar y, eventualmente, dificultar la gestión. A la inversa, las empresas que se abocan diligentemente a lo que saben hacer tienen una alta probabilidad de obtener buenos resultados.
7. **Tienen estructuras simples y poco personal.** La simplicidad del diseño les permite gran flexibilidad. Tienen poco personal directivo y cuentan con estructuras planas. No hay excesivo personal.
8. **Controlan sin ahogar.** Se mantiene un control permanente, pero permitiendo mucha flexibilidad y autonomía al personal. Combinan la centralización y unidad de los valores claves, con la descentralización en el desarrollo de los productos.

Las empresas estudiadas por Peters y Waterman no siempre mostraban todos los aspectos reseñados, pero todas ellas participaban de alguno de ellos, de manera principal. Posteriormente, Peters ha agregado la *Administración de la ambigüedad*, como otro importante elemento de una gestión de excelencia. El clima de los negocios es habitualmente caótico y ambiguo, de tal modo que una empresa exitosa es la que sabe manejarse en esas condiciones y sacar partido de ellas.

2.7.4. La organización de alto compromiso

En 1986, se presenta una propuesta que pretende ser capaz de superar los logros de los programas de Calidad Total. Se trata de la Organización de Alto Compromiso, postulada por Edward Lawler, como una alternativa basada en un enfoque holístico del desempeño laboral y orientada a conseguir el compromiso de los miembros de la organización.

El medio para obtener el compromiso consiste en hacer uso de las más modernas herramientas de gestión, pero englobadas en una fórmula, según la cual el alto compromiso era factible de ser logrado en los niveles bajos de la organización, si se les entregaban información, conocimiento, poder y recompensas mayores a los acostumbrados.

Lawler reconoce el éxito alcanzado por las empresas japonesas, pero sostiene que copiar sus principios no podrá llevar a resultados mejores, dado que es difícil esperar –mediante la copia de un modelo– llegar a mayores consecuciones que las obtenidas por sus creadores originales. Es necesario tener en cuenta, además, que parte importante del éxito del modelo japonés radica en su buena adaptación a la cultura japonesa. Esto último hace problemático pensar en la probabilidad de traspassarlo a organizaciones cuyos trabajadores provengan de culturas diferentes a la nipona.

La cultura occidental, con su tradición democrática y su marcado individualismo, puede ser mejor asimilada por un modelo organizacional en que se deje espacio a la participación laboral, en el que se reconozca y recompense adecuadamente el desempeño individual, en el que se respete la necesidad de autorrealización de los trabajadores. Se trata, en definitiva, de una organización en que la jerarquía se estructura en escasos escalones, que es propicia al cambio y pronta a la adaptación, que mantiene relaciones laterales y no sólo verticales y que ofrece trabajos estimulantes y significativos.

El modelo, como se ve, ofrece oportunidades de desarrollo, pero descansa fuertemente en los trabajadores. La proposición de Lawler consiste en la creación de organizaciones en que lo característico sea el alto compromiso. Este alto nivel de compromiso de los miembros es algo que debe ser logrado mediante una gestión orientada conscientemente por este objetivo. El supuesto que subyace es que el éxito que se puede obtener en las organizaciones actuales depende fuerte –y crecientemente– de los trabajadores y, por lo tanto, de su disposición respecto a la organización.

Se hace necesario inspirar en los trabajadores una adhesión tal, que los haga comprometerse efectivamente con la empresa y su misión. Para esto, es indispensable que todos los niveles jerárquicos –en especial los más bajos– deben recibir la información que la organización maneja, deben aumentar su caudal de conocimiento de modo de poder procesar la información y ampliar sus horizontes, deben adquirir mayores cuotas de poder y responsabilidad y, por consiguiente, se les debe ofrecer también mayores recompensas. Todo esto es lo que otros autores denominan *empowerment*.

El interés por encontrar nuevas fuentes de ventajas competitivas conduce a que los especialistas vuelvan su mirada al pasado en busca de fórmulas que puedan ser remozadas y traídas exitosamente a la gestión moderna. Es el caso de la propuesta que se hace del *empowerment* como herramienta, que puede ayudar a

conseguir que los miembros de la empresa estén mejor dispuestos a asumir niveles crecientes de compromiso en ella. En efecto, si se mira con detención el contenido y los supuestos de este enfoque, se puede constatar su parentesco con los que fueran discutidos en los comienzos del análisis organizacional por los representantes de la Escuela de Relaciones Humanas.

2.7.5. Reingeniería

Pero la Escuela de Relaciones Humanas no es la única fuente de inspiración para los especialistas de la actualidad. También la Escuela Clásica de Administración y su intento de aplicar la racionalidad científica al diseño de los procesos de trabajo, con el objeto de hacerlos más adecuados y eficientes, encuentra un eco moderno en la *reingeniería*, si bien en este caso la vinculación es de índole crítica. La reingeniería se apoya en los postulados de la Escuela Clásica de Administración para hacer ver sus limitaciones y la necesidad imperiosa de revisarlos, de modo de corregir sus errores o –al menos– de señalar la inadecuación de estos postulados para los tiempos modernos.

En 1993, Michael Hammer y Michael Champy publicaron un libro que, en su subtítulo, recomendaba: *“Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!”*. El libro en referencia se llamaba *Reingeniería*, la que se definía como *“la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”* (Hammer y Champy, 1994: 34, cursivas nuestras).

Según los autores, en la definición citada hay cuatro palabras clave: la más importante de ellas es, sin duda, *procesos*, con la que se quiere acentuar el carácter sistémico de las actividades de una organización. La crítica más fuerte y significativa que este enfoque hace a la Administración Tradicional se centra en que la división del trabajo propuesta por Adam Smith ha conducido a que se pierda de vista el conjunto, el proceso global que debe ser desarrollado para dar cuenta de una determinada labor. Es por esta razón que Hammer y Champy piensan que su propuesta es absolutamente inédita y sin antecedentes en la historia de las teorías de la administración.

En efecto, hemos visto que el gran aporte de la Administración Científica ha sido –precisamente– la aplicación de las ideas de Adam Smith acerca de la división del trabajo como un modo de simplificar las más diversas labores. Sin embargo, el método propuesto en la Reingeniería de aplicar la racionalidad a los procesos, de buscar la forma más racional de obtener los fines, eliminando rodeos inconducentes, es similar al esbozado a comienzos del siglo XX por Taylor.

La diferencia fundamental con la Teoría Clásica de Administración radica en que el énfasis de la *Reingeniería* se ubica en una visión de conjunto, sistémica, de

los procesos productivos, en la que no resulta necesario preocuparse por integrar con alto costo las actividades especializadas en las que se han dividido dichos procesos.

La Reingeniería pretende realizar un rediseño global de los procesos de una organización. En este sentido es una propuesta *radical* que, en términos generales, busca definir los procesos organizacionales a partir de una base sustancialmente diferente a la que subyacía al modelo de la Escuela Clásica de Administración. El logro más significativo de dicha Escuela Clásica quedó materializado en la fábrica de automóviles Ford y consistió en la generación de un sistema organizacional capaz de producir un artefacto complejo y de alta tecnología –un automóvil– con personas sin mayores conocimientos.

La estandarización, el trabajo simple y en serie, el control, la jerarquía, la especialización, la simplificación de las tareas, la separación entre el trabajo de ejecución y el de toma de decisiones, son algunas de las premisas básicas sobre las que se construye el diseño organizacional de la Escuela Clásica de Administración.

El modelo que surge en la Reingeniería se basa en consideraciones completamente diferentes. Se termina con la estandarización, al reconocerse la variedad de los procesos que hace que sea necesario que un proceso dado pueda tener múltiples versiones, según sus especificidades. El trabajo que se realiza en la organización deja de ser diseñado en términos de su simplificación; por el contrario, se espera que las labores de una persona involucren más de una dimensión. La secuencia de las tareas ya no es lineal, sino que muchas de ellas ocurren simultáneamente, eliminándose demoras innecesarias en el proceso total. Se reduce el control de manera significativa, dado que gran parte de él no se justifica económicamente. La toma de decisiones se encuentra distribuida a lo largo de toda la organización: hay menos reglas que seguir y más decisiones que adoptar. Por la misma razón, la jerarquía se aplana. Con todo esto se busca disminuir la incidencia que tienen los niveles administrativos y aumentar el peso relativo de los roles productivos.

Como se puede ver, la Reingeniería propone una redefinición de la organización que consiste en la búsqueda de soluciones alternativas a las que había descubierto la Escuela Clásica de Administración. La base para todo este cambio se encuentra en las oportunidades que ofrece la tecnología y en las nuevas condiciones de educación de la población trabajadora.

2.7.6. *¿Moda o aporte?*

Hasta aquí la revisión de los principales aportes teóricos de los años noventa. No se pretende haber realizado una revisión exhaustiva, sino más bien haber mostrado que las preocupaciones teóricas constituyen una reflexión acerca de los problemas que interesan a las organizaciones y sus ejecutivos en un momento dado. La

productividad, la calidad, el diseño de los procesos, la satisfacción laboral, las comunicaciones de la organización, etc., son todos tópicos que de alguna manera –más o menos original– ocupan la atención de los especialistas. Algunas de estas construcciones teóricas han seguido el estilo de quienes perseguían mejorar la competitividad de las organizaciones productivas. Otras, en cambio, tienen un interés más académico, de conocimiento y comprensión de los procesos organizacionales. Independientemente de su intención, sin embargo, todas ellas han hecho contribuciones al estudio y cambio de las organizaciones.

Adicionalmente al aporte que han significado para la reflexión y al autoconocimiento de los procesos organizacionales, muchas de estas propuestas han constituido verdaderas modas que han sido seguidas hasta el momento en que son reemplazadas por nuevas modas. Contra la validez de este tipo de proposiciones y la proliferación de gurúes, se ha levantado la voz de advertencia de algunos especialistas (Eccles y Nohria, 1992). Queda, por consiguiente, en pie la discusión.

La teoría de la organización está todavía en sus comienzos. Parte importante de lo que se sabe ha sido desarrollada por los clásicos. Es, sin embargo, un cuerpo vivo que sigue evolucionando y es probable que en este proceso algo de lo nuevo se mantenga, generando conocimiento acumulable, y algo se pierda. El tiempo deberá decantar también este conocimiento.

La vida organizacional, por otra parte, varía también constantemente. La propia teoría constituye un factor motivador de este cambio, pero hay otros factores igualmente importantes, tales como la globalización, la tecnología, la complejidad, las aspiraciones humanas, etc. Es posible que las organizaciones del futuro cercano sean muy diferentes de las que hoy conocemos. La teoría deberá seguir creándose y recreándose, para participar en este proceso.

2.8 Preguntas

- a) ¿Cuáles son los principales aportes de la Escuela Clásica de Administración?
- b) ¿Por qué llamó Taylor “Administración Científica” a su enfoque?
- c) ¿Cuáles son los supuestos subyacentes al enfoque de la Escuela Clásica de Administración?
- d) ¿Cuáles son los marcos que encierran el estudio de la burocracia de Weber?
- e) ¿Qué quiere decir Weber cuando habla del “desencantamiento” del mundo?
- f) ¿Por qué dice Weber que el tipo burocrático de organización es técnicamente superior a otras formas de administración?
- g) Compare el enfoque weberiano con el de la Escuela Clásica de Administración: ¿tienen algo en común?, ¿qué persiguen ambos enfoques?
- h) ¿Cuál es el descubrimiento clave de la Escuela de Relaciones Humanas?

- i) ¿Cuáles son las críticas que esta perspectiva hace a la Escuela Clásica de Administración?
- j) ¿Por qué se produce el enfoque neoclásico?
- k) ¿Qué importancia tiene para esta Escuela el tema de la racionalidad?
- l) ¿Por qué se dice que el análisis organizacional parte de tres afluentes? ¿Cuáles son?
- m) ¿Cuál es el aporte de la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones?
- n) ¿Qué cambios ha experimentado la Teoría de Sistemas?
- ñ) ¿Qué se entiende por Enfoque de Contingencias?
- o) ¿Cuál es el aporte de Niklas Luhmann?
- p) ¿Qué se entiende por Modelo Z?
- q) ¿Qué influencia tuvo Deming sobre el modelo japonés?
- r) ¿Qué es *empowerment*?
- s) ¿Puede decirse que la Reingeniería es la versión moderna de la Escuela Clásica de Administración? ¿En qué sentido es una relación crítica la que se da entre ambas corrientes?