



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera Relaciones del Trabajo

Trabajo: Tendencias y Perspectivas en el Mundo de las
Organizaciones

Dr. Ricardo M. Piñeyro Prins
Marzo 2012

INDICE

INTRODUCCION	3
1. TEORIAS DE LAS ORGANIZACIONES: SIGLO XIX	5
1.1 EL FAYOLISMO	6
1.2 EL TAYLORISMO	7
1.3 MAX WEBER	9
2. APORTES DEL SIGLO XX	10
2.1 MÁS APORTES	15
3. BALANCE FINAL	16
BIBLIOGRAFIA	18

INTRODUCCION

Los vertiginosos cambios que acompañan a la globalización generan permanentes desafíos a las organizaciones. En un escenario de complejidad es fundamental disponer de herramientas analíticas que permitan “**calibrar**” en forma adecuada nuestras percepciones. De lo contrario, sino no examinamos la forma en que pensamos la realidad, podemos correr el peligro de desaprovechar oportunidades.

Un antecedente que incidió en la forma de pensar/pensarnos en/ante la realidad fue el quiebre de la vigencia de la racionalidad como principio rector de nuestras explicaciones. En este sentido, ya en el siglo XX, uno de los descubrimientos más importantes de la física consistió en advertir que el mundo no está sujeto al determinismo, dando lugar a la emergencia del **azar**. Hasta entonces, ésta ocupó un lugar marginal en la sociedad occidental porque era considerada como una superstición, quedando así, excluída de la esfera de racionalidad del hombre. Sin embargo, este indeterminismo naciente al cobrar mayor relevancia no ha significado necesariamente descontrol¹.

Así, el orden y desorden comenzaron lentamente a convivir como factores constitutivos de la comprensión de la realidad. Es tal la magnitud de la importancia del desorden, que **Ilya Prigogine** en una conferencia que dio en Milán (Italia) en el año 1984 hizo referencia a tal binomio señalando su amplio alcance. Para esto, aludió a unas reflexiones del crítico literario suizo Jean Starobinski, quien en 1983 efectuó una disertación sobre el tema en un Encuentro Internacional que tuvo lugar en Ginebra. Esto dijo:

“Hoy no existe ningún campo – ciencias físicas, humanas, creación artística, instituciones jurídicas, vida económica, debates políticos- cuyos problemas no parezcan apelar a nociones antagonistas del orden y del desorden, o a aquellas, más flexibles pero no por ello menos antinómicas, del equilibrio y del desequilibrio. Todo nos lleva a creer que estas nociones son indispensables para interpretar el conjunto de las realidades que se presentan en nosotros o en torno a nosotros.”²

De esta forma, desde el paradigma de la complejidad admitimos la existencia de distintos condicionantes que entran en juego. Asimismo, aceptamos la posibilidad de convivencia entre lo distinto; el orden y el desorden no son extremos aislados sino que emergen en la realidad y conviven entre sí. Lo racional queda cuestionado como respuesta a lo que acontece y se introduce el caos, lo inesperado, el azar. Un claro ejemplo, es el caso de la

¹ Hacking, Ian, La domesticación del azar. La erosión del determinismo y el nacimiento de las ciencias del caos, Editorial GEDISA, Barcelona, 1995, págs. 17-30.

² Prigogine, Ilya, El nacimiento del tiempo, Editorial Metatemas, Buenos Aires, 2006, pág.81.

“ecología de la acción” que concibe Edgar Morin, en el que los efectos de las acciones llevadas adelante son desconocidas por el propio “ejecutor”. Así, se rompe con la linealidad de la causa-efecto para abrir nuevas posibilidades para lo inesperado³.

Una lectura sugerente sobre esta forma de pensar, es la que realiza Jorge Etkin a través de su **visión dialéctica del cambio**. Esto significa reconocer el carácter complejo de la realidad y admitir que ésta incide a la hora de conducir una organización. Asimismo, en dicha realidad se manifiesta la coexistencia y/o confrontación de distintos elementos internos y externos a la organización⁴.

En este diagnóstico está muy presente la idea del **desorden**. Dentro del marco de la complejidad en que suscribe esta visión del cambio, el desorden es entendido como un elemento disruptivo del orden de la racionalidad y que a pesar del cual, es necesario adaptarse más que intentar controlarlo⁵. Vale aclarar, que este necesario intento de **adaptación** se realiza en un entorno que es complejo y que presenta dilemas y contradicciones⁶.

Por otra parte, esta adaptación a la que hicimos referencia se encuentra necesariamente vinculada a la **recursividad**. No es posible pensar una recursividad sin adaptación. Este concepto es utilizado para hacer referencia al ciclo de vida de una organización; durante los diferentes momentos que transita se presentan distintos desafíos que requieren ser superados. De esta forma, el ciclo de vida de una organización da cuenta de las variables internas y externas con las cuales convive y da respuesta.

Según lo referido al ciclo de vida de las organizaciones, las armonías y las disonancias presentes en la realidad no constituyen un elemento aislado sino que se manifiestan a través de diversas formas. Una de ellas es a través de la existencia de múltiples **actores y grupos** que tienen una diversidad de fines y relaciones que establecen entre sí. De acuerdo a esto, Etkin resalta la inevitabilidad de reconocer las divergencias y oposiciones internas dejando de lado aquellas miradas que consideran organizaciones en forma simplista, en las que prevalece la armonía y la cohesión. Lo que reconoce en última instancia, es la pluralidad a través de las tramas de poder inherentes a las organizaciones que complejizan la dinámica interna de una organización⁷.

³ Un interesante desarrollo que cruza la complejidad y las organizaciones puede encontrarse en García, Jorge, “Una nueva visión de las organizaciones. Un aporte desde la teoría de la complejidad”.

⁴ Etkin, Jorge, Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado, Editorial Oxford, México, 2003, pág. 82.

⁵ Etkin, Jorge, op. cit., pág. XXXI.

⁶ Etkin, Jorge, Capital Social y Valores en la organización sustentable, Editorial Granica, Buenos Aires, 2007, págs. 8-9.

⁷ Etkin, Jorge, op. cit., págs. 4-5.

Antes de continuar, quisiéramos señalar los elementos centrales planteados hasta el momento. Considerando la importancia que adquiere la complejidad como fenómeno constitutivo de la realidad, puede ser observada a través de:

- la presencia del azar como factor que desafía la dinámica racional de los acontecimientos;
- del desorden al interior y por fuera de las organizaciones;
- de los desafíos internos y externos que se presentan durante el ciclo de vida de una organización;
- de la dinámica que adquiere la realidad al reconocer la existencia de una pluralidad de actores con intereses convergentes y/o contrapuestos.

Considerando este contexto, a continuación, desarrollaremos distintos aportes que fueron realizados en la teoría de las organizaciones durante el siglo XIX y siglo XX. Nos interesará observar particularmente la percepción que tuvieron sobre la complejidad de la realidad. En este sentido, resta aclarar que cada uno de estos aportes es valioso por sí mismo y al mismo tiempo, por su contribución a la teoría de las organizaciones. Sin sus aportes no sería posible esta construcción colectiva del conocimiento que va transitando distintos caminos de generaciones en generaciones.

Este trabajo está dividido en tres partes. En la primera, se tratan las teorías de las organizaciones en el siglo XIX. Desarrollaremos particularmente las propuestas de Fayol y de Taylor. Luego, ya en la segunda parte del trabajo, haremos referencia a algunos aportes del siglo XX que a nuestro criterio son de importancia para la teoría de las organizaciones. Y por último, efectuaremos un balance final de lo desarrollado.

1. TEORIAS DE LAS ORGANIZACIONES: SIGLO XIX

Habiendo planteado la importancia que adquiere lo impensado en las organizaciones, a continuación expondremos distintas escuelas en administración que han persistido en el tiempo debido a su capacidad explicativa de distintos aspectos de la realidad. Si bien, cada una de estas propuestas analíticas de comprensión surgió en forma contextualizada, dando cuenta de una determinada realidad, lo cierto, es que mucho tiempo después, continúan teniendo cierto potencial explicativo pero como observaremos, excluyen el componente de la complejidad que hemos desarrollado, el cual es fundamental para comprender la realidad actual.

Y por último, quisiéramos realizar una aclaración. Para desarrollar cada uno de los enfoques que han surgido, nos remitiremos a sus componentes centrales dejando de lado las críticas que ha recibido cada uno de ellos. La pregunta que guía el siguiente desarrollo es sencilla pero al mismo tiempo, estructura a cada uno de los planteos: ¿qué observaron de las organizaciones?

1.1 EL FAYOLISMO

Dar cuenta de una de las teorías de la administración más relevantes, inmediatamente aparece el Fayolismo como una de las opciones requeridas necesariamente. Si bien el objeto de Fayol estaba centrado en la organización como un todo, podemos observar que tomó como casos empíricos como referencia. Comenzó con una empresa hullera, luego traslado sus observaciones a una empresa industrial, a una empresa estatal, y para terminar, extendió sus planteos a la administración pública en general.

Así, con una pregunta inicial ¿cómo funcionan las organizaciones?, detectó ciertas regularidades en las operaciones que realizan dichas empresas y las clasificó en **áreas** que se caracterizan por tener un determinado tipo de competencia: 1) operaciones técnicas; 2) operaciones comerciales; 3) operaciones financieras; 4) operaciones de contabilidad; 5) operaciones de seguridad (protección de bienes de la empresa y de personas); y 6) operaciones administrativas.

De estas áreas, desarrolla con mayor sistematicidad la sexta. Continuando con una descripción de su planteo, profundiza en lo que se refiere a operaciones administrativas e identifica 5 elementos que son constitutivos a todas las **operaciones administrativas**: 1) previsión; 2) organización; 3) dirección; 4) coordinación y 5) control.

En su propósito de reflexionar sobre la organización como un todo, establece además unos 14 principios que si bien pueden variar, según sus consideraciones, éstos son los principales que están presentes: 1) División del trabajo; 2) Autoridad y responsabilidad; 3) Disciplina; 4) Unidad de mando; 5) Unidad de dirección; 6) Subordinación del interés particular al general; 7) Remuneración; 8) Centralización; 9) Jerarquía; 10) Orden; 11) Equidad; 12) Estabilidad del personal; 13) Iniciativa del personal⁸.

De acuerdo a lo desarrollado, podríamos señalar que el centro de interés de Fayol se situó en la organización como un todo. El “recorte” estaba en la organización hacia adentro, por lo cual, el **ambiente**, lo externo quedaba excluido dentro de sus preocupaciones.

⁸ Dávila, L. de Guevara, Carlos, Teorías organizaciones y administración, Editorial Mc Graw Hill, 2001, págs. 21-44.

Asimismo, si nos abocamos a la comprensión que tiene de la dinámica interna de una organización, el enfoque propuesto por Fayol no percibe la relevancia de lo dinámica, ya que no se presta suficiente atención a las interrelaciones entre las partes del todo. Y como señala Dávila L. de Guevara, en este enfoque se privilegia los atributos que presenta la organización más que sus relaciones o interdependencias que pudiera haber en su seno⁹.

1.2 EL TAYLORISMO

Contemporáneamente a Fayol del otro lado del Atlántico, en Estados Unidos, Taylor impulsaba un nuevo enfoque de la administración. Su objeto de preocupación no era la organización como un todo sino desde un punto de vista más práctico, incrementar lo máximo posible la productividad de una planta o taller de producción. En definitiva, lo que le preocupa es la forma de organización que se tenga.

Como Fayol, Taylor estableció una serie de **principios de la administración**. El primero de ellos, es el desarrollo de una **ciencia del trabajo**. Esto supone efectuar una sistemática racionalización del trabajo, en la que todo movimiento está pensado y ha sido modificado en función de su productividad. En este sentido, muchas veces ocurre que durante el proceso de producción de algún producto se realizan operaciones/movimientos que son innecesarios, ya sea por repetición o por mal distribución entre otros. Es importante en esta búsqueda de incremento de la productividad, su interés por conocer el tiempo que se requiere y los incentivos existentes. En segundo lugar, es relevante considerar la necesidad de una **selección científica del trabajador** y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación. Esto significa que la selección del personal supone tener en claro el perfil que se busca. Para esto, es fundamental conocer cuáles son las características físicas y mentales que se requiere para efectuar un trabajo. Una vez conocidas éstas, se realiza la selección del trabajador, con la expectativa que existe una coincidencia entre las características requeridas para un puesto de trabajo y un incremento de la productividad. El tercer principio, hace referencia a la relación que se establece entre los patronos y los trabajadores. Para Taylor, es necesario que haya una relación de colaboración cordial entre ellos. Con esto, no se refiere a una bondad ingenua sino más bien, esto supone que ayudando al trabajador pueden lograr los objetivos planteados en el principio número 1. Y por último, se refiere a una **división del trabajo** entre patronos y trabajadores. Los primeros se encargan del trabajo intelectual, en el que realizan tareas de planeamiento y por otra parte, los trabajadores son quienes ejecutan tales previsiones, por eso le corresponde lo que se conoce como trabajo manual.

⁹ Dávila, L. de Guevara, Carlos, op. cit., págs. 44-45.

Además de los 4 principios de la administración, Taylor plantea la existencia de **mecanismos de la administración científica**, los cuáles no tienen tácticamente un número fijo, son variables. A continuación, daremos cuenta de algunos:

- 1) Estandarización tanto de los instrumentos y herramientas, como los movimientos y operaciones de los obreros para cada tipo de trabajo;
- 2) Sistemas que sirven para clasificar e identificar los productos que se fabrican y los elementos que hayan sido utilizados para tal motivo, como puede ser el caso de materiales, materias primas y herramientas;
- 3) Sistema de circulación del tiempo;
- 4) Fichas de instrucciones para el trabajador;
- 5) Reglas de cálculo y otros instrumentos ahorradores de tiempo;
- 6) Estudio de tiempos;
- 7) Departamento de planeamiento en donde están los hombres del salón de planeamiento;
- 8) Sistema de costos;
- 9) Asociar una “bonificación generosa” con la idea de trabajo;
- 10) Existencia de una tarifa diferencial en el que se asociaba el rendimiento del trabajador para la producción de un producto y la tarifa que recibía;
- 11) El principio de excepción;
- 12) En vez de un supervisor único es necesario varios supervisores, en el que cada uno tenga una competencia específica de la cual se encargue¹⁰.

Hasta aquí, pudimos observar una serie de reflexiones sistematizadas con un perfil diferente. Fayol tuvo como objeto de interés el funcionamiento de la organización como un todo. Por este motivo, pensó en la organización en forma estructural para conocer su funcionamiento y clasificó sus diferentes áreas. Por otra parte, las preocupaciones de Taylor - que eran contemporáneas - apuntaban al modo de organización que se establecía con el objeto de incrementar la productividad.

Por último, además de estos enfoques clásicos a continuación expondremos algunos aportes que se han realizado en el siglo XX.

¹⁰ Dávila L. de Guevara, Carlos, op. cit., págs. 74-98.

1.3 MAX WEBER

Actualmente, la palabra burocracia no tiene necesariamente el mismo significado al que había atribuido Max Weber (1864-1920), con el tiempo ha ido variando. Al recurrir a la **Real Academia Española**¹¹ nos encontramos con cuatro acepciones del término, en el que sólo uno de ellos puede asociarse a la propuesta de Weber, mientras que las restantes hacen referencia en mayor medida al componente subjetivo que entra en juego al referirnos a dicho término.

En el primero de ellos, la que se asocia en mayor medida a la propuesta de Weber, se advierte una organización que se encuentra regulada por normas, las cuales establecen un orden racional para gestionar los propios asuntos. En la segunda acepción, la referencia es más escueta, refiriéndose a un conjunto de servicios públicos. Y en la tercera y cuarta acepción, podemos encontrar un peso mayor del componente subjetivo que moviliza dicho término. Se refieren a la “influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos” y a una “administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas”.

Desde estos distintos significados que pueden atribuirse al término burocracia pasaremos a concentrarnos en la definición que fue dada por **Max Weber**. Desde Europa, realizó aportes sustanciales y fundantes desde una perspectiva teórica para las organizaciones. En los tiempos que le tocó transitar su vida, desde lo que observaba, propuso una teoría sobre cómo debían funcionar las organizaciones. En este sentido, podríamos decir que la burocracia en Weber constituye la conceptualización de un fenómeno que estaba surgiendo en su época y particularmente en Europa. En este contexto, su propuesta de qué es una burocracia y cómo funciona pasó a ser una manera de organización concreta de grupos humanos. Al ser un modelo de organización, su propuesta también es una forma de administración.

Para situarnos temporalmente, en ese entonces, las burocracias se desprenden de organizaciones humanas que pasan a ser extensiones de la estructura familiar, con todo lo que ello acarrea. Aquí, podemos observar una dimensión afectiva que adquiere transcendencia y que surge desde los vínculos familiares: el favoritismo, esto es, la preferencia de uno sobre otro en función de su lazo de parentesco. Frente a esto, en el contexto de la Revolución Industrial, la propuesta de Weber era diluir este perfil y darle una impronta racional.

¹¹ Real Academia Española, disponible en <http://www.rae.es/rae.html>

En su propuesta hay una preocupación por definir qué es la burocracia. El interrogante abierto fundado en las realidades de la época exigió por parte de Max Weber definir a este concepto que hace referencia a un fenómeno concreto. Asimismo, opta por explorar las distintas aristas de la burocracia. Sus análisis fueron volcados finalmente en uno de sus libros en el que se puede observar a través de los distintos capítulos, en el que cada uno focaliza en algún aspecto de este fenómeno¹².

De este texto, significativo para la comprensión de qué es una burocracia y cómo funciona, observamos claramente algunos componentes como el de autoridad, responsabilidad, reglas y procedimientos que están claramente delimitados. De esta forma, se pautaban ciertos comportamientos esperados en el ámbito de la organización. Estos elementos pueden ser ilustrados a través de los siguientes ítems que forman parte de una síntesis realizada por Hodge, Anthony y Gales¹³; entendemos que ésta logra captar los aspectos centrales de lo propuesto por Weber con respecto a la burocracia.

En el primero de ellos, la división de mano de obra estaba organizada de tal manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estaban definidas claramente. El segundo ellos, postula que el rendimiento individual estaba guiado por reglas estrictas, disciplina y controles. Todo esto constaba por escrito para despejar cualquier tipo de duda que pudiera llegar a surgir. En el tercer elemento que señalan, dichos autores puntualizan en que los puestos de trabajo y las oficinas estaban organizadas en una jerarquía de autoridad que establecía una cadena de mando. El cuarto elemento, que el personal era seleccionado sobre la base de conocimientos técnicos demostrados mediante exámenes, formación o educación. El quinto, la no correspondencia entre la propiedad de los medios de producción y los oficiales administrativos. De esta forma, se distinguía entre la persona y el rol que tenía en una determinada organización. Y el sexto y último, que los administradores eran oficiales de carrera y lo hacían porque tenían un salario fijo.

2. APORTES DEL SIGLO XX

Para indagar sobre estos aportes, consideraremos en una primera parte, a los **modelos de diagnóstico** que buscan conocer cómo funciona una organización. Cada modelo pretende tener una comprensión global, diseñada a partir de variables que se encuentran asociadas y debido a esto, las generalizaciones que están contenidas en cada concepto, tienen el objeto de dar un orden a la realidad para poder comprenderla. Así, el orden que se establece es selectivo; cada variable conceptualiza o generaliza una serie de aspectos de

¹² Weber, Max, *¿Qué es la burocracia?*, Ediciones Siglo Veinte S.A., Buenos Aires, 1991.

¹³ Hodge, B.J.; Anthony, W.P.M Gales, L.M., *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, Madrid, 2003, p. 21.

la realidad. Desde estas aclaraciones pasaremos a ver a cada una de ellas, en la que existe un énfasis diferente en las variables que entran en juego entendidas a cada una de ellas como un instrumento de comprensión.

Considerando a los libros principales sobre teoría de las organizaciones señalados por Dávila L. de Guevara, incorporaremos nuevos aportes con el propósito de actualizar dicho listado¹⁴. Siguiendo a **Darío Rodríguez Mansilla**, podríamos advertir que los modelos de análisis organizaciones en su elaboración suponen previamente una determinada concepción sobre el funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, cada uno de estos modelos constituye una abstracción diferente que expresa los rasgos esenciales de un fenómeno. Es decir, en cada modelo existe una selección de variables que se consideran en la que algunas cobran mayor relevancia que otras. De todos modos, cada uno de estos modelos puede servir como una guía para efectuar un análisis organizacional permitiendo explicar e interpretar la situación que transita y su respectivo devenir.

Rodríguez Mansilla da cuenta de 3 *modelos de contingencia* que a continuación desarrollaremos a cada uno de ellos en forma sucinta. El primero de ellos, es el modelo de análisis de **Lawrence y Lorsch** establecida a fines de los años 70, tributario de la Teoría General de los Sistemas y de la cibernética. En este modelo, uno de sus elementos es la diferenciación, en la que se resalta el rol de las partes. En este sentido, la diferenciación se conforma a través de la especialización que realicen sus subpartes organizacionales para dar demandas a los sub-ambientes. Cabe aclarar que la diferenciación no es suficiente como para poner en peligro la unidad de la organización.

En segundo lugar, dicha unidad de la organización se efectúa a través de un proceso de integración. Con esto queremos señalar la importancia que tiene que no haya una especie de sobrepeso en la diferenciación porque si este fuera el caso, se pondría en juego la idea de una organización como un todo. Para que este suceda es necesario que cada una de las partes tengan actividades que van más allá de las específicas que le corresponde por competencia, sino también que tenga la suficientes apertura como para entablar relaciones

¹⁴ Estos son los textos que menciona: Donaldson, Lex, In Defense of Organization Theory. A Reply to the Critics, 1985; Schein, Edgar, La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica, 1985; Williamson, Oliver, The Economic Institutions of Capitalism, 1985; Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, 1985; Morgan, Gareth, Images of Organization, 1986; North, Douglas, Institutions. Institutional Change and Economic Performance, 1990; Senge, Peter, La quinta disciplina, 1990; Jackson, Michael, Systems Methodology for the Management Sciences, 1991; Motta, Paula Roberto, El arte y la ciencia de ser dirigente, 1992; Hammer, Michael; Champy, James, Reingeniería, 1993; Hassard, Sociology and Organization Theory, 1993; Tryce, Harrison; Beyer, Janice, The Cultures of Work Organization, 1993; Collins, James; Porras Jerry, Empresas que perduran, 1994; Tullock, G., Rent Seeking, 1995; Williamson, Oliver, Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond, 1995; March, James, Organizations and Institutions, 1998; en Dávila L. de Guevara, Carlos, op. cit., pág. XXVII.

con otros subsistemas diferenciados. En otras palabras, lo que se intenta aquí es que haya una mayor interrelación entre las partes para preservar el todo.

Una tercera característica de la propuesta de Lawrence y Lorsch, se refiere a la vinculación entre el sistema y el ambiente. Aquí, se define esta relación como de complejidad. Por este motivo, observan que existe una relación directa entre estas dos variables. Es decir, cuanto mayor es la inestabilidad del ambiente, consideran que una organización requiere tener un diseño más complejo.

De este esquema, que presenta estas 3 características, se desprenden en términos concretos, un análisis de las formas organizacionales, de la planificación de sus actividades, de la división del trabajo; la relación entre la empresa y sus miembros; las condiciones del entorno; metas de cada una de las partes (subsistemas); sistema de resolución de conflictos; mecanismos de control, etc.

El segundo modelo de contingencia es el que propone **Mintzberg**. A fines de los años 70, este autor en su intento de distinguir los aspectos esenciales de toda actividad humana en una organización, sostiene que es necesaria la existencia de una división del trabajo así como también, de coordinación de esas tareas.

En su concepción global no admite un esquema único de diseño que pueda/deba tener una organización. Alejándose de una visión esquemática, admite que dicho diseño está directamente relacionado con factores internos y externos a la organización. De esta forma, el diseño que adquiera supone un determinado tipo de respuesta al entorno.

En términos generales, podríamos decir que Mintzberg sostiene que la organización podría dividirse en 5 partes esenciales. La primera de ellas es la *cumbre estratégica*, en la que reside la alta gerencia, los que tienen el control del “timón del barco”. Seguidamente más abajo en la estructura, se encuentra lo que denomina línea media, integrada por *gerentes* de la organización. Asimismo, el lugar que ocupan éstos en una organización se encuentra en un lugar intermedio, entre la alta dirección referida y el *nivel operativo*. Así, los trabajadores se encargan de ejecutar lo planeado por la alta dirección y lo administrado por los gerentes. Finalmente, distingue la existencia de una *estructura técnica* y un *staff de apoyo*.

Además de “descomponer” a la organización en sus partes esenciales, identifica la existencia de 5 mecanismos que efectúan *tareas de coordinación*. El primero de ellos, es el ajuste mutuo, el cual se refiere a las posibilidades de coordinación del trabajo basadas en la comunicación informal, y que incluso, puede quedar bajo el ámbito de control de los

operarios. El segundo, la supervisión directa tiene que ver con una relación jerárquica que se establece en una organización, en la que existe un superior que se hace responsable por lo que realizan sus subordinados directos. El tercero, hace referencia a la estandarización de los procesos de trabajo. Esto es, tener bien en claro en qué consiste la tarea de cada operario. El cuarto, realiza una estandarización de productos, de los resultados esperables, y el quinto, se refiere a una forma de coordinación en la que entran en juego una estandarización de las habilidades que tengan los trabajadores.

Estos mecanismos explicitados inciden de diferente forma en las 5 *configuraciones de modelos organizaciones*. El primero de ellos, es el de la estructura simple. En ésta cobra relevancia el peso que tiene la cumbre estratégica. En segundo lugar, concibe un modelo de organización en que el rol central está lo tiene la tecnoestructura. En tercer lugar, puede ocurrir que el núcleo operativo tenga mayor importancia y que se produzca una estandarización de las habilidades que tengan los trabajadores. Esto es lo que denomina burocracia profesional. En cuarto lugar, existe la posibilidad de que haya una estandarización de productos, en la que los gerentes tengan un rol más destacado. Y por último, propone la configuración de la adhocracia. En esta posibilidad, el núcleo operativo toma mayor trascendencia a través del staff de apoyo.

Por último, el tercer modelo es el de **Hax y Majluf**, mucho más reciente, de principios de los años 90. En su propuesta sobre el *diseño organizaciones* propone algunas cuestiones que consideran esenciales:

- 1) Definir una estructura organizacional básica. La idea de esto es generar los espacios institucionales al interior de una organización que exprese una división de los negocios en que se encuentra la organización y asigne a su vez, prioridades.
- 2) Tener bien en claro cuáles son las actividades que le competen a todas las partes de la estructura organizacional;
- 3) Tener especificado la planificación, el control de gestión, el sistema de gestión de recursos humanos y de recompensas

En definitiva, estos autores observan que dicha estructura organizacional tiene que servir para apoyar a la implementación de programas estratégicos y a su vez, para poder brindar previsiones para los comportamientos al interior de la organización. Según ellos, no conciben necesario determinar que existe un determinado tipo de organización que sea la mejor, sino todo lo contrario, desde una perspectiva mucho más flexible, proponen que dicha organización, sea diseñada para obtener exclusivamente resultados. Y depende así del contexto, no de recetas.

Asimismo, existe una visión dinámica de los procesos en estos autores porque señalan que es necesario efectuar *ajustes* en forma continua en las estructuras organizacionales. De hecho, advierten que es posible detectar algunos indicadores que nos dan la pauta que es necesario realizar algún ajuste en la estructura.

- 1) Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo;
- 2) Cuando las urgencias no dejan el suficiente tiempo como para pensar estratégicamente;
- 3) Clima de trabajo conflictivo;
- 4) Falta de definición en la planificación de los negocios;
- 5) Falta de integración entre las diferentes partes de la estructura;
- 6) Superposición de funciones;
- 7) Muchas funciones concentradas en una unidad;
- 8) Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retornos

Y por último, además de considerar los distintos factores considerados a la hora de diseñar una organización y de advertir sobre los síntomas que puede presentar una estructura organizacional, consideran relevante el factor de la *gestión estratégica*. Aquí, lo importante es la supervivencia en el tiempo en el que es necesario que la organización aprenda, que tenga instancias de capacitación y desarrollo en forma permanente para sus miembros. Asimismo, supone que hay una visión de la organización teniendo definido de qué se trata la misión, y cuáles son las segmentaciones de negocios. Esto incluye también, una integración horizontal y vertical, entre otras cuestiones¹⁵.

A modo de balance parcial sobre lo expuesto acerca de los 3 modelos de contingencia, quisiéramos recuperar sus aspectos centrales. El primero de ellos fue el establecido **Lawrence y Lorsch**, en el que señalamos los elementos centrales que componen una organización desde este planteo (diferenciación, integración y complejidad). Luego, el segundo modelo que desarrollamos fue de **Mintzberg**, que si bien sostiene que una organización podría clasificarse en 5 funciones principales (cumbre estratégica, gerentes, nivel operativo, estructura técnica y nivel operativo), no existe una receta infalible de cómo debería ser una organización para ser exitosa. Asimismo, además de hacer referencia a las tareas de coordinación, desarrollamos 5 modelos de configuración de modelos organizacionales que tienen vinculación con dichas tareas. En tercer lugar, desarrollamos la propuesta de **Hax y Majluf** en la que considera: distintos elementos a tener en cuenta a la hora de diseñar una organización; da cuenta de los indicadores que advierten la necesidad

¹⁵ Rodríguez Mansilla, Darío, Diagnóstico Organizaciones, Editorial Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, México, 2005, págs. 47-59.

de “ajustar” la estructura organización y por último, las implicancias de una gestión estratégica.

2.1 MÁS APORTES

En el apartado anterior, observamos la existencia de varias propuestas que establecen un énfasis distinto en cada una de las variables internas y externas de una organización, con esquemas más abiertos o cerrados de análisis.

A continuación desarrollaremos una propuesta de **Darío Rodríguez Mansilla** porque consideramos que más que tratar de circunscribir las herramientas analíticas en un marco teórico y efectuar su planteo en este nivel, opta por sugerir algunas propuestas que pueden ser funcional a cualquier persona que quiera comprender a las organizaciones. El planteo es abierto, lo cual otorga una destacada flexibilidad en el análisis. En este sentido, Rodríguez Mansilla establece un listado no exhaustivo que pretende ser una guía de elementos necesarios a la hora de comprender una determinada realidad organizacional. Así, propone reconocer la relación que se establece entre la organización y el ambiente, ya que lo exógeno de la organización incide en su diseño. Además, sugiere tener en cuenta las formas en que los procesos de poder, las comunicaciones, la motivación, la posibilidad de reclutamiento, la importancia de la cultura organizacional, el clima laboral, los sindicatos y la toma de decisiones inciden en las organizaciones¹⁶.

Por otra parte, puede considerarse otra propuesta como la que realiza **Carlos Mora Vanegas**. Distanciándose de los enfoques clásicos sostiene que estamos transitando un momento en el que nos dirigimos hacia una nueva teoría de las organizaciones. En este sentido, un aspecto que destaca es la relación que se establece entre la empresa y el entorno. De acuerdo a esto, considera necesario dar paso a los nuevos conocimientos administrativos que han surgido¹⁷.

Continuando con la importancia que adquiere el entorno para las organizaciones, **Juan Carrión Maroto** considera que dada la complejidad que adquirió el mundo en la actualidad hace difícil planificar con vistas a un horizonte de 10 años. Por tal motivo, al considerar la importancia del entorno señala que las planificaciones son muchos más cortas temporalmente. De hecho, lo que el denomina organizaciones inteligentes no planifican más allá de los 3 años¹⁸.

¹⁶ Rodríguez Mansilla, Darío, op. cit., págs. 61-68.

¹⁷ Mora Vanegas, Carlos, Hacia una nueva teoría general de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, 1989.

¹⁸ Carrión Maroto, Juan, Organizaciones idiotas vs. organizaciones inteligentes. Tratado sobre las inteligencias organizativas y sus fracasos, Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2007.

Además de estos autores, podríamos referirse al aporte de **Peter Senge** como el de **Nonaka y Takeuchi**. Una de las grandes contribuciones del primer autor es su concepto de “organizaciones inteligentes”. En este sentido, plantea la necesidad que una organización aprenda y ponga en marcha desde una visión sistémica su creatividad, en la que las partes están interrelacionadas¹⁹. Asimismo, dichos autores japoneses se les interesa comprender la dinámica de la creación de conocimiento de las empresas²⁰. En términos generales, podríamos señalar que hay un tipo de conocimiento que no se aprovecha; es un conocimiento que está acumulado y distribuido por toda la organización, es lo que llama “conocimiento tácito”. En este sentido, destaca que es posible innovar a partir de este tipo de conocimiento. En este sentido, las innovaciones no se realizan desde un pequeño grupo de la organización sino que se abren nuevas posibilidades, haciendo parte a los empleados de base, en las estrategias de adaptación que lleve adelante la empresa. En última instancia, destacan la posibilidad de transformar el conocimiento individual – de cualquier persona en la empresa - en conocimiento empresarial²¹.

3. BALANCE FINAL

A lo largo de este trabajo hemos expuestos distintos aportes que han estado presentes en la teoría de las organizaciones. En un principio, hicimos referencia a 3 muy importantes teorías del siglo XIX como fueron, la de Fayol en Francia, la de Taylor en Estados Unidos y Weber desde Alemania. Cada una de ellas, desde distintos lugares geográficos y desde distintas aproximaciones compartieron una preocupación en torno de la emergencia de grandes organizaciones humanas, producto de la revolución industrial, que era necesario conceptualizar y proponer alternativas que vayan más allá de las contingencias. De esta forma, la conceptualizaciones realizadas no solo buscaban captar aspectos concretos de esta nueva dinámica en emergencia sino también proponer nuevos “nortes”.

Asimismo, consideramos varias propuestas que fueron desarrolladas a lo largo del siglo XX. Hicimos referencia a Lawrence y Lorsch, a Mintzberg, a Hax y Majluf, a Darío Rodríguez Mansilla, a Carlos Mora Vanegas, a Juan Carrión Maroto, Peter Senge, Nonaka – Takeuchi. A pesar de la diferencia de sus preocupaciones que los orientan y del grado de generalidad (abstracción) que pudiera tener su aporte/teoría, observamos que existe un factor que es transversal a todos ellos.

¹⁹ Senge, Peter, La quinta disciplina, 1990.

²⁰ Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México, 1999.

²¹ Nonaka, Ikujiro, La empresa creadora de Conocimiento, Gestión del Conocimiento, 2000, págs. 23-49.

Si bien directamente no hay una referencia explícita, sí podríamos decir que contemplan la incidencia del factor externo para la gestión de las organizaciones. De acuerdo a este indicador, consideramos que estamos transitando lentamente a nuevos planteos teóricos de las organizaciones que poco a poco van incorporando factores externos, y por lo que vamos observando el elemento de la complejidad va siendo cada vez más presente.

Desde nuestra mirada, estamos transitando un camino hacia unas nuevas teorías de las organizaciones que conceptualizan una realidad compleja y contradictoria, y que de acuerdo a estas características, presentan nuevos desafíos para su comprensión. En este sentido, se requiere contar con nuevas herramientas analíticas que den cuenta de la complejidad, del caos, del desorden, de la armonía y de la dinámica posible que pueda establecerse entre estos factores.

BIBLIOGRAFIA

Carrión Maroto, Juan, Organizaciones idiotas vs. organizaciones inteligentes. Tratado sobre las inteligencias organizativas y sus fracasos, Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2007.

Dávila, L. de Guevara, Carlos, Teorías organizaciones y administración, Editorial Mc Graw Hill, 2001.

Etkin, Jorge, Capital Social y Valores en la organización sustentable, Editorial Granica, Buenos Aires, 2007.

Etkin, Jorge, Gestión de la Complejidad en las organizaciones, La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado, Editorial Oxford, México, 2003.

García, Jorge, "Una nueva visión de las organizaciones. Un aporte desde la teoría de la complejidad".

Gipson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James, Las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1997.

Hacking, Ian, La domesticación del azar. La erosión del determinismo y el nacimiento de las ciencias del caos, Editorial GEDISA, Barcelona, 1995.

Hodge, B.J.; Anthony, W.P.M Gales, L.M., Teoría de la organización. Un enfoque estratégico, Madrid, 2003, p. 21.

Mora Vanegas, Carlos, Hacia una nueva teoría general de las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, 1989.

Nonaka, Ikujiro, La empresa creadora de Conocimiento, Gestión del Conocimiento, 2000.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México, 1999.

Prigogine, Ilya, El nacimiento del tiempo, Editorial Metatemas, Buenos Aires, 2006.

Real Academia Española, disponible en <http://www.rae.es/rae.html>

Rodríguez Mansilla, Darío, Diagnóstico Organizaciones, Editorial Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, México, 2005.

Weber, Max, ¿Qué es la burocracia?, Ediciones Siglo Veinte S.A., Buenos Aires, 1991.