

Colección
Centro de Excelencia

Teoría de las Organizaciones

Un enfoque de metáforas

José Luis Pariente Fragoso



Centro de Excelencia. Universidad Autónoma de Tamaulipas

Revisión y actualización de la primera edición



*A los malos jefes, de quienes aprendí lo que
nunca debo hacer ⁽¹⁾*

A mi amada Cristina

*A mis alumnos, una singular y maravi-
llosa especia de anarquía relativamente
organizada ⁽²⁾*

1/ Dedicatoria en la primera edición

2/ Dedicatorias en la segunda edición

Justificación

La primera edición de este manual se llevó a cabo recopilando las Unidades didácticas que con motivo de la impartición de la materia *Teoría de las Organizaciones*, incluida en los programas de posgrado del Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) ⁽¹⁾, elaboré para facilitar a mis alumnos el aprendizaje de la misma.

Debido a la aceptación de el material, y con objeto de contar con el mismo en un formato más práctico, inauguramos una colección que denominamos “Colección del Centro de Excelencia”² con su publicación en forma de libro por parte de la UAT.

Con posterioridad, debido a la inclusión de dicha materia en los programas doctorales del Doctorado Institucional en Administración (DIA), ³y para poder disponer de nuevo para mis alumnos en dicho programa de una versión a cargo de una conocida casa editorial, se publicó la segunda edición a cargo de Miguel Ángel Porrúa.

Han transcurrido ya veinticinco años de esa segunda edición, que se agotó rápidamente y ya no está disponible en el mercado, como tampoco lo está la primera.

Con ese motivo, y con objeto de rescatar, actualizar y enriquecer hasta donde ha sido posible

1/ *Teoría de las Organizaciones* figuraba en los programas de las maestrías en Gestión de la Calidad y Desarrollo de Recursos Humanos, así como en el Doctorado en Educación Internacional (DEI).

2/ Desafortunadamente solo se editó este libro en la colección, no obstante que también elaboré en formato pdf el material para la materia de Desarrollo Organizacional en colaboración con el doctor Tom Shindell, sin que se llegara a editar en forma de libro.

3/ El Programa del Doctorado Interinstitucional en Administración (DIA) fue un posgrado colaborativo de origen mexicano impulsado por una red de universidades autónomas públicas (como la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) y Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) para formar investigadores de alto nivel en ciencias administrativas.

los contenidos originales, sin añadir los obvios y numerosos cambios acontecidos en los años transcurridos, en el conocimiento del estudio de las organizaciones, es que he llevado a cabo esta versión en pdf para ponerla a disposición tanto de ex-alumnos, colegas y académicos como de personas interesadas que me han solicitado copias de algunas de las ediciones agotadas.

He conservado en su totalidad los contenidos de la primera edición actualizando solo las fechas mencionadas en el texto original y respetado la maquetación original, que se modificó en la edición de Porrúa.

Se han añadido, también, los datos de algunos autores que no se mencionaban en la primera edición, ilustrándolos con imágenes tomadas de Internet solo con propósitos de divulgación académica, a excepción de las fotografías de los doctores Antonio Barba, Pedro Solís, Alfredo Cuéllas y Omar Aktuf, que son mías.

Tanto en las Referencias como en las Notas he mantenido las referencias a las ediciones que utilicé en la primera edición para efectos de concordancia, no obstante que algunas publicaciones han tenido nuevas ediciones en los años transcurridos.

Por último, agradeceré, como lo he hecho siempre, cualquier corrección u observación que el lector pueda hacerme llegar a la dirección: jlpariente@hotmail.com con objeto de elaborar una fe de errata que añadiré alas sucesivas versiones de esta edición revisada.

José Luis Pariente Frago

Santa Marta de Tormes, verano de 2026.

Prefacio

Este libro nació hace más de veinte años⁽¹⁾. Ha crecido, desde entonces, nutrido por las opiniones, discusiones, cuestionamientos y experiencias de todos aquellos que, de una forma u otra, han sido mis interlocutores en el apasionante y siempre complejo mundo de las organizaciones.

He tenido la fortuna de combinar la práctica de la administración y la academia durante todos esos años. No puedo negar que he aprendido más en la primera que de la segunda. Sin embargo, ha sido la última la que me ha permitido reflexionar y aprender acerca de lo acontecido en la primera.

Teorizar acerca de lo que sucede en las organizaciones no es una tarea fácil, pero cuando se tiene a diario la oportunidad de contrastar la teoría con la práctica -y esto es algo que no ocurre con frecuencia en otras disciplinas- podemos validar de manera consistente los supuestos y modelos en los que se sustentan nuestras acciones.

He aprendido de mis maestros, de mis colegas y compañeros de trabajo, pero también de mis subordinados y de mis jefes. Sin embargo, tengo que confesarlo, mis alumnos son los principales responsables de que este libro vea la luz. Han sido ellos los que me obligaron a poner en blanco y negro mucho de lo que me he cuestionado para poder explicar, de la manera más sencilla y clara posible, por qué los seres humanos -eso son las organizaciones al fin y al cabo: seres humanos en acción- se comportan como lo hacen cuando actúan bajo las normas de la organización.

El libro, por tanto, está hecho pensando en ellos. De ahí su lenguaje coloquial y directo. De ahí su estructura en Unidades y la utilización del enfoque de metáforas para el análisis de las organizaciones. No tiene mayor pretensión que ayudarlos a entender el a veces caótico e incomprensible, pero también inspirador, creativo y retador en-

torno organizacional.

En las organizaciones pasamos la mayor parte de nuestra vida. Somos acogidos en ellas desde que nacemos y en su seno transitamos hacia el devenir. En ellas nos emocionamos, nos sentimos frustrados, nos regocijamos; amamos y odiamos. Y no dejamos de ejercer nuestra quizás decreciente capacidad de asombro ante la lealtad y la traición, el servilismo y la bondad, la entrega apasionada y la más perversa crueldad.

Sin embargo, día con día regresamos a ellas, porque sin su cobijo sería difícil vivir. Por eso es importante saber el porqué de las cosas que suceden en el ámbito organizacional. De ahí la necesidad de comprender por qué el ser humano a menudo se comporta de manera tan irracional. A fin de cuentas, sólo aprendiendo a convivir podremos llegar a mejor vivir.

Sería ingrato de mi parte concluir estas palabras sin dejar de mencionar a quienes con su paciencia e ingenio han ayudado a decantar mi pensamiento organizacional. Andrés Valle ha sido un constante acicate para mi imaginación. Tengo con él una deuda intelectual no fácil de pagar. Jaime Chaire y Olga Hernández no han dejado de apoyar mis esfuerzos de aprendizaje y de producción editorial. Junto con ellos, reconozco y aprecio el estímulo intelectual de compañeros y maestros en mi programa doctoral. Luis Montaña, Pedro Solís y Luis Porter siguen enriqueciendo mi visión organizacional.

He compartido largas horas de estimulante conversación con mis maestros y colegas en las maestrías en Administración y en Administración Pública, así como con mis compañeros en el Centro de Excelencia y en la División de Estudios de Posgrado de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Comercio y Administración en Ciudad Victoria, esta última bajo la responsabilidad, primero, de Frida Carmina Caballero y ahora, de Gustavo Serna.

Corina Schmelkes,⁽²⁾ Ricardo Arechavala, Tirso

2/ Nuestra querida maestra, colega y amiga falleció el 17 de febrero de 2019.

1/ Prefacio a la segunda edición.

Suárez y mis alumnos en los programas doctorales en administración, en especial Felipe Álvarez, Laura A. Garza y Baldomero Gutiérrez, hicieron una prolija revisión del texto. Ello me permitió corregir muchos errores y generar nuevas ideas para futuras ediciones.

Dos fieles amigos me demostraron con su ejemplo cómo administrar en los buenos tiempos y en la adversidad. Mi cariño invariable y mi admiración para Federico Rivera y Alfredo Cuéllar. Y puesto que de organizaciones y administración se trata, debo agradecer, de manera especial, el ejemplo que recibí de los malos jefes. En ellos vi reflejarse mis peores defectos. De ellos aprendí lo que nunca debo hacer. Y no es esa una enseñanza menor.

José Luis Pariente Fragoso

Ciudad Victoria, Tamaulipas, agosto de 2000

Presentación

⁽¹⁾ Globalización, competencia y calidad, han sido tres palabras claves que han dejado su marca al final del siglo veinte dentro del contexto organizacional. Los mercados se han internacionalizado, o dicho de otra manera, el mundo se ha convertido en un mercado global; por consecuencia, la competitividad se convierte en una necesidad apremiante en cualquier lugar del planeta, y para poder enfrentarla, las organizaciones emprenden importantes esfuerzos en el desarrollo y la validación de sus procesos bajo el concepto de la calidad, objetivizada y normalizada finalmente en certificaciones ISO. El inicio de un nuevo siglo y un nuevo milenio ofrece la metamorfosis del perfil organizacional tradicional, el replanteamiento y la redefinición de las organizaciones basado en esta amalgama coyuntural.

La convergencia de estos tres elementos conlleva el reconocimiento de que, bajo este esquema, el conocimiento es ahora un activo más valioso y más poderoso que los recursos naturales, la infraestructura o la liquidez financiera que una empresa pueda tener. En el inicio de un nuevo milenio, el éxito organizacional está altamente correlacionado con las compañías que tienen la mejor información o la aplican más efectivamente para hacer frente a esos tres elementos. Las organizaciones exitosas que aparecieron a finales del siglo veinte y que se perfilan como iconos al inicio de este siglo, no llegaron a ser lo que son porque poseían más activos que otras, sino porque tenían algo más valioso que sus activos financieros y físicos: su capacidad de aprender, rediseñarse y ajustarse al perfil de la organización inteligente, desarrollando el concepto que vendrá a ser el tema a considerar durante la primera década de este nuevo siglo: el capital intelectual.

El capital intelectual no debe traer a la mente un grupo de científicos encerrados en un laboratorio

desarrollando teorías o conceptos alejados de la realidad organizacional. El capital intelectual debe ser observado como un concepto sumamente práctico y aplicable a todas las organizaciones. La sumatoria de todo lo que cada uno de los integrantes conoce y que al conformarse en un todo hace que la organización adquiera una ventaja competitiva. Un concepto que implica en su diseño el entendimiento acerca del liderazgo, la vocación de servicio, el trabajo en equipo, la planeación estratégica y el cambio organizacional.

Las organizaciones de hoy nacieron o abrevaron en su mayoría de los conceptos y valores de la era industrial, la cual forma ahora parte del pasado y ha sido sustituida por la época de la información. En esta nueva era, la riqueza es una función directa del conocimiento. Conocimiento es, en este nuevo escenario, la materia prima en la mayoría de los productos y los servicios que se ofertan; conocimiento es lo que se compra y se vende. En este nuevo escenario, donde los valores fundamentales del contexto organizacional se ven desafiados, derrumbados y transformados, resulta necesario establecer un orden de ideas que permita el análisis, la evaluación y la ponderación de esta transición que redirecciona el fenómeno organizacional desde su perspectiva histórica y su planteamiento mecanicista, hacia nuevos horizontes sistémicos-orgánicos.

Este deseo de indagación y análisis es la fuerza impulsora para realizar en el Centro de Excelencia un esfuerzo conjunto que permita desarrollar una serie de trabajos orientados a proporcionar una sólida base de conocimientos en teoría organizacional, que proporcione a estudiantes de posgrado y practicantes reflexivos -usando el término de Schön- una base de conocimientos sólida con respecto al fenómeno organizacional y su proceso de transición actual.

Como parte de los estudios de posgrado del Centro de Excelencia, este libro ofrece los elementos de análisis requeridos para entender los distintos elementos que comprende el fenómeno organizacional, permitiendo la reflexión y la incorpora-

1/ Presentación de la primera edición

ción de la práctica profesional dentro del marco teórico de conocimientos.

Este primer libro de nuestra colección es la materialización del trabajo académico realizado en los últimos cuatro años en los programas de posgrado del Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Un inicio que deberá ir creciendo en tanto que se reafirma organizacionalmente la importancia del capital intelectual en la era del conocimiento.

Jaime Chaire Huerta, Ph D

Verano de 2000

Prólogo

⁽¹⁾ El estudio de las organizaciones en los países de habla hispana es aún bastante incipiente, aunque en años recientes ha adquirido una importancia significativa. Imposibilitada hasta la fecha para convertirse en un programa formal de licenciatura, la Teoría de la Organización ha recorrido diversos territorios, principalmente en el mapa de los posgrados en Ciencias Sociales, contribuyendo de esta manera a la comprensión de algunos aspectos centrales de la política y la administración pública, la educación, la empresa y la salud, entre otros aspectos fundamentales de la organización de la vida social. En México, en particular, se requiere de investigaciones de campo que nos alejen de orientaciones prescriptivas abstractas, simplificadoras de la realidad y generadoras por lo tanto de falsas ilusiones, vanas promesas y resultados poco satisfactorios; para ello es necesario realizar una reflexión teórica-metodológica seria que permita reconocernos en el vasto mundo de nuestras organizaciones, tomando una sana distancia de aquellos libros de texto que nos plantean una realidad casi inexistente e inalcanzable y que hacen del lector un sujeto pasivo, poco reflexivo, que persigue el cambio organizacional mediante una serie de dispositivos automáticos que se desvanecen ante la persistencia de la realidad.

Inserta a medio camino entre la búsqueda de funcionalidad y de sentido, la Teoría de la Organización constituye una mirada crítica que participa activamente en la construcción del futuro, reflejando tanto anhelos como creencias, temores, valores, intereses y contradicciones sociales, actualizando además, de manera constante, el peso de la historia. Las organizaciones, es cierto, son conjuntos de estructuras, procesos, proyectos, decisiones, reglamentos y políticas elaborados desde una perspectiva que favorece el engranaje de las racionalidades pero que integra simultáneamente el mundo de los afectos,

los juegos de poder, los vericuetos de la cultura, las desigualdades sociales, las ansiedades, la búsqueda de reconocimiento mutuo y la naturaleza imprecisa del lenguaje, entre otras tantas dimensiones. En síntesis, las organizaciones son configuraciones sociales complejas, relativamente acotadas, siempre originales, concretas y locales, en ambientes cada vez más cambiantes y hostiles, los cuales promueven una tendencia hacia la homogeneidad estructural, la cual es siempre particularizada por condiciones específicas; las organizaciones son a la vez una muestra de la complejidad humana, de la composición heteróclita de sus dimensiones y posibilidades así como de múltiples sentidos.

La metáfora es un dispositivo de expresión de la realidad organizacional; trasladadora de sentidos, permite interconectar diversos ámbitos constituyendo una especie de sistema invisible compuesto de elementos aparentemente dispares, caóticos y excluyentes; la libertad, restringida por las exigencias de la productividad, encuentra en este ámbito una posibilidad para expresarse. La metáfora es entonces multiplicidad de puntos de intersección de mundos compuestos por sustancias diversas: un universo en paralelo.

Por ello, celebramos con gran beneplácito la aparición del libro *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, del doctor José Luis Pariente Fragoso. El lector encontrará en esta obra no sólo una clara exposición de diversas miradas sobre la organización sino una invitación a una constante reelaboración del pensamiento. La organización no es nunca sólo un espacio de trabajo ni búsqueda de funcionalidad abstracta: ella es siempre múltiples organizaciones y refleja por lo tanto múltiples sentidos; es tanto, como dice el autor, una máquina, una misión, un sistema ecológico, un organigrama, un organismo, una arena de poder, una prisión, una cultura, un campo de batalla y un cerebro. Sabemos, como probablemente ya lo percibió el lector, que la lista no es exhaustiva ni que el libro está totalmente terminado. Por eso el lector está invitado a participar en la construcción de

1/ Prólogo de la primera edición.

dicha obra: un libro es simplemente una puerta de entrada a una reflexión colectiva; la lectura es en cierto sentido siempre re escritura. El aprendizaje no es un teatro donde el espectador se sienta pasivo a contemplar el espectáculo -cada vez más tecnológico- del conocimiento sino un edificio erigido con el trabajo de muchos participantes.

La claridad de la exposición y la estructura didáctica del libro permitirán al lector adentrarse activamente en el difícil y fascinante mundo de las organizaciones, elevar significativamente su nivel de comprensión y participar responsablemente en la necesaria reformulación organizacional de nuestras sociedades. La globalización, en tanto tendencia hacia la compactación de la diversidad es sólo un espejismo; el mercado, en tanto dispositivo económico, es siempre un resultado histórico-cultural que no puede reducir la diversidad humana a una mera variable de control ya que atenta contra la tolerancia y la convivencia. Es precisamente en este contexto que la metáfora aflora en toda su complejidad, para recordarnos nuestra condición humana, expresada en la vida cotidiana organizacional.

En esta obra, el autor acepta un gran desafío: reformular nuestra idea de libro de texto, considerándolo no un puerto de arribo sino senderos por transitar, comunicándose con el lector desde diversos puestos de observación, y proponiéndole una visión compleja pero accesible de la realidad mediante un conjunto de herramientas analíticas que facilitan su comprensión.

Luis Montaña Hirose

Universidad Autónoma Metropolitana
México, Distrito Federal, noviembre del 2000.

Presentación

⁽¹⁾ En el libro *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*, José Luis Pariente rompe con los convencionalismos y nos muestra una forma distinta y original de apreciar la realidad organizacional, como se puede observar, por ejemplo, en el Prefacio, donde nos dice: “Y puesto que de organizaciones y administración se trata, debo agradecer de manera especial, el ejemplo que recibí de los malos jefes. En ellos vi reflejarse mis peores defectos. De ellos aprendí lo que nunca debo hacer. Y no es esa una enseñanza menor.” (pp. 14)

Su libro no sólo representa un esfuerzo por analizar a las organizaciones desde una perspectiva metafórica sino que, además, es un libro didáctico que conduce al lector de manera amable y agradable por los enfoques más relevantes del campo.

Este libro de texto está pensado, principalmente, para los estudiantes de posgrado de administración o carreras afines y elaborado para facilitar el aprendizaje sobre Teoría de la Organización. Por lo mismo, es un libro didáctico para estudiantes que cursan la materia de Teoría o de la Organización o para cualquier persona que esté interesado en ella.

La Forma es fondo: y el autor ha sido muy cuidadoso en la elaboración del texto. Destacan, entre otras, las siguientes características:

Por ejemplo, la presencia de la Unidad 0. Que es la Guía de navegación para el libro. En este capítulo se explica cómo se puede sacar el máximo de provecho del texto. Se plantean los objetivos, el mapa conceptual y el contenido del libro. En el mismo capítulo, se explican las partes que constituyen la estructura de cada unidad como son:

◆ El número y título de la Unidad

1/ Presentación del libro por el doctor Antonio Barba Álvarez.

- ◆ Los objetivos de aprendizaje
- ◆ El mapa conceptual
- ◆ El contenido
- ◆ Las notas
- ◆ Las lecturas complementarias
- ◆ El portafolio de aprendizaje. Aquí un paréntesis, Este es un instrumento diseñado para sugerir actividades relacionadas con el tema tratado, entre las que destacan: lecturas complementarias, investigación documental, consulta en Internet, aplicación práctica, correo electrónico, cuestionario y consulta de libro. Cerramos paréntesis.
- ◆ Puntos clave
- ◆ Autoevaluación y Bibliografía

Para reforzar y hacer más amigable el aprendizaje, los capítulos están enriquecidos con fotografías de los autores más importantes de la Teoría de las Organizaciones, cuadros, esquemas, tablas comparativas, biografías y definiciones, sólo por mencionar algunos de los recursos didácticos que Pariente utiliza hábilmente en el texto.

Como señalamos al principio el autor se apoya en las metáforas para explicar las teorías más importantes de las organizaciones. Para él, retomando a Aristóteles, “la metáfora es el punto intermedio entre lo inteligible y lo común, mismo que produce el conocimiento” y persiste en aterrizar algunas ideas en el contexto nacional que, ya de por sí, representa un avance sustantivo para comprender estas teorías, en el ámbito organizacional mexicano.

Como señala Pariente, “... el uso de las metáforas permite también desarrollar en el estudiante la habilidad para poder pasar de un enfoque de análisis a otro, a veces contradictorio,”, con ello se puede entrar y salir de la realidad para poder entrar de nuevo pero con otros lentes iguales de poderosos para recapturar la misma realidad, pero desde una óptica distinta.

En este contexto, pensamos, la metáfora se revela eficaz y productiva: respondiendo al criterio

de analogicidad y al de interactividad, elementos necesarios para darle a la metáfora significado. Con la fuerza de la metáfora, el autor nos hace comprender la complejidad organizacional constituida por una pluralidad de elementos, no necesariamente ordenables y no necesariamente numerables, trasladándonos con ello a la noción de anarquía, de caos pero, paradójicamente, en íntima convivencia con el orden, con la organización.

Con este entramado metafórico nos ayuda a descubrir nuevos elementos, nuevas relaciones, que nos permiten aproximarnos a la explicación de las organizaciones. La complejidad metafórica se presta así, para una continua redefinición de la representación que nos hacemos de ella, lo que para Montaña significaría la concepción de metáforas de primero, segundo y tercer orden, que nos conduce a un proceso metafórico ilimitado.

Podríamos continuar con esta reflexión sobre la importancia de la metáfora en el estudio de las organizaciones, pero dejaré esta tarea pendiente para la reflexión serena, mesurada y espaciada del lector sobre este apasionante problema. Por lo tanto continuaremos comentando este compendio.

Por razones temporales y de salud (en términos del abuso de su paciencia) no pretendo, ni con mucho, hacer una reseña de este libro, pero si quisiera invitar al público a seguir conmigo, a vuelo de pájaro, el recorrido del contenido sintético del texto

En la unidad uno, se refiere a la metáfora de la máquina, destacando la discusión sobre el concepto de organización, las teorías y su análisis, acercándose al estado del arte de esta materia en el país. Además, aquí mismo, identifica a la Administración Científica, la Teoría Clásica de la Administración y el modelo burocrático con la metáfora de la máquina.

La unidad dos se refiere a la metáfora de la misión, poniendo en relieve la importancia del concepto de la estrategia en el ámbito organizacional en el contexto actual. Así, la misión, la vi-

sión, los objetivos y las metas se conciben como los elementos que le dan sentido y significado a las organizaciones. A partir de estas características compara distintos intentos tipologizantes de las organizaciones que muestran esa búsqueda por establecer las similitudes y diferencias entre las organizaciones.

La unidad tres se refiere a la metáfora de la ecología, que pone en la mesa de discusión la importancia de la relación multidireccional entre organización y su entorno. Para apoyar la explicación de esta metáfora incluye la revisión del enfoque de sistemas, de la contingencia y de la ecología organizacional. Desde esta perspectiva, se enfatiza el estudio del contexto organizacional y la concepción de la organización como un sistema abierto.

Por su parte, la unidad cuatro descubre una visión metafórica muy original al concebir la metáfora del organigrama para entender la estructura organizacional. En este apartado se analiza la estructura organizacional y sus principales procesos, la relación entre organigrama y estructura, los modelos de estructura, el diseño organizacional y la relación entre estructura y tecnología.

En la unidad cinco se trata la metáfora social, destacando el concepto de organismo, representado principalmente por las relaciones humanas, incluye, además, el análisis del comportamiento individual, e incorpora el debate entre las metáforas mecánica y orgánica para finalizar este capítulo con el desarrollo organizacional. Vale la pena mencionar que en este apartado el autor destaca estos primeros intentos del estudio de las organizaciones por considerar al ser humano como sujeto de la organización y no sólo como objeto, aunque termina aceptando implícitamente que domina la visión instrumental en estos enfoques.

La unidad seis se refiere a la metáfora del poder, que incorpora conceptos como el de política, que se debate en un doble significado entre la búsqueda y la lucha para la conservación del poder

y la capacidad conciliatoria y consensual de los seres humanos. Para ello nos guía por el camino de los instrumentos de dominio, las jerarquías, los procesos de comunicación, el conflicto y sus modos de resolución.

La metáfora de la prisión es tratada en la unidad siete. Aquí se concibe a la organización como una cárcel, donde el ser humano se considera prisionero de dos tipos de cárceles: la psíquica generada por los mismos integrantes de la organización y la física, producto de las construcciones, los equipos y los materiales con los que trabajan los miembros de las organizaciones. El autor nos hace recorrer el camino de las metáforas de la prisión psíquica incluyendo la relación entre individuo y organización, los grupos humanos, y la prisión física incluyendo el fenómeno de la globalización.

La unidad ocho incluye el análisis de la metáfora de la cultura, transitando por la perspectiva simbólica, la dimensión internacional, la cultura organizacional y los valores mexicanos, la cultura empresarial y el diagnóstico de la cultura organizacional. Particularmente en este capítulo, el autor hace gala de su capacidad de síntesis de uno de los enfoques que tal vez sea uno de los que más literatura ha generado. Sin embargo, la selección y el trato que Pariente hace de las distintas percepciones académicas sobre la cultura organizacional, proporcionan al lector una idea básica sobre este prolífico enfoque.

La metáfora del campo de batalla se discute en la unidad nueve. Para el autor, en el campo de los mercados internacionales, las armas más poderosas son los recursos económicos, informáticos o los del conocimiento, por lo que se puede extender la metáfora del campo de batalla a las organizaciones, principalmente las que se dedican a los negocios. Donde la administración se considera como una de las armas más potentes de las organizaciones. Para apoyar la explicación de esta metáfora, se analiza la batalla por los mercados, el problema de las definiciones en la administración y las organizaciones, el análisis del proceso administrativo, las estructuras y los

procesos administrativos y las áreas funcionales.

Finalmente, la unidad diez comprende la metáfora del cerebro, en la que el autor incorpora los nuevos conceptos del pensamiento organizacional como, por ejemplo, la sociedad del conocimiento, las organizaciones que aprenden y el capital intelectual. Nos guía por los senderos del análisis de la metáfora del holograma, del cerebro ordenador, del proceso creativo, del aprendizaje organizacional y de las organizaciones discentes

Felizmente, se puede afirmar que los lectores que se aventuren a examinar el libro TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES. UN ENFOQUE DE METÁFORAS alcanzarán, cabalmente, los objetivos planteados por José Luis Pariente:

“...ayudarlos a entender el a veces caótico e incomprensible, pero también inspirador, creativo y retador entorno organizacional... y que, además, ... las organizaciones son, al fin y al cabo, seres humanos en acción...”

Mi más sincera felicitación para mi amigo y colega José Luis Pariente. En hora buena.

Muchas Gracias

Antonio Barba Álvarez
México D. F. a 26 de enero de 2001.



Introducción

Objetivos de aprendizaje

La presente Unidad 0 es una introducción al Manual del Estudiante correspondiente a la materia Teoría de las Organizaciones, que forma parte del tronco común en las maestrías de Gestión de la Calidad y Desarrollo de Recursos Humanos, que se imparten en el Centro de Excelencia, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Al finalizar el trabajo de la misma:

- ◆ Conocerás el programa general de la materia y el contenido de sus unidades.
- ◆ Conocerás el propósito y la estructura del presente Manual del Estudiante.
- ◆ Sabrás qué es el Portafolio de Aprendizaje y cuáles son las actividades que deberás realizar para integrarlo.
- ◆ Conocerás el sistema de evaluación de la materia.
- ◆ Dispondrás de información complementaria para poder canalizar tus dudas y comentarios durante el desarrollo del curso.

Recursos

En esta sección se describen, para cada unidad, los materiales complementarios necesarios para su estudio. La redacción de la misma será siempre similar a la siguiente:

Para completar el estudio de la presente unidad, necesitarás consultar y utilizar:

- ◆ Paquete de lecturas del curso.
- ◆ Libro de texto.

Índice de contenido

1. El programa de la materia.
 - 1a. Objetivos generales
 - 1b. Contenido
 - 1c. Metodología
2. El proceso de evaluación.
3. El manual del estudiante.
4. El portafolio de aprendizaje.
5. Información complementaria



Contenido

0.1. El programa de la materia

El fenómeno organizacional ha sido tema de estudio de interés creciente en los últimos cincuenta años, debido, entre otros factores, a su creciente complejidad y a los cambios acelerados en la tecnología y el entorno internacional.

El propósito del presente curso es el de estudiar a las organizaciones utilizando modelos que contemplan a las mismas desde diferentes ópticas, como entes complejos, ambiguos y paradójicos. El curso analiza, también, las implicaciones prácticas de los conceptos y las corrientes organizacionales más sobresalientes. El esquema de trabajo de basa en la utilización del discernimiento creativo generado a través de metáforas para el establecimiento de nuevas formas de entender la organización y su compleja naturaleza.

Existe una extensa literatura que demuestra el impacto de las metáforas en la forma como pensamos. Aristóteles sugiere que el “punto intermedio entre lo ininteligible y lo común, es la metáfora, la cual produce conocimiento”. Las metáforas son medios para reforzar nuestro capital para el pensamiento creativo y disciplinado, en una forma que nos permite entender y manejar el carácter multifacético de las organizaciones.

0.1a Objetivos generales:

Al término del curso serás capaz de:

- ♦ Analizar el desarrollo de las corrientes organizacionales emergentes.
- ♦ Desarrollar un lenguaje que utilice la terminología propia del campo de estudio.
- ♦ Desarrollar metáforas para entender el

carácter complejo y paradójico de la vida organizacional.

- ♦ Desarrollar habilidades analíticas que permitan relacionar fenómenos organizacionales observados, con los conocimientos teóricos adquiridos.
- ♦ Analizar problemas organizacionales planteando un marco conceptual teórico para la búsqueda de soluciones.
- ♦ Aplicar los conocimientos teóricos organizacionales, a casos específicos en la práctica organizacional.

0.1b. Contenido del programa

Unidad 1 La metáfora de la máquina

- 1.1. El concepto de organización.
- 1.2. La teoría de las organizaciones.
- 1.3. Las teorías o corrientes organizacionales.
- 1.4. El análisis de las organizaciones.
- 1.5. La organización como una máquina.
 - 1.5.1. La administración científica.
 - 1.5.2. Teoría clásica de la administración.
 - 1.5.3. El modelo burocrático.

Unidad 2 La metáfora de la misión

- 2.1. Los conceptos de misión y visión.
- 2.2. Valores y ética en las organizaciones.
- 2.3. Los objetivos organizacionales.
- 2.4. El proceso estratégico.
- 2.5. Tipología organizacional.
- 2.6. El enfoque de la calidad, el PMC y la cultura de servicio.

Unidad 3

La metáfora ecológica

- 3.1. El enfoque de sistemas.
- 3.2. La organización como sistema.
- 3.3. Los enfoques contingentes.
- 3.4. Ecología organizacional

Unidad 4

La metáfora del organigrama

- 4.1. El concepto de estructura organizacional.
- 4.2. Los organigramas y la estructura organizacional.
- 4.3. Modelos estructurales básicos.
- 4.4. Diseño organizacional.
- 4.5. La estructura organizacional y la tecnología.

Unidad 5

La metáfora del organismo social

- 5.1. La metáfora del organismo
- 5.2. El movimiento de "relaciones humanas".
- 5.3. El comportamiento organizacional: las necesidades de los individuos.
- 5.4. Mecánico contra orgánico.
- 5.5. De Recursos Humanos" a "Desarrollo Humano".
- 5.6. El Desarrollo Organizacional.

Unidad 6

La metáfora política

- 6.1. El poder y la política organizacional.
- 6.2. Jerarquía, autoridad y toma de decisiones.
- 6.3. El conflicto organizacional.
- 6.4. Modelos y resolución de conflictos.

Unidad 7

La metáfora de la prisión

- 7.1. La metáfora de la prisión psíquica.
- 7.2. El ambiente físico. Diseño del entorno organizacional.
- 7.3. Los riesgos laborales.
- 7.4. Organizaciones sindicales.
- 7.5. La globalización y sus trampas.
- 7.6. Las organizaciones multinacionales.

Unidad 8

La metáfora cultural

- 8.1. La metáfora cultural.
- 8.2. La perspectiva simbólica: cultura, entorno y estrategia.
- 8.3. La dimensión internacional de la cultura organizacional.
- 8.4. La cultura organizacional y los valores del mexicano.
- 8.5. Cultura empresarial.
- 8.6. Diagnóstico de la cultura organizacional.

Unidad 9

La metáfora del campo de batalla

- 9.1. Las áreas funcionales de las organizaciones.
- 9.2. Sistemas de información.
- 9.3. La logística. Mecanismos de adquisiciones de recursos.
- 9.4. Finanzas y mercadotecnia.
- 9.5. La competitividad y el entorno internacional.

Unidad 10

La metáfora del cerebro y el aprendizaje

- 10.1 La organización inteligente.
- 10.2. Metáfora del holograma .
- 10.3. Organizaciones y creatividad.
- 10.4 Aprendizaje organizacional.

0.1c. Metodología

El programa se divide en diez Unidades, las cuales combinan el soporte teórico con la reflexión práctica sobre la acción.

Los contenidos específicos de cada Unidad, así como las actividades que deberás llevar a cabo, se detallan en este Manual del Estudiante, cuya estructura se explica más adelante. A su vez, cada Unidad programática se subdivide en tres partes.

La primera es una sesión videograbada, donde analizaremos los contenidos relacionados con el tema central de la sesión y podrán asignarse algunas tareas a realizar.

La segunda parte es una sesión presencial, transmitida por videoconferencia, en la que podrás exponer tus dudas, presentar tus trabajos e intercambiar puntos de vista con el instructor.

La tercera parte está conformada por las actividades que deberás realizar utilizando tanto tus recursos propios como los apoyos telemáticos que te ofrece el Centro de Excelencia, ya sea en sus instalaciones físicas o en su página Web.

En el transcurso de la primera sesión se distribuirán las asignaciones, y se integrarán los equipos de trabajo, en función del número total de alumnos. Con base en lo anterior, se diseñará el calendario detallado de trabajo, mismo que estará disponible en la página Web de la materia antes de la segunda sesión.

Las sesiones de videoconferencia serán de dos horas de duración, y se desarrollarán de acuerdo al calendario detallado de trabajo. Durante el transcurso de las mismas se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Presentación temática. De acuerdo a los equipos que se formen, deberás seleccionar, junto con tus compañeros, un tema específico de la relación de temas para presentación que se encuentra en la página Web de la materia, y preparar una presentación del mismo ante el

grupo. Podrás utilizar cualquier técnica expositiva, con apoyo de la tecnología educativa que el equipo considere más apropiada. La duración de la presentación no deberá exceder de 5 minutos. De manera complementaria a la presentación, tu equipo deberá incorporar la presentación a la página Web de la materia antes de su discusión en clases.

2. Lecturas complementarias. Deberás complementar los contenidos teóricos del curso con una serie de lecturas seleccionadas, sobre temas de actualidad relacionados con la administración y las organizaciones, que podrán estar impresas, incluidas en la página Web de la materia o, en los casos que así se requiera, accesarse en Internet por medio de las ligas correspondientes que figuren en la página Web de la materia. En los recuadros correspondientes al Portafolio de Aprendizaje incluidos en este Manual se indicarán los documentos específicos para cada Unidad.
3. Aportes de lecturas. Como una actividad complementaria, deberás seleccionar, analizar y discutir con tus compañeros, cuando menos dos artículos de actualidad relacionados con las organizaciones, que hayan sido publicados en periódicos, revistas, medios electrónicos o cualquier otro tipo de impresos, y enviarlos por paquetería al coordinador del curso. Los artículos deberán tener una extensión no mayor a tres o cuatro páginas e ir acompañados de una síntesis con tu opinión personal acerca de su contenido. Deberán entregarse, a más tardar, antes de iniciar la quinta sesión del curso.
4. Foro Virtual. Durante todo el desarrollo del curso deberás participar en el Foro Virtual que se encuentra en la página Web de la materia, con tus comentarios y observaciones al desarrollo de las diferentes unidades. Las participaciones correspondientes a cada Unidad deberás

hacerlas durante la semana posterior a su presentación en videoconferencia.

5. Participación. Como un ejercicio de valuación por pares, deberás calificar las participaciones de tus compañeros, y a su vez, ser calificado por ellos, tanto en la presentación de los trabajos, como en las intervenciones personales para enriquecer los contenidos del curso, de acuerdo a las indicaciones que te proporcione el coordinador del curso durante las sesiones de videoconferencia.
6. Exámenes. Se aplicarán dos exámenes breves durante las sesiones de videoconferencia; el primero, en la quinta sesión y el segundo, en la última.
7. Ensayo final. Al finalizar el curso, y como parte de tu portafolio, deberás incluir en el mismo un breve artículo sobre cualquier organización que hayas seleccionado previamente, de acuerdo con los lineamientos que te proporcione el instructor. El documento deberá contener un análisis de la situación actual y algunas propuestas o recomendaciones tendientes a elevar la calidad de alguno de sus procesos o servicios.

0.2 El proceso de evaluación

El proceso de evaluación del curso será continuo y estará integrado de la siguiente manera:

- ♦ Actividades en la página Web: Participación en el foro virtual y presentaciones temáticas.
- ♦ Portafolio de aprendizaje. Al término del curso, deberás hacer llegar al coordinador del curso, una carpeta conteniendo las actividades realizadas en el portafolio de aprendizaje y que así hayan sido señaladas en las unidades respectivas, junto con los aportes de lecturas y el ensayo final.
- ♦ Participación en clases. Se considerará para estos efectos la participación durante la sesión de videoconferencia, la presentación del tema seleccionado y la evaluación por pares.

La calificación final del curso estará integrada por los conceptos señalados, de acuerdo a los porcentajes relativos detallados en la siguiente tabla:

Tareas / Actividades	Realización	%
Actividades en la página Web 1. Participación en el foro virtual (10%) 2. Envío de la presentación temática (5%)	Grupal e individual	15
Portafolio de aprendizaje: 3. Ensayo final (20%) 4. Aportes de lecturas (10%) 5. Actividades asignadas (10%)	Individual	35
Participación en clases 6. Presentación temática en la videoconferencia (15%) 7. Exámenes en línea (30%) 8. Calificación por pares (5%)	Grupal e individual	50

0.3. El Manual del Estudiante

El presente Manual del Estudiante es un instrumento diseñado para que puedas seguir paso a paso el desarrollo de las Unidades que conforman el programa, y que están estructuradas de la siguiente manera:

- ◆ Número y título de cada Unidad.
- ◆ Objetivos de aprendizaje.
- ◆ Índice de la Unidad.
- ◆ Recursos.
- ◆ Contenido.
- ◆ Lecturas complementarias.
- ◆ Puntos clave.
- ◆ Autoevaluación.
- ◆ Referencias.
- ◆ Notas.

La primera página de cada Unidad contiene los cuatro primeros incisos, que detallan el título de la Unidad, los objetivos que deberás cumplir al término de la misma, el índice de sus contenidos y los recursos complementarios que deberás utilizar para su estudio.

Todos los demás apartados están identificados por un icono característico, tal como sigue:



Contenido

En esta sección se detallan los contenidos fundamentales de la Unidad. Es importante aclararte que no están concebidos como un texto exhaustivo, sino más bien como una guía para que seas tú quien los complemente con el auxilio de las demás actividades que se irán señalando en las partes apropiadas.

Las definiciones

Cuando sea necesario hacerlo, porque así sea conveniente para una mejor comprensión de los contenidos, te proporcionaremos algunas defini-

ciones que irán enmarcadas dentro de un rectángulo similar al siguiente:

Definición

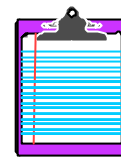
Nuestras definiciones irán siempre enmarcadas en un rectángulo.

Cuando se utilicen definiciones provenientes de otros textos, o tomadas de otros autores, se escribirán en *itálicas*, citando siempre la fuente.



Lecturas

En este apartado se indicarán las lecturas obligatorias asignadas en cada Unidad, con objeto de llevar a cabo las actividades que se soliciten en el Portafolio de Aprendizaje. Cuando no se indique lo contrario, las lecturas complementarias se entregarán impresas junto con la Unidad correspondiente. Sin embargo, en algunas ocasiones podrán accederse mediante la página Web de la materia o con las ligas a Internet que en este apartado de lecturas se proporcionen.



Puntos clave

Al final de cada Unidad se incluirá siempre un resumen con los puntos clave de la misma, para que te sirva como un indicador de los conceptos más importantes.



Autoevaluación

Después del resumen de cada Unidad, figura un breve cuestionario de auto evaluación que deberás contestar personalmente. Este cuestionario no deberá enviarse al coordinador del curso, es para tu uso personal y te permitirá reafirmar los conocimientos adquiridos. Sin embargo, las evaluaciones de medio término y final del curso se basarán en sus preguntas, por lo que es importante que los contestes y repases los contenidos de la Unidad en aquellas preguntas en las que hayas tenido dudas.



Referencias

En este apartado vamos a señalarte las referencias bibliográficas generales para el curso, mientras que en cada Unidad particular aparecerán indicadas las referencias específicas para los temas en ellas tratados.

La lectura de los textos que figuran a continuación se considera indispensables para una comprensión adecuada de los contenidos específicos del programa, en especial los libros de Gareth Morgan y de Bolman y Deal, en los cuales están basados, en gran parte, los contenidos de éste.

Bolman, Lee Q. y Deal, Terrence E. (1991): *Organización y Liderazgo*. Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

Crainer, Stuart (1996): *Ideas fundamentales de la Administración*. México: Panorama, 1997.

Chiavenato, Idalberto (1988): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill, 1995.

Daft, Richard L. (1995): *Organization Theory and Design*. St. Paul, MN: West Publishing Co., 5th. ed.

Garza Treviño, Juan Gerardo (1996): *Administración contemporánea*. México: Alham-

bra Mexicana.

Kliksberg, Bernardo (1978): *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires: Tesis, 1990, 12 ed.

Morgan, Gareth (1990): *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega, 1991.



Notas

En este apartado se anotarán comentarios, notas y referencias bibliográficas que se relacionen directamente con los contenidos específicos de cada Unidad.

0.4. El Portafolio de Actividades de Aprendizaje

En la estructura del Manual ocupa un lugar preponderante un instrumento que hemos denominado Portafolio de Actividades de Aprendizaje, o Portafolio de Aprendizaje, para abreviar.

El Portafolio es un instrumento especialmente diseñado para guiarte en el desarrollo de actividades específicas que deberás realizar durante el estudio de cada una de las Unidades. Consta de una serie de elementos que irán siempre incluidos dentro de un recuadro similar al siguiente:



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

El objetivo fundamental de la aplicación práctica, como su nombre indica, es que apliques los conocimientos teóricos adquiridos en una organización real, de preferencia alguna en la que desempeñes algún trabajo o con la que tengas algún tipo de relación.

Dentro del Portafolio de Aprendizaje pueden figurar diversos iconos que corresponden a una variedad de actividades que deberás llevar a cabo, dependiendo de cada materia específica.

En el recuadro correspondiente a cada una de las actividades se darán las indicaciones que sean pertinentes para su cumplimiento. Las más comunes serán las siguientes:



Lectura complementaria

En este apartado te indicaremos los materiales complementarios que deberás leer. Las referencias de los mismos podrás hallarlas en el apartado de Lecturas.



Caso

El caso es una técnica ampliamente utilizada en los estudios administrativos y organizacionales, por lo que, en algunas unidades, se indicará su utilización.



Cuestionario

Con este icono se hará referencia a la autoaplicación de algún cuestionario diseñado para ilustrar algún punto específico. Estos cuestionarios no

deberán entregarse al instructor, a menos que se indique específicamente lo contrario, y no son más que otro instrumento más para que puedas autoevaluarte.



Investigación bibliográfica

Cuando así se te indique deberás investigar en la bibliografía complementaria los conceptos o temas señalados.



Consulta en Internet

Cuando así sea conveniente, se te indicará hacer consultas específicas



Correo electrónico

La utilización del correo electrónico es un requisito indispensable para establecer otro canal de comunicación con el coordinador del curso. Este icono se utilizará para indicar el envío de algún material específico.



Foro virtual

Como se señaló en el apartado de metodología, otra de tus tareas específicas consistirá en utilizar el foro virtual para comentarios u opiniones relacionadas con el contenido o el desarrollo del curso, según se indique en las unidades respectivas.

Integración final del Portafolio

Al término del curso, deberás integrar todas las actividades incluidas en el Portafolio de Aprendizaje, y entregarlas personalmente o enviarlas por paquetería al coordinador de la materia para su evaluación final, a más tardar una semana después de finalizar la última sesión de videoconferencia.

0.5. Información complementaria

En la tabla siguiente podrás encontrar información complementaria relacionada con la página Web de la materia y los datos del instructor.

NOTA: *Los datos que figuran en la tabla ya no están disponibles, como es obvio; sin embargo, los he mantenido como referencia histórica de la primera edición.*

<u>Páginas WEB</u>	De la materia: http://excelencia.uat.mx/organizaciones/organizaciones.html Del coordinador del curso: http://excelencia.uat.mx/pariente/PagJLPF.html
<u>Correos electrónicos</u>	Para tareas y comentarios del curso: pariente@uat.edu.mx Para envío de las presentaciones electrónicas: trabajoma@uat.edu.mx
<u>Teléfono y Fax</u>	Teléfonos: (131) 2-58-03 Ext. 2815 Fax: (131) 6-61-26

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 1

La metáfora de la máquina

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta unidad, serás capaz de:

- ◆ Explicar el concepto de organización y elaborar una definición al respecto.
- ◆ Entender el concepto de metáfora y valorar su aplicación en el análisis de las organizaciones.
- ◆ Clasificar una organización utilizando alguna tipología específica.
- ◆ Explicar los postulados fundamentales de la administración científica y la teoría clásica de la administración.
- ◆ Explicar los postulados básicos del modelo burocrático en las organizaciones.
- ◆ Diferenciar las aportaciones de Taylor, Fayol y Weber a los estudios administrativos y organizacionales.
- ◆ Desarrollar una postura crítica acerca de las teorías clásicas de la organización y de la metáfora de la máquina para el análisis de las organizaciones.

Recursos

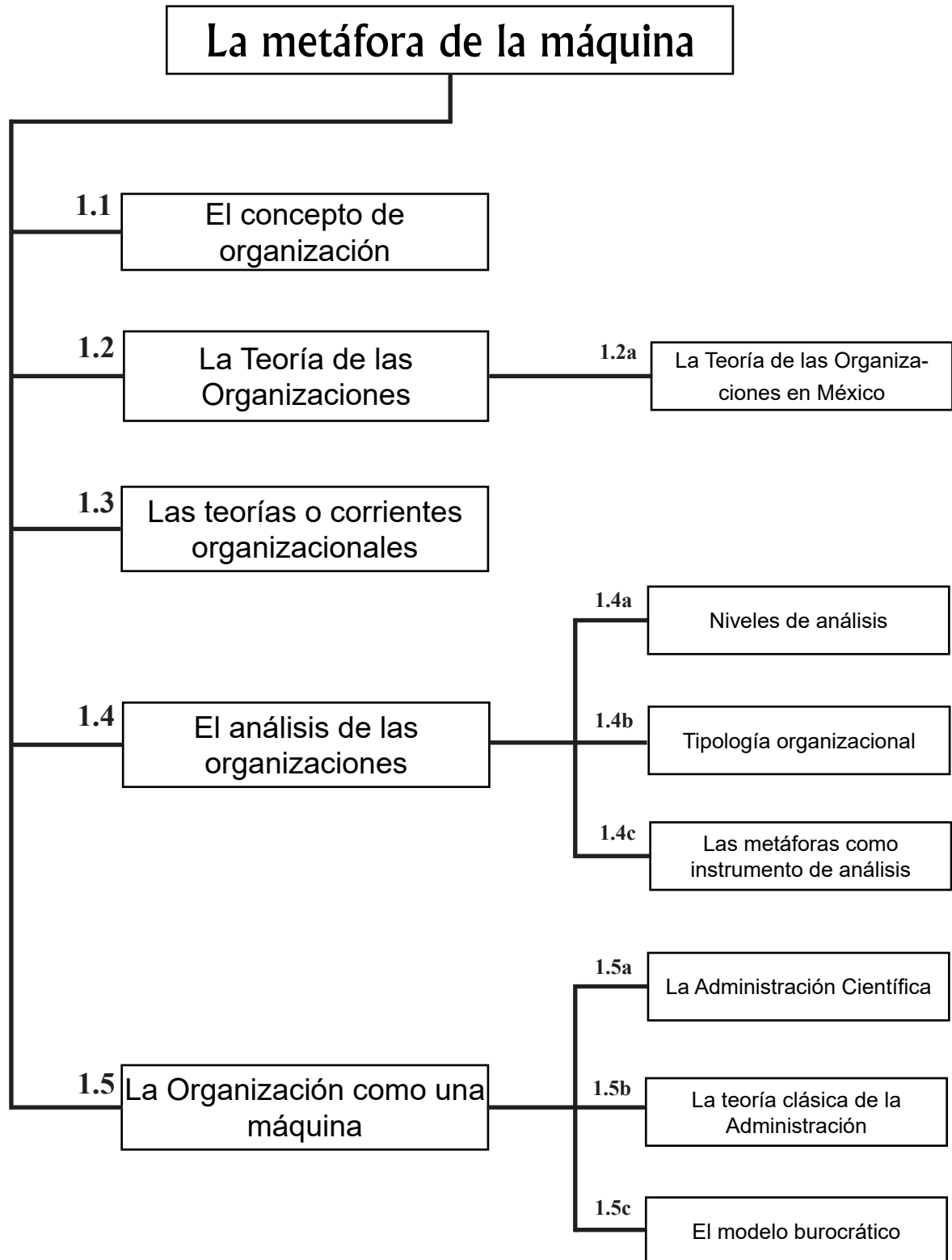
Para completar el estudio de la presente unidad, necesitarás consultar y utilizar:

- ◆ Vídeo de la Unidad 1.
- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.

Índice de la Unidad

- 1.1. El concepto de organización.
- 1.2. La Teoría de las Organizaciones.
 - 1.2a. La Teoría de las Organizaciones en México
- 1.3. Las teorías o corrientes organizacionales
- 1.4. El análisis de las organizaciones.
 - 1.4a. Los niveles de análisis.
 - 1.4b. Tipología organizacional.
 - 1.4c. Las metáforas como instrumento de análisis.
- 1.5. La organización como una máquina.
 - 1.5a. La administración científica.
 - 1.5b. Teoría clásica de la administración.
 - 1.5c. El modelo burocrático.

Mapa conceptual





Contenido

La Teoría de las Organizaciones es una disciplina relativamente reciente en el campo de las ciencias sociales. De hecho, no tiene mucho tiempo de haber sido incluida en los programas de estudios de posgrado especializados en Administración, en Calidad, en Recursos Humanos u otros semejantes. En el Centro de Excelencia se imparte en el primer módulo de las maestrías de Gestión de la Calidad y de Administración de Recursos Humanos como materia de tronco común.

Los contenidos de esta materia provienen de toda una serie de teorías y de modelos que se empezaron a desarrollar para explicar los aspectos administrativos de las organizaciones y que derivaron en los actuales estudios organizacionales, por lo que nuestra primera tarea será la de precisar el concepto mismo de organización.

1.1. El concepto de Organización

Vamos a comenzar esta unidad aclarando el concepto de organización, ya que existe mucha confusión en el término mismo. A veces, cuando utilizamos la palabra organización, algunas personas la identifican como un concepto que significa organizar o poner orden en unos elementos con los cuales se va a trabajar. Otras veces, y esta es la acepción que vamos a manejar en nuestro curso, el término organización se refiere específicamente a un ente social, a un grupo de personas que se reúnen para conseguir un objetivo determinado.

La palabra organización deriva etimológicamente de la palabra griega *organon*, que significa “instrumento”. Sin embargo, en nuestro idioma tiene dos acepciones de tipo administrativo: una, que se refiere a una parte específica del proceso administrativo, o sea, a la acción de organizar,

y otra, que se utiliza cuando contemplamos la organización como un ente social, como un conjunto de personas que utilizan determinados recursos y procedimientos para cumplir una misión específica.

En resumen, la palabra organización tiene dos acepciones administrativas:

VERBO = acción y efecto de organizar.

SUSTANTIVO = ente social (la que más nos concierne). Sujeto de estudio de la teoría de las organizaciones.

Algunos autores han elaborado definiciones muy concretas de esta segunda acepción, que es la que a nosotros nos interesa en esta materia. Como ejemplo, podemos citar la de Harvey Leibenstein:

Grupo algo duradero de individuos que realizan actividades, de las que por lo menos alguna de ellas se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo.

Muy sencilla. O la de Katz y Kahn, un poco más complicada:

Sistema energético de insumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado activa el sistema . . . se integra mediante las actividades diseñadas de un número de personas.⁽¹⁾

Para Scott:

Las organizaciones se definen como colectividades . . . que han sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua.⁽²⁾

Y añada como otros rasgos característicos los siguientes:

- ◆ Límites relativamente fijos (qué está dentro y qué está fuera de la organización).
- ◆ Orden normativo. En todas las

- ♦ organizaciones existe alguna norma.
- ♦ Escala de autoridad.
- ♦ Sistema de comunicación.
- ♦ Sistema de incentivos.

Para Etzioni, las organizaciones son:

unidades sociales (o agrupaciones humanas) debidamente construidas y reconstruidas para buscar metas específicas.⁽³⁾

Y añade este mismo autor, como características principales:

- ♦ División de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones.
- ♦ Presencia de uno o más centros de poder.
- ♦ Sustitución de personal.

Richard Hall, por su parte, nos proporciona una definición mucho más completa:

Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente estable y continua sobre un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o conjunto de metas.⁽⁴⁾

Bernardo Kliksberg, un prestigiado autor latinoamericano, en su libro: *El Pensamiento Organizativo*, señala una serie de características que definen a la organización:

- I. *Es una institución social.*
- II. *Es centro de esta institución social, un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes [...] se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.*
- III: *El conjunto de relaciones entre las*

actividades de la organización constituye su estructura. La estructura es de carácter relativamente estable en el tiempo.

IV. *Tiende hacia determinados fines.*

V. *Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del medio [...] donde se desenvuelve [...] y, a su vez, con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.⁽⁵⁾*

Por último, Richard Daft, en la edición más reciente de su libro *Organization Theory and Design*, define a la organización como sigue:

Las organizaciones son entidades sociales dirigidas hacia metas, sistemas de actividades deliberadamente estructurados con una frontera permeable.⁽⁶⁾

En síntesis, para efectos de nuestro libro, podríamos acotar una definición operativa de las organizaciones de la siguiente manera:

Organización

- ♦ Institución social con límites relativamente permeables y especificados.
- ♦ Tiende hacia el logro de una misión específica.
- ♦ Desarrolla una estructura relativamente estable en el tiempo.
- ♦ En ella se dan procesos organizacionales concretos: comunicacionales, de poder y liderazgo, de toma de decisiones y aprendizaje, fundamentalmente.
- ♦ Mantiene una relativa influencia recíproca con el entorno.
- ♦ Existe algún tipo de división de tareas y responsabilidades.
- ♦ Se crean mecanismos para la sustitución de sus integrantes.
- ♦ Posee un sistema de incentivos.
- ♦ Desarrolla una cultura propia.

1.2. La Teoría de las Organizaciones

Una vez entendido lo que es una organización, las siguientes preguntas podrían ser: ¿Qué es la teoría de las organizaciones? ¿Qué trata de estudiar esta disciplina?

La Teoría de las Organizaciones estudia, precisamente, todo aquello que tiene que ver con las organizaciones. Las organizaciones son el objeto de estudio de esta disciplina.

Pradip N. Khandwalla, de la Universidad McGill, dice al respecto:

La teoría de la organización trata como cualquier tema en otro campo de explicar tan brevemente como sea posible, un conjunto de observaciones y conocimientos.⁽⁷⁾

Mientras que Kast y Rosenzweig, por su parte, señalan:

La Teoría Organizacional es un cuerpo de conocimientos, incluyendo las hipótesis y proposiciones, que surgen de un campo definido campo de estudio que puede ser llamado Ciencia Organizacional.⁽⁸⁾

Probablemente, la definición de Kast y Rosenzweig sea un poco ambiciosa, en especial al considerar la Teoría de las Organizaciones como una ciencia organizacional. Si bien estamos partiendo de que las organizaciones son entes sociales, y por lo tanto su campo de estudio pertenece al ámbito de las ciencias sociales, la Teoría de las Organizaciones, como disciplina, todavía se encuentra en una etapa temprana en la cual está generando hipótesis, no muchas de las cuales han sido suficientemente probadas como para constituir un cuerpo de conocimientos confiables.

1.2a La Teoría de las Organizaciones en México.

La Teoría de las Organizaciones en México es

una disciplina de muy reciente aparición. Como bien apunta Luis Montaña en la introducción al libro *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*:

El estudio de las organizaciones en México se ha caracterizado tradicionalmente por la utilización de esquemas teóricos generados en los países industrializados; su correspondencia con formaciones sociales diferentes ha suscitado, hasta la fecha, sólo aislados intentos de reflexión.⁽⁹⁾

En efecto, en México, los estudios administrativos empezaron a ser introducidos, en las universidades del centro del país por parte de algunas escuelas de ingeniería y, más frecuentemente, de las de contabilidad, mientras que en el norte del país esta tarea corrió a cargo del Tecnológico de Monterrey, a imagen y semejanza de su modelo académico y arquitectónico: el MIT.

En este campo destacan los trabajos que desde mediado de los años ochenta viene desarrollando el área de estudios organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, en su unidad de Iztapalapa, en especial los realizados por Eduardo Ibarra (lamentablemente fallecido en 2013), Luis Montaña, Pedro Solís y Antonio Barba, entre otros.

Los dos últimos autores citados, en un libro acerca de la Cultura Organizacional, apuntan:

La educación en las escuelas de administración tenía como referencia única las escuelas norteamericanas, reproduciendo acríticamente sus modelos, sus técnicas y sus enfoques. La educación en administración fue considerada como un problema de transmisión docente, a través de libros norteamericanos o de las experiencias de los profesionales que impartían algunas horas de clases. En realidad jamás se planteó seriamente que la administración fuera una disciplina donde fuera necesario constituir grupos de investigación y el desarrollo de modelos teóricos propios.⁽¹⁰⁾

Eduardo Ibarra, por su parte, define la Teoría de las Organizaciones con las siguientes palabras:

Conjunto de orientaciones teóricas desarrolladas a lo largo del último siglo que, independientemente de su enfoque y del nivel de análisis que asumen, se presentan como tentativas explicativas del fenómeno organizacional o de alguno de sus aspectos relevantes.⁽¹¹⁾

Consideramos importante señalar en este apartado que la materia Teoría de las Organizaciones se impartió de manera ininterrumpida con ese nombre en la Universidad Autónoma de Tamaulipas desde el año de 1979, en que se incorporó al plan de estudios de la Maestría en Administración de la FCA, en Cd. Victoria.



Portafolio de aprendizaje



Consulta en Internet

Busca en Internet definiciones de Organización distintas a las señaladas en esta Unidad para poderlas discutir en la clase.



Correo electrónico

Busca en Internet referencias al estudio de la Teoría de las Organizaciones en otras Universidades mexicanas o extranjeras y envíalas por correo electrónico al coordinador de la materia.

1.3. Las teorías o corrientes organizacionales

Los estudios actuales acerca de las organizaciones se sustentan en dos grandes corrientes

de pensamiento relacionadas con la administración, no siempre coincidentes. Por un lado, los derivados de la administración pública, de más antigua tradición. Por el otro, los que surgen con la aparición de la administración industrial y de negocios, que iniciaron prácticamente en el pasado siglo.

Estos últimos, sin embargo, han experimentado una multiplicidad de enfoques que han dependido, tanto del avance de los conocimientos y el progreso de la civilización, como de la formación particular de sus autores.

En el siguiente esquema de la Figura 1.1. se señalan las tres grandes corrientes que a nuestro criterio han ido modelando el avance del conocimiento en el campo administrativo y organizacional.

Cada una de ellas, a su vez, está compuesta por otras dos grandes tendencias que si bien en algunos casos han sido complementarias, en otros han llegado a oponerse totalmente, como puede ser el caso de las primeras corrientes mecánicas y orgánicas, que hemos agrupado bajo el nombre de mecanorgánicas, y que no sólo predominaron durante prácticamente medio siglo en el pensamiento administrativo, sino que hasta la fecha siguen siendo válidas en múltiples situaciones organizacionales.

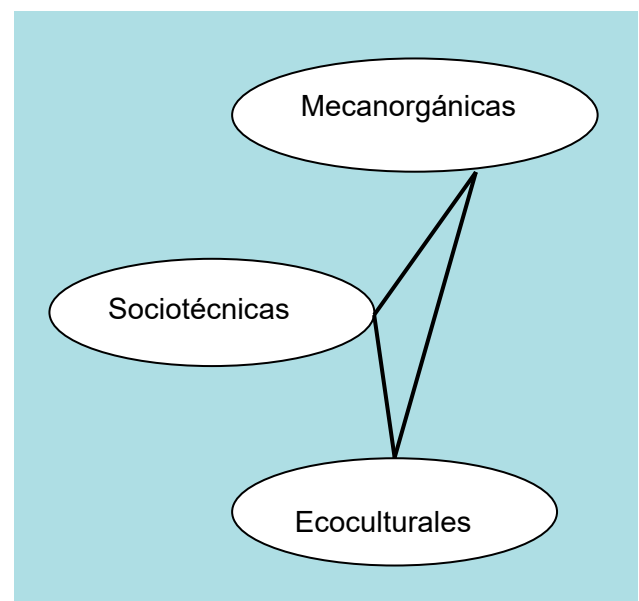


Figura 1.1. Principales corrientes organizacionales.

Las corrientes que hemos denominado socio-técnicas empezaron a gestarse después de la Segunda Guerra Mundial, con el surgimiento del enfoque de sistemas y la creciente importancia de las variables tecnológicas y su impacto en la organización.

El último grupo, más reciente en el tiempo, y que hemos denominado ecoculturales, se ha caracterizado por un mayor énfasis y preocupación por los aspectos relacionados con el entorno y la cultura organizacional, que inciden de manera creciente en las organizaciones como producto de la globalización y el pluriculturalismo que ésta lleva consigo, así como los procesos de aprendizaje organizacional, entendiendo éstos como una de las variables fundamentales de la cultura.



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Complementa estos breves comentarios con la lectura de los documentos señalados en este apartado al final de la unidad.

Consulta la página 9 del libro de Chiavenato en donde podrás encontrar un cuadro que detalla algunas de las principales corrientes administrativas que integran el esquema mostrado en la figura 1.3.

1.4. El análisis de las organizaciones

Para el análisis de las organizaciones se han propuesto muchos modelos. Existen diferentes maneras de aproximarse al estudio de estos entes sociales. Una de ellas, por ejemplo, es la teoría

tradicional de las organizaciones, en donde se estudia qué es una organización, cuáles son sus partes componentes, cómo se relaciona la organización con su entorno, cuáles son los ambientes que se dan internamente en las organizaciones, los fenómenos culturales que rodean a la organización, etc.

Otro enfoque muy utilizado es el de estructura y proceso, que emplea, por ejemplo, Richard Hall. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas. Unos son inductivos, van de lo particular a lo general, mientras que otros son deductivos, van de lo general a lo particular.

Sin embargo, recientemente se han empezado a desarrollar otros enfoques para el análisis de las organizaciones, que combinados con los tradicionales, permiten una interpretación más rica en posibilidades. En nuestro caso, y con objeto de hacer los contenidos lo más accesible posible, emplearemos un enfoque ecléctico, basándonos, en la mayoría de las Unidades, en la utilización de las metáforas y combinando éstas con otros enfoques más tradicionales.

1.4a. Niveles de análisis

Dada la complejidad de las organizaciones, es conveniente y práctico para su estudio utilizar una serie de niveles que van desde su fase más elemental, o sea, las relaciones entre los individuos, hasta llegar al nivel más amplio, que correspondería a las relaciones de la organización con su entorno.

Imagina una organización, cualquiera que sea, piensa en la oficina en donde trabajas, en la escuela, en un club deportivo, en tu familia, etc. Esta organización tiene ciertos límites, y dentro de ellos se dan relaciones entre las personas y los grupos. Pasando estos límites externos, las relaciones empiezan a darse entre las propias organizaciones.

En la Figura 1.4. hemos incluido un diagrama de estos niveles para hacer más clara su interpretación.

Si comenzamos por el primer nivel, que hemos denominado Nivel Externo, el más amplio de todos, el análisis se va a llevar a cabo estudiando lo que sucede entre las organizaciones y entre éstas y su entorno.

Si seguimos de afuera hacia adentro, en un segundo Nivel Organizacional, nuestra atención va a estar dirigida fundamentalmente a considerar la organización como un todo.

El tercer nivel, el Nivel Grupal, nos lleva ya dentro de los límites de la organización. En este nivel lo que nos interesa es el análisis de los grupos que integran la organización. Puesto que la característica fundamental de las organizaciones es que estén formadas por personas, es común y normal que estas personas formen grupos que obedezcan a ciertos principios, ya sean formales, generados por la propia organización, o informales, generados por los propios individuos.

El último nivel, el Nivel Personal, no es propiamente tema de nuestra materia, es más bien tema de la psicología y del comportamiento organizacional, y será tratado en otras materias en tu maestría.

Por lo anterior, los niveles que más nos concierne son los dos primeros, sin descuidar en ningún momento sus relaciones con los otros dos. Sin embargo, para efectos prácticos debemos centrarnos en el análisis de la organización como un todo y sus relaciones con otras organizaciones y con su entorno, ya que el análisis de los grupos y los problemas derivados del comportamiento organizacional serán estudiados con posterioridad.

Si seguimos de afuera hacia adentro, en un segundo Nivel Organizacional, nuestra atención va a estar dirigida fundamentalmente a considerar la organización como un todo.

El tercer nivel, el Nivel Grupal, nos lleva ya dentro de los límites de la organización. En este nivel lo que nos interesa es el análisis de los grupos que integran la organización. Puesto que la característica fundamental de las organizaciones es que estén formadas por personas, es común

y normal que estas personas formen grupos que obedezcan a ciertos principios, ya sean formales, generados por la propia organización, o informales, generados por los propios individuos.

El último nivel, el Nivel Personal, no es propiamente tema de nuestra materia, es más bien tema de la Psicología y del Comportamiento Organizacional, y será tratado en otras materias en tu maestría.

Por lo anterior, los niveles que más nos conciernen en este curso son los dos primeros, sin descuidar en ningún momento sus relaciones con los otros dos. Sin embargo, para efectos prácticos debemos centrarnos en el análisis de la organización como un todo y sus relaciones con otras organizaciones y con su entorno, ya que el análisis de los grupos y los problemas derivados del comportamiento organizacional serán estudiados posteriormente.

1.4b. Tipología Organizacional

Otro criterio importante que se ha utilizado para el análisis de las organizaciones es el tratar de agruparlas utilizando algún criterio específico para su clasificación, que no siempre ha respondido a las características propiamente organizacionales.

Al respecto, afirma Richard Hall:

Una clasificación general adecuada tendría que tomar en cuenta el conjunto de condiciones externas, el espectro general de acciones e interacciones dentro de la organización y el resultado de los comportamientos organizacionales. ⁽¹²⁾

Los esquemas resultantes varían de autor a autor, dependiendo del criterio empleado. Los más comunes han sido los siguientes:

- ◆ Metas o funciones
- ◆ Autoridad
- ◆ Beneficiarios

Uno de los más utilizados es el de considerar las metas o funciones organizacionales como varia-

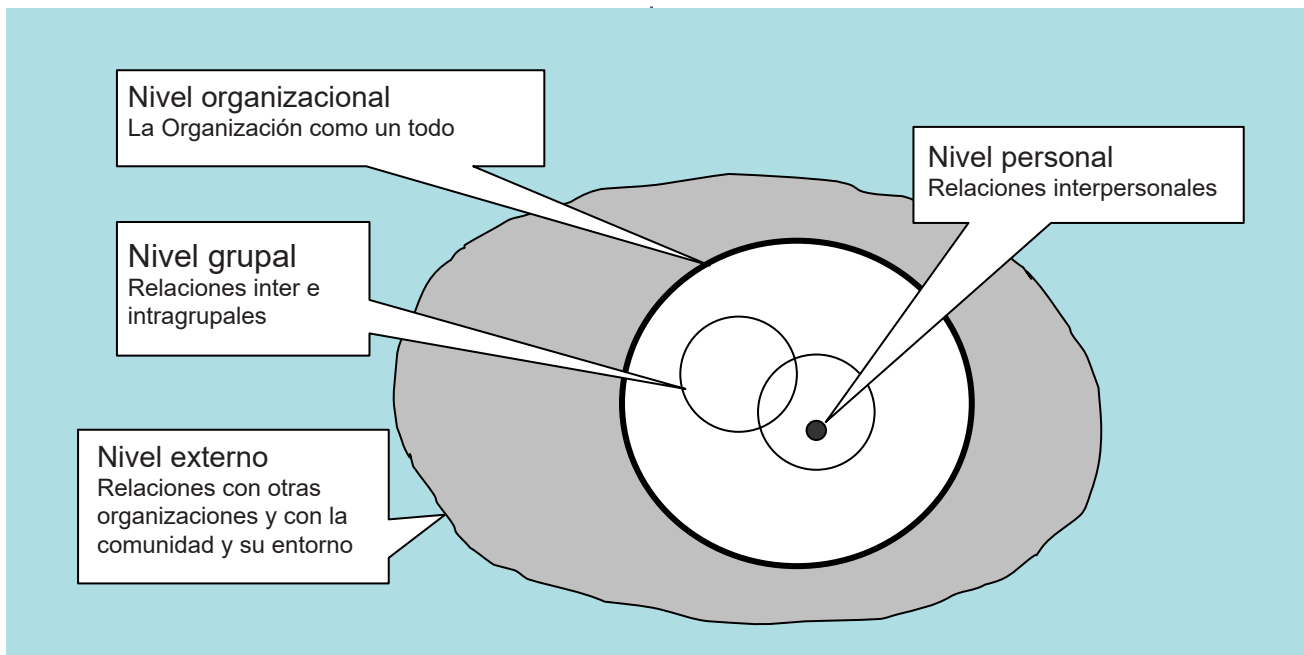


Figura 1.2. Niveles de análisis organizacional

ble fundamental para clasificarlas.

Bajo este criterio, Hughes, las tipifica de la siguiente manera:⁽¹³⁾

TIPO	EJEMPLOS
Filantrópica	Universidad
Negocio familiar	Percy's Carmel Corn Shop
Corporación	Armco Steel
Militar	Ejército
Voluntaria	A.M.A. (American Management Association)

Parsons, sin embargo, empleando el mismo criterio de clasificación, o sea, las metas, propone en su libro *Structure and Process in Modern Society*, el siguiente esquema:⁽¹⁴⁾

TIPO	EJEMPLOS
Mantenimiento de patrones	Iglesias
Productivas	Negocios
Integrativas	Hospitales
Metas políticas	Ejércitos

Katz y Kahn, en su *Psicología Social de las Organizaciones*, proponen la siguiente clasificación:⁽¹⁵⁾

TIPO	EJEMPLOS
Producción o económicas	Empresas
Mantenimiento	Escuelas e Iglesia
Adaptación	Universidades
Administrativas o políticas	Estado

Si cambiamos ahora de criterio, y revisamos la literatura, podemos encontrar que otros autores han seleccionado el criterio de subordinación o autoridad para desarrollar su esquema tipológico, como es el caso de Etzioni, que clasifica a las organizaciones de la siguiente manera:⁽¹⁶⁾

TIPO	EJEMPLOS
Coercitivas	Prisiones
Remunerativas	Manufactura
Normativas	Fraternal

Por último, y utilizando en esta ocasión un nuevo criterio, el del beneficiario, Blau y Scott, en su libro *Formal Organizations*, establecen un esquema que proporciona las siguientes opciones:⁽¹⁷⁾

TIPO	EJEMPLOS
Beneficio mutuo	Clubes o agrupaciones profesionales
Servicio	Organizaciones de servicio al cliente
Comunidad	Organizaciones orientadas al servicio a la comunidad
Negocios	Organizaciones orientadas al beneficio económico, las utilidades.

¿Cuál es la utilidad práctica de estos esquemas tipológicos? Podemos tomar como ejemplo el modelo de Blau-Scott, y ver cómo otros autores, en este caso Khandwalla, llegan a propuestas concretas de tipo contingente para cada una de las opciones de su tipología.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Clasifica la organización en la que trabajas, o alguna con la que tengas relaciones más frecuentes, de acuerdo a los modelos analizados en esta sección y elabora un cuadro comparativo con los resultados, para incluirlo en tu portafolio.



Pradip N. Khandwalla nació en Mumbai en 1940. Destacado investigador organizacional, fue profesor de la Universidad McGill en Canadá hasta 1975 en que decidió regresar a la India donde permanece desde su retiro en el año 2000. Su

libro *Design of Organizations* es ya un clásico en el estudio de los enfoques contingentes en las organizaciones. Del éste, destacamos las siguientes premisas:

- *Contra más orientada está la organización hacia la obtención de utilidades, más se ve la eficiencia operativa como un elemento crítico.*
- *Contra más orientada está la organización hacia el beneficio mutuo de sus miembros, particularmente si es de gran tamaño y se encuentra en situación adversa con otras organizaciones, más oligárquica tiende a ser su administración.*
- *Contra más orientada está la organización hacia servir a sus clientes, más uso se hace de*

profesionales y más tiende a adoptar normas profesionales - como códigos de ética - y el factor fundamental en la toma de decisiones es la experiencia y el conocimiento profesional.

- *Contra más orientada está la organización hacia servir al público en general, más está sujeta a la presión de la responsabilidad pública y más burocrática tiende a ser su estructura.*⁽¹⁸⁾

1.4c. Las metáforas como instrumento de análisis organizacional.

Empecemos en este punto por preguntarnos: ¿Qué significa la palabra metáfora y cómo utilizarla en nuestro contexto organizacional?

De acuerdo con el diccionario de la lengua española, la palabra metáfora significa la traslación del sentido recto de una palabra a otro figurado, en virtud de una comparación. Dice Gareth Morgan en su libro *Imágenes de la Organización*:

Las metáforas se emplean normalmente como un recurso para embellecer el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El empleo de la metáfora implica un "modo de pensar" y un "modo de ver" que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general.⁽¹⁹⁾

Este recurso de utilizar las metáforas para el análisis de la organización es el enfoque que hemos elegido para el estudio de la mayoría de nuestras unidades. Para ello, nos vamos a basar en uno de los libros que ya señalamos en la bibliografía del programa de la materia (Unidad 0). El libro es precisamente el de Gareth Morgan, titulado: *Imágenes de la Organización*.

¿Por qué seleccionamos esta forma de estudiar las Organizaciones? Debes recordar, antes que nada, que la organización es un todo complejo, y que cuando uno trabaja en una organización, o se relaciona de alguna manera con este tipo de entes sociales, se va formando algunos conceptos acerca de la misma, y puede llegar a contemplarla como un lugar en donde poder desarrollar

su capacidad creativa; o por el contrario, puede llegar a verla como una especie de prisión en donde tiene que estar por algún tipo de necesidad (económica la mayor parte de las veces), y donde no existe la posibilidad de desarrollar ninguna capacidad creativa. Cuando nos imaginamos a las organizaciones de esta manera estamos utilizando, precisamente, el enfoque de metáforas.

Este es el esquema que hemos elegido para desarrollar el curso y en cada una de las sesiones utilizaremos alguna metáfora específica para analizar de qué manera pueden llegar a concebirse las organizaciones, ya sea como un sistema político, como un sistema social, o como un sistema cultural.

Empezaremos, entonces, a utilizar el esquema desde esta primera unidad, empleando para ello la metáfora que consiste en concebir a la organización de manera similar a una máquina.

1.5. La organización como una máquina

Esta primera metáfora que vamos a emplear, la de ver a la organización como una máquina, fue una de las primeras concepciones que se tuvieron acerca de las organizaciones, y consiste, fundamentalmente, en pensar a la organización como si fuera una especie de mecanismo compuesto por diversas partes que funcionan acopladas y que necesitan determinados insumos o recursos para producir bienes o servicios.

Bajo este concepto, las partes que integran la organización-máquina, incluidos los seres humanos, por supuesto, pueden descomponerse y hacer que la máquina no trabaje bien. Sin embargo, cuando esto sucede, dichas partes pueden ser fácilmente reemplazables, y al hacerlo así la máquina seguirá trabajando igual que como lo hacía al principio.

La metáfora que considera la acepción de la organización como una máquina está ligada fundamentalmente con tres autores contemporá-

neos entre sí: Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber. A su vez, a estos tres autores se les relaciona con tres modelos o paradigmas organizacionales muy conocidos en la literatura administrativa, a saber:

- ◆ La administración científica.
- ◆ La teoría clásica de la administración.
- ◆ El modelo burocrático.

1.5a. La administración científica

La metáfora de la máquina, para los estudiosos de las organizaciones, evoca, casi de inmediato, la figura de Taylor, por lo que será conveniente conocer un poco más de su persona.



Frederick Winslow Taylor, ingeniero norteamericano conocido como el "padre de la Administración Científica", nació en Germantown (ahora parte de Filadelfia), en los Estados Unidos, en 1856.

Hombre de personalidad extravagante y controvertida, de rígida formación cuáquera, llegó a ser considerado por algunos en su época como uno de los peores enemigos de los trabajadores, aunque para otros fue el más grande de los líderes.

Desde 1878 comenzó a trabajar como obrero en la Midvale Steel Co., donde permaneció hasta 1889, cuando se incorporó a la Bethlehem Steel Works. En 1911 escribió su libro más conocido: *Principles of Scientific Management* (Principios de la Administración Científica),⁽²⁰⁾ aunque ya desde 1895 había publicado sus primeras opiniones acerca de los procesos administrativos en un documento leído ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (de la que llegó a ser Presidente), y titulado: *A piece rate system* (Un sistema de remuneración por piezas).

Su principal preocupación fue la de aumentar la productividad y, de hecho, sus trabajos se relacionan más con el aspecto de la administra-

ción de los recursos humanos y los estudios de tiempos y movimientos que con el resto de las variables organizacionales.

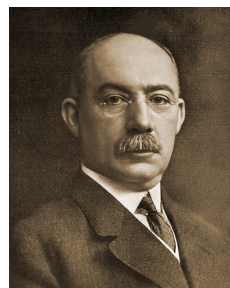
En ocasiones injustamente comprendido, se le llegó a citar (en 1911) ante un Comité de la Cámara de Representantes en los Estados Unidos, para que defendiera sus propuestas. Como resultado de lo anterior, en 1912 publicó su *Testimony before the Special House Committee*.

La parte fundamental de sus teorías podría resumirse en los siguientes principios básicos:

1. Dividir las tareas entre el trabajador (hacer) y el directivo (planear).
2. Utilizar métodos "científicos" para determinar la manera más eficiente de llevar a cabo las tareas.
3. Seleccionar al personal más adecuado para llevar a cabo las tareas.
4. Entrenar al trabajador para realizar las tareas de la manera más eficiente.
5. Controlar el rendimiento de los trabajadores mediante sistemas especiales de incentivos.

Para Taylor, el objetivo fundamental de la administración debería ser el de asegurar la máxima prosperidad para el empleador, al mismo tiempo que para cada uno de los empleados. Falleció en 1915, y la influencia de su pensamiento sigue siendo notoria en todo tipo de organizaciones, aún hoy en día.

Otros dos autores muy conocidos, relacionados con los trabajos de Taylor, fueron Henry Gantt y los esposos Frank Gilbreth y Lillian Moller.



Henry Laurence Gantt nació en el Condado de Calvert, Maryland en 1861. Es ampliamente conocido por el desarrollo, del diagrama de barras que lleva su nombre. Falleció en 1919.



Los esposos Gilbreth fueron dos ingenieros norteamericanos destacados en el campo de la administración y pioneros en el estudio de tiempos

y movimientos. Frank, nacido en 1869, creó el concepto denominado *therbligs* (su nombre escrito al revés invirtiendo la th) para denominar a los movimientos básicos de una tarea. Falleció de un ataque al corazón en 1924. Su esposa Lilian, nacida en 1878, le sobrevivió 48 años y continuó la tarea que ambos realizaban.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

En el libro de Chiavenato, investiga cuáles fueron las principales aportaciones de los esposos Gilbreth a la administración y escribe un breve reporte al respecto para integrarlo a tu portafolio.

1.5b. La teoría clásica de la administración



El hombre al que muchos consideran como el padre de la teoría clásica de la Administración, Henri Fayol, nació en Constantinopla, en 1841 y falleció en París en 1925.

En 1860 comenzó a trabajar como ingeniero de minas en la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, organización en la que llegó a ser

gerente general después de veintiocho años de trabajo y en circunstancias administrativas muy poco favorables, ya que la empresa estaba al borde de la quiebra.

Sin embargo, gracias a su empeño y capacidad, Fayol pudo sacarla a flote y en 1918, cuando se retiró, la empresa se había recuperado totalmente de todos sus problemas.

En 1916, después de la primera guerra mundial, en el Bulletin de la Société de l'Industrie Minière, apareció publicado su texto: *Administration Industrielle et Générale - Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle* (Conocido en español con el título de Administración Industrial y General),⁽²¹⁾ fruto de sus años de experiencia y estudio.

Para Fayol existen cinco funciones específicas que todos los administradores deben llevar a cabo, y que constituyen el esquema fundamental de los textos de administración:

1. Planear lo que se desea hacer.
2. Organizar los recursos con los que cuenta la organización para conseguir sus objetivos.
3. Mandar a las personas para que se lleve a cabo lo planeado.
4. Coordinar todos los esfuerzos para que se unifiquen en el logro de un objetivo común.
5. Controlar los recursos, para que se apliquen de acuerdo a las reglas establecidas y a lo mandado.

Fayol reconoció la importancia de la enseñanza de la administración y su influencia puede observarse todavía en sus famosos catorce principios y en los seis grupos en los que dividió las actividades industriales:

- ◆ Técnicas (producción, manufactura y adaptación).
- ◆ Comerciales (compra, venta e intercambio).
- ◆ Financieras (búsqueda para un uso

- ♦ óptimo del capital).
- ♦ De seguridad (protección de las personas y la propiedad).
- ♦ Contables (inventarios, balances, costos y estadísticas).
- ♦ Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control).

Otros autores importantes relacionados con la teoría clásica de la administración son el norteamericano James D. Mooney (1861-1921) y el inglés Lyndall Urwick (1981-1992), ex director del Instituto Internacional de Administración en Ginebra, quien junto con Luther Gulick (1892-1992) se encargó de difundir la obra de Fayol por todo el mundo.

Estos autores, por su parte, contribuyeron al pensamiento administrativo con sus propias obras, entre ellas el libro de Urwick titulado: *The Elements of Administration* (Los Elementos de la Administración).⁽²²⁾



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

En el libro de Chiavenato, investiga y elabora un reporte de cuáles son las características principales de la Teoría Clásica de la Administración, cuáles son los catorce principios de Fayol y lo que significa cada uno de ellos.



Aplicación práctica

¿Cuáles de los catorce principios de Fayol se aplican cotidianamente en la organización en la que trabajas?

1.5c. El modelo burocrático



Max Weber nació en 1864, en Erfurt, Turingia (Alemania). Miembro distinguido de la Universidad de Berlín, y profesor de las universidades de Friburgo, Heidelberg y Munich, describió a la burocracia como un modelo

ideal, generalizado, de estructura organizacional en sus libros, en especial en *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economía y Sociedad).⁽²³⁾

La palabra burocracia significa textualmente “la autoridad o poder tras el escritorio”, o sea, el poder que detenta la persona que tiene un cargo específico. Su ecléctico origen etimológico proviene del griego *cratos* (autoridad o poder) y de la palabra francesa *bureau*, que era una gruesa tela de lana con la que se forraban algunas mesas. Por extensión el término se aplicó posteriormente a la mesa misma y después a los empleados que prestaban sus servicios administrativos en ellas.

Como modelo administrativo, la burocracia se basa fundamentalmente en la racionalidad; es decir, en la máxima consistencia entre los fines propuestos y los medios utilizados para alcanzarlos.

Sin embargo, para la mayoría de las personas el término burocracia tiene una connotación negativa, muy alejada de la racionalidad, relacionada con lo que el mismo Weber clasificó como “disfunciones de la burocracia”, más cercana a la ineficiencia y a la corrupción. Especialmente en México, se le relaciona normalmente con las instituciones gubernamentales y puede llegar a ser utilizado inclusive como una especie de insulto en muchas ocasiones.

No obstante, lo que pudiéramos considerar como tema central del pensamiento weberiano está más relacionado con la teoría de las estructuras de autoridad, que corresponden a los tres tipos de sociedad que el autor caracterizó como tradi-

cional, carismática y legal, racional o burocrática, que analizaremos más detalladamente en la Unidad 6.

Max Weber falleció en 1920, y su obra fue ampliamente difundida en los Estados Unidos por el sociólogo Talcott Parsons.

En fecha posterior, el también sociólogo Michel Crozier retomó el tema de la burocracia para escribir su libro ya clásico titulado *Le phénomène bureaucratique* (El fenómeno burocrático), publicado en 1963 en París.⁽²⁴⁾

Su visión en el ámbito organizacional, al igual que la de Weber, se centra fundamentalmente en la concepción del “juego del poder”, por lo que también en la Unidad 6 volveremos a tratar a este autor con más detalle.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

En el libro de Chiavenato, investiga y escribe un breve reporte de cuáles son las principales características de la burocracia y sus disfunciones, para incluirlo en tu portafolio.



Aplicación práctica

¿Cuáles de las principales disfunciones de la burocracia, según el modelo de Weber, se dan en la organización en la que trabajas?

La visión de la organización como una máquina ha sido uno de los modelos predominantes, no sólo en el estudio de las organizaciones, sino en la práctica administrativa cotidiana.

Los trabajos de Taylor se enfocaron fundamentalmente a la productividad y a los estudios de

tiempos y movimientos de los trabajadores. Su énfasis estuvo centrado en aspectos micro y locales del proceso productivo, aplicando la observación y el “método científico” como se concebía en su época.

Fayol, por el contrario, se centró en el proceso administrativo como un todo y en las funciones del administrador, tratando de encontrar principios que tuvieran validez universal.

En el caso de Weber, su preocupación acerca de las organizaciones fue mayormente de tipo sociológico, enfocada en los tipos de autoridad y en la racionalidad de su modelo burocrático.

En las siguientes unidades verás cómo, a medida que fueron cambiando las circunstancias económicas y sociales, se desarrollaron otros modelos que empezaron a considerar el hecho de que al modificarse alguna parte de la organización, de alguna manera se afectaba a la totalidad de la misma o de su entorno.

El nacimiento del movimiento obrero, por otra parte, llevó a una importante reconsideración del papel del individuo en las organizaciones, y su papel fundamental en el éxito de los procesos administrativos.

A fin de cuentas, y como bien dice David E. Lilienthal:

La administración realmente no existe. Es una palabra, una idea [...] pero los administradores sí existen y no son abstracciones, sino hombres. Una especie particular de seres humanos. Individuos con una función especial: guiar, promover y hacer resaltar las capacidades latentes - y sueños - de otros seres humanos.⁽²⁵⁾



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Si deseas profundizar en este tema, en el libro de Kliksberg podrás encontrar un amplio análisis de las debilidades y fortalezas del enfoque de la organización como una máquina.



Foro virtual

Accesa el foro virtual de la materia y expón tus opiniones respecto a la presente Unidad.



Lecturas

Charles Perrow: "La corta y gloriosa historia de la Teoría Organizacional", en John H. Jackson and Cyril P. Morgan (1978): *Organization Theory*. Englewood Cliffs, NJ, pp. 52-65. (Material complementario traducido al español).

José Luis Pariente (1993): "Los paradigmas de la Administración". *Revista Sociotam*. Cd. Victoria: UAT/COTACYT. Vol. IV No. 2, julio-diciembre, pp. 103-127. (Disponible en: <<http://excelencia.uat.mx/pariente/paradigmas.html>>)



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ El concepto de organización y algunas definiciones importantes al respecto.
- ◆ El propósito de la Teoría de las Organizaciones, cómo se iniciaron los estudios de esta disciplina y cuál es su situación en México.
- ◆ Las principales teorías o corrientes organizacionales y un esquema conceptual para clasificarlas.
- ◆ Los cuatro principales niveles de análisis en una organización, referidos a un diagrama ilustrativo.
- ◆ Cinco esquemas tipológicos para clasificar las organizaciones.
- ◆ El concepto de metáfora y cual es su aplicación en el análisis de las organizaciones.
- ◆ En qué consiste la metáfora de la máquina y su utilización en el estudio de las organizaciones.
- ◆ Los postulados fundamentales de la administración científica, de la teoría clásica de la administración y del modelo burocrático en las organizaciones.
- ◆ Datos biográficos de Taylor, Fayol y Weber a así como sus principales contribuciones a los estudios administrativos y organizacionales.



Autoevaluación

1. Define qué es una organización.
2. Explica cuál es el propósito de la Teoría de las Organizaciones, cómo se iniciaron los estudios de esta disciplina y cuál es su situación actual en México.
3. Indica cuáles son las principales teorías o corrientes organizacionales y elabora un esquema conceptual para clasificarlas.

4. Elabora un diagrama que indique cuáles son los principales niveles de análisis en una organización.
5. Enumera cinco esquemas tipológicos para clasificar las organizaciones.
6. Explica el concepto de metáfora y cual es su aplicación en el análisis de las organizaciones.
7. Explica en qué consiste la metáfora de la máquina y cuál es su utilización en el estudio de las organizaciones.
8. Explica los postulados fundamentales de la administración científica, de la teoría clásica de la administración y del modelo burocrático en las organizaciones.
9. Explica cuáles fueron las principales contribuciones de Taylor, Fayol y Weber a los estudios administrativos y organizacionales.
10. Explica cuáles son las principales debilidades de la metáfora de la máquina para entender y explicar a las organizaciones.



Referencias

- Chiavenato, Idalberto (1995): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert L. (1977): *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Morgan, Gareth (1991): *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Hall, Richard (1996): *Organizaciones. Estructura y Proceso*. México: McGraw-Hill. 5ª ed.
- Kliksberg, Bernardo (1990): *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires: Tesis, 12ª ed.



Notas

- 1/ Daniel Katz y Robert L. Kahn (1977): *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, pp. 127-128.
- 2/ W. Richard Scott (1964): "Theory of Organizations", en *Handbook of Modern Sociology*, ed. Robert E. L. Farris. Chicago: Rand McNally, p. 488.
- 3/ Amitai Etzioni (1964): *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, p.3.
- 4/ Richard Hall (1973): *Organizaciones. Estructura y Proceso*. Prentice-Hall, p. 9. El autor ha modificado ligeramente su primera definición en las ediciones posteriores de su texto (consultar en especial la 6ª edición, de 1996).
- 5/ Bernardo Kliksberg (1990): *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires: Tesis, 12ª ed., p. 26.
- 6/ Richard L. Daft (1995): *Organization Theory & Design*. St. Paul, MN: West Publishing Co., 5th ed., p. 10.
- 7/ Pradip N. Khandwalla (1977): *Design of Organizations*. Harcourt, Brace and Jovanovich, pp. 307-308.
- 8/ Kast y Rosenzweig (1976): *Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: McGraw-Hill, p.9.
- 9/ Eduardo Ibarra et al. (1985): Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México: UAM Iztapalapa. *Cuadernos universitarios No 29*, p.7.
- 10/ Antonio Barba y Pedro Solís (1997): *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial, p. 215.
- 11/ Eduardo Ibarra: "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de las Organizaciones", en Eduardo Ibarra et al.: op. cit., p. 46.
- 12/ Richard Hall: op. cit., p. 39.
- 13/ E. C. Hughes (1952): "The Sociological Study of Work". *American Journal of Sociology* 57, pp. 423-26.
- 14/ Talcott Parsons (1960): *Structure and Process in Modern Society*. New York: Free Press, pp. 4546.
- 15/ Katz y Kahn: op. cit., pp. 127-128.
- 16/ Amitai Etzioni (1975): *A comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press, rev. ed.
- 17/ Peter M. Blau and W. Richard Scott (1962): *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.
- 18/ Pradip N. Khandwalla: op. cit., pp. 307-308.
- 19/ Gareth Morgan (1991): *Imágenes de la Organización*. México: Ediciones Alfaomega.
- 20/ Publicado en español en México por Herrero Hermanos, en 1961 (El volumen incluye la *Administración*

Industrial y General, de Fayol).

21/ Publicado en español en México por Herrero Hermanos, en 1961 (El volumen incluye los *Principios de la Administración Científica*, de Taylor).

22/ Lyndall Urwick (1960): *Los Elementos de la Administración*. México: Herrero Hnos.

23/ Existe versión en español (1964): *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología*. México: FCE.

24/ Existe traducción al español (1969): *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu. 2 tomos.

25/ Traducido de: David E. Lilienthal (1967): *Management: A Humanistic Art*. New York: Columbia University Press, p. 18.

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 2

La metáfora de la misión

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, serás capaz de:

- ◆ Diferenciar y explicar los conceptos de misión y visión.
- ◆ Elaborar una redacción de misión para una organización específica.
- ◆ Tomar conciencia de la importancia de los valores y la ética en las organizaciones.
- ◆ Proporcionar ejemplos concretos de objetivos organizacionales.
- ◆ Explicar el concepto de estrategia.
- ◆ Explicar la utilidad de la tipología organizacional.
- ◆ Aplicar el modelo de Blau-Scott en el análisis organizacional.
- ◆ Conocer y explicar los componentes básicos del enfoque de calidad.
- ◆ Conocer y explicar algunos de los riesgos del enfoque de calidad.
- ◆ Explicar en qué consiste el ciclo de Shewhart.
- ◆ Explicar el esquema de calidad del PMC.
- ◆ Enumerar algunas diferencias básicas entre los productos y los servicios.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitarás consultar y utilizar:

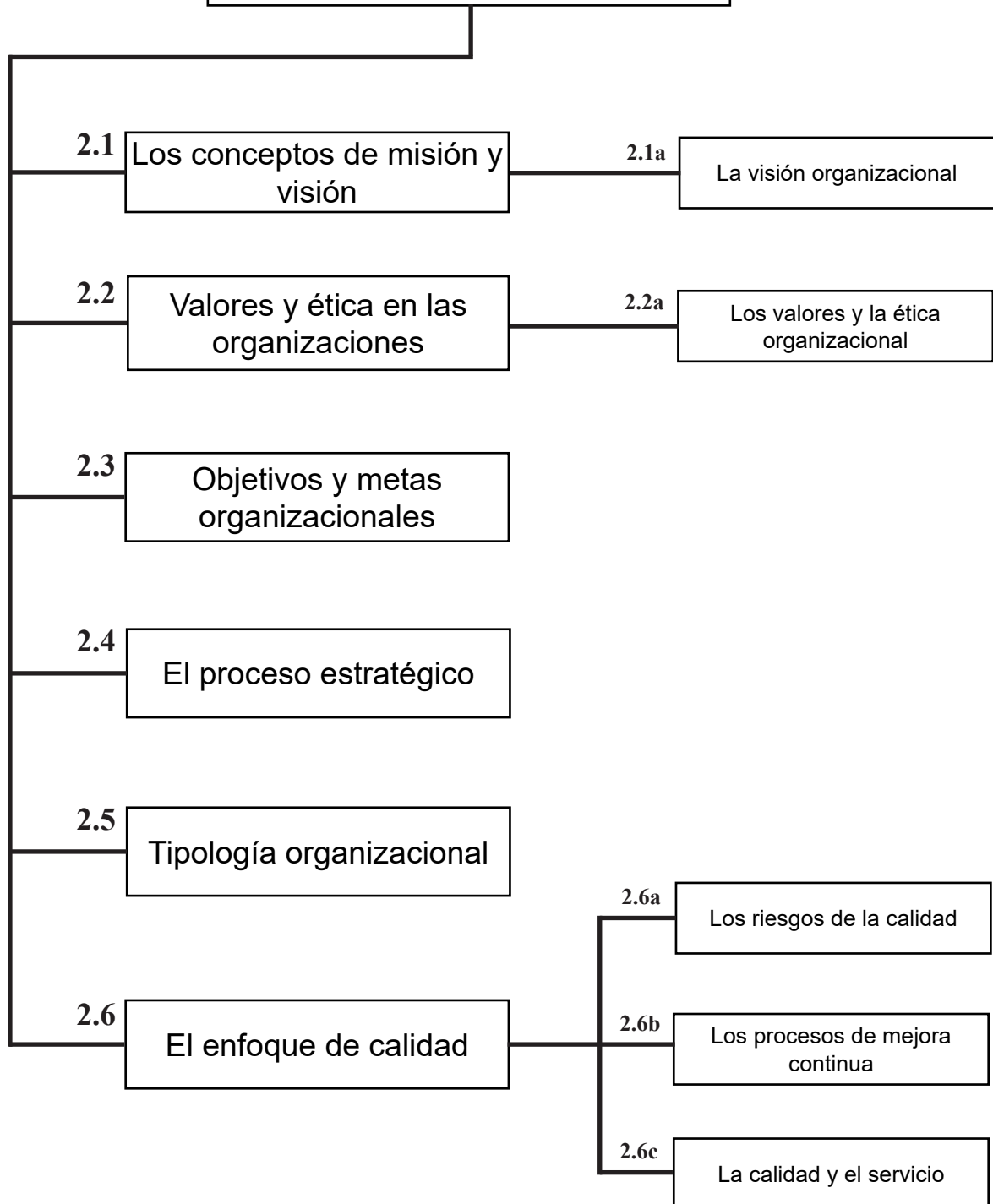
- ◆ Vídeo de la Unidad 2.
- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad 2.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 2. Los conceptos de misión y visión.
 - 2.1a. La visión organizacional.
- 2.2. Valores y ética en las organizaciones.
- 2.3. Objetivos y metas organizacionales.
- 2.4. El proceso estratégico.
- 2.5. Tipología organizacional.
- 2.6. El enfoque de calidad.
 - 2.6a. Los riesgos de la calidad.
 - 2.6b. El PMC.
 - 2.6c. La calidad y el servicio.

Mapa conceptual

La metáfora de la misión





Contenido

En esta segunda Unidad vamos a analizar la metáfora de la misión. En ella hemos agrupado una serie de conceptos que tiene que ver con la esencia misma de la organización. Estos elementos fundamentales son la misión y la visión, los valores y la estrategia.

No podríamos concebir la existencia de una organización sin que ésta tuviera un sentido, sin que tuviera una misión específica que cumplir. En la Unidad anterior, cuando definimos las organizaciones, dejamos establecido claramente que eran “entes” sociales, cuya principal característica, aparte de estar constituida por seres humanos, era que tenían objetivos definidos; o sea, que se creaban con el propósito de hacer algo, de lograr una finalidad. Por lo tanto, la definición de los objetivos, la definición de la misión, la definición de las metas de las organizaciones, es un paso fundamental en el estudio de estos entes sociales.

A lo largo del tiempo han existido diferentes momentos en el manejo de estos conceptos, de hecho, el concepto de misión relacionado con las organizaciones es relativamente reciente. Si analizas la literatura organizacional desde mediados del siglo pasado, verás que prácticamente no se habla de misión. Se habla, eso sí, de objetivos organizacionales, que es uno de los primeros conceptos tratados en el análisis de las organizaciones, pero los conceptos de misión y visión no se trataban mucho, o por lo menos no se discutían con el énfasis que se hace ahora. Sin embargo, con los esquemas de la calidad, estos conceptos han tomado mas preponderancia.

Vamos a iniciar por tanto, con el concepto de misión, para definir claramente en qué consiste y posteriormente ir analizando los demás.

2.1. Los conceptos de misión y visión

¿Qué es una misión, desde el punto de vista organizacional? Podríamos empezar por decir que es la respuesta a una pregunta simple: ¿En qué negocio está la organización? Sin embargo, para organizaciones que no tienen como finalidad el hacer negocios, la respuesta no es tan clara.

Pudiéramos decir que la misión es el objetivo general de toda organización; la razón de su existencia. Este quizás es el concepto más claro y preciso de lo que es la misión. Por lo tanto, si es la razón de la existencia de las organizaciones, la misión debe describir los valores, las aspiraciones y la razón de ser de la misma.

¿Cómo definir entonces la misión? Una buena manera de empezar es preguntarnos: ¿En qué negocio estamos? O dicho de otra forma: ¿Qué es lo que hace la organización? Hay otras tres preguntas importantes que pudieran ayudarnos a dar respuestas a estas cuestiones.

Primero: ¿Qué necesidades o deseos estamos satisfaciendo como organización? Obviamente, nos estamos refiriendo tanto a la gente que está fuera de la organización (nuestros clientes externos), como a la propia gente que integra la organización, o sea, nuestros clientes internos, para usar términos de calidad.

Segundo: ¿Con qué productos o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? Una vez que sabemos qué necesidades queremos satisfacer, tendríamos que ver qué es lo que puede hacer la organización al respecto.

Tercero: ¿En qué nos diferenciamos de otras organizaciones que dan esos mismos servicios para satisfacer necesidades similares? Esto último tendría que ver con una cuestión de tipo competitivo: ¿Cuál va a ser nuestra ventaja? o ¿Cuál va a ser la característica que nos haga diferentes de otros que tienen también la misión de satisfacer los mismos deseos o necesidades?

Podríamos, por tanto, resumir el concepto de

misión en función de cinco preguntas básicas:

1. Primera pregunta: ¿Qué tipo de organización somos.
2. La siguiente pregunta podría ser: ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. Una vez que nos hemos definido como organización, y que hemos definido quiénes son nuestros clientes, la tercera pregunta sería: ¿Qué necesidades pretendemos satisfacer en todos nuestros clientes?
4. ¿Cómo podemos satisfacer estas necesidades de nuestros clientes? ¿A través de qué productos o servicios?
5. Y por último, un aspecto fundamental, que todavía no hemos tratado y que está siempre relacionado directamente con la misión y la visión: los valores: ¿Cuáles son los valores fundamentales en los que se basa nuestra organización y a los que tenemos que apegarnos para satisfacer estas necesidades o deseos de nuestros clientes?

Existen muchísimos ejemplos de redacciones de misión, y en los libros que damos de referencia se plantean distintas redacciones de la misma. ¿Porqué redacciones de misión? Porque es conveniente que, independientemente que tengamos muy en claro cuál es la misión de nuestra organización, hay que redactarla, ponerla por escrito. Lo anterior tiene varias ventajas, la más clara de todas es que al ponerla por escrito concretamos más las ideas, las hacemos más explícitas y es más fácil que la podamos difundir entre todos los miembros de la organización. Teniéndola por escrito es más fácil que toda la gente esté enterada de cuál es la misión de la organización.

Para ilustrar lo anterior, vamos a comentar la redacción de una misión, que nos sirva de ejemplo, escogiendo la de una empresa muy conocida, la Ford Motor Company:

Ford Motor Company es líder mundial en automotores y servicios para automotores y afines, tanto en nuevas industrias como en

la aeroespacial, comunicaciones y servicios financieros. Nuestra misión es mejorar en forma continua nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como empresa y dar una ganancia razonable a nuestros accionistas, los dueños de nuestro negocio.

La redacción dice primero qué tipo de organización es: una empresa líder en automotores y servicios para automotores. Además, añade nuevas industrias, la aeroespacial, comunicaciones y servicios financieros, y luego especifica la misión. Si bien dice expresamente que están para satisfacer las necesidades de sus clientes, no especifica qué necesidades son y qué servicios, simplemente dice “las necesidades de nuestros clientes”. Tampoco especifica cuáles son sus clientes; sin embargo, ya se había dicho antes, al especificar el ramo de automotores y afines, así como nuevas industrias; ahí es donde se están definiendo realmente los clientes. La redacción se cierra especificando los valores de tipo comercial que persigue esta empresa, la de proporcionar una ganancia a los accionistas, los dueños del negocio.

Este es un ejemplo de redacción de misión para una organización de negocios. La misma empresa ha ido modificando esta redacción, en consonancia con los tiempos actuales, para quedar como sigue:

... proporcionar soluciones de movilidad personal inteligentes, seguras y sostenibles para personas en todo el mundo, mejorando continuamente sus productos y servicios para satisfacer al cliente, prosperar como negocio y generar un impacto positivo en la sociedad.

Existe otro concepto que debería estar totalmente ligado a la misión, y que se refiere, no tanto al negocio actual de la organización, sino más bien a lo que quiere llegar a ser la organización en un plazo futuro. A este concepto se le conoce como la visión organizacional.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Investiga si la organización en la que trabajas tiene establecida formalmente su misión. Si no es así, proponla. Elabora un breve reporte con tus comentarios al respecto e inclúyelo en tu portafolio de aprendizaje.

2.1a. La visión organizacional

Hay autores que analizan por separado los conceptos de misión y visión, mientras que hay otros que los engloban, considerando que la visión es parte de la misión. Quigley, por ejemplo, bajo el concepto de visión corporativa, engloba no sólo estos dos conceptos, sino que incluye también las metas.

La visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la corporación. ⁽¹⁾

Y añade que los elementos esenciales de la visión son la respuesta a tres interrogantes:

- ◆ ¿Cuáles son las creencias características o fundamentales que la corporación defiende?: VALORES.
- ◆ ¿Qué es la corporación ahora y qué aspira a ser?: MISIÓN.
- ◆ ¿Con qué está comprometida y hacia dónde se dirige?: METAS. ⁽²⁾

Otros autores han planteado los conceptos de misión y visión como se muestra en la Figura 2.1, un triángulo o pirámide que ilustra una jerarquía de visión y misión. En la parte superior

figura la visión y en la parte inferior la misión. La visión está más relacionada con una estrategia emprendedora, que significa ver más a futuro. La visión se refiere a concebir la organización como queremos que sea en un futuro, mientras que la misión se relaciona más con una estrategia de tipo defensiva.



Figura 2.1. Estructura jerárquica de la misión y la visión

No compartimos la idea de considerar estos importantes conceptos en una relación jerárquica; más bien tienen una orientación distinta en el tiempo y en la disponibilidad de recursos. Son conceptos independientes, aunque profundamente relacionados.

La visión podría conceptualizarse como una especie de prospectiva del futuro de la organización. Tiene más que ver con la planeación a largo plazo, con el tratar de vislumbrar hacia dónde nos encaminamos en un futuro, mientras que la misión estaría más relacionada con su razón de ser, con el tipo de negocio, el tipo de servicios o productos en los que está involucrada, o le interesa estar involucrada a la organización.



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Para ejemplos de redacción de misión, consulta las siguientes lecturas:

- ♦ John A. Pearce II: “La misión de la empresa, como instrumento estratégico”.
- ♦ Fred R. David: “Cómo definen su misión las empresas”.

Por último, incluimos la opinión de Charles Handy, autor al que volveremos a referirnos al tratar el tema del aprendizaje, quien en su libro *The Age of Unreason*, propone cinco características que debe reunir una visión organizacional:

- ♦ La visión debe ser diferente.
- ♦ La visión debe tener sentido para los otros.
- ♦ La visión debe ser entendible.
- ♦ El líder debe vivir la visión.
- ♦ El líder debe recordar que él mismo es el trabajo de otros.⁽³⁾

2.2. Valores y ética en las organizaciones

¿Qué son los valores en el caso particular de las organizaciones? La discusión sobre los valores es también un tema sumamente complejo. Se ha puesto actualmente de moda retomar el concepto de los valores, que siempre ha sido o debido ser una preocupación inherente a la humanidad desde que es humanidad, para aplicarlo a las organizaciones.

Si analizamos este importante tema desde la perspectiva organizacional, podemos hacer

referencia a dos autores muy conocidos en este ámbito, como son Kast y Rosenzweig, quienes afirman que:

los valores son puntos de vista normativos que mantienen los seres humanos (consciente o inconscientemente) de lo que es bueno y deseable.⁽⁴⁾

Los valores poseen tres características, a nuestro criterio fundamentales, que definen mejor el concepto: primero, los valores son motivos profundos; segundo, dirigen la conducta de los individuos; y tercero, son aprendidos.

El estudio de los valores, la *axiología*, es un tema de particular interés, no solamente para las organizaciones, sino para los individuos, y tiene una influencia profunda, por eso la insistencia que se hace recientemente en este concepto, sobre todo con relación a la educación.

Te recomendaríamos aquí que pudieras investigar y leer más acerca de lo que son los valores, para que pudiéramos también en la sesión de videoconferencia profundizar acerca del concepto y hacer una discusión más participativa. Para ello incluimos en las Referencias los datos de un libro muy sencillo, muy claro de lectura, es un breviario del Fondo de Cultura Económica que lleva por título: *¿Qué son los valores?* Su autor es Risieri Frondizi.⁽⁵⁾ La lectura de este libro pudiera darnos bases comunes para discutir más a fondo el concepto de valor y su importancia en las organizaciones.

Los valores, por tanto, son el sustento, el sustrato, lo que le da consistencia e importancia a todo lo que vaya a hacer la organización, porque implican una posición del ser humano ante la realidad y ante sus propios semejantes, ante el mundo. En nuestro caso particular, sería también una toma de conciencia y una posición de la organización ante la sociedad.

2.2a. Los valores y la ética organizacional

Esta posición ante la sociedad, relacionada directamente con los valores, tiene que ver con la

ética en los negocios, la ética empresarial o, de manera más genérica, la ética organizacional.

El término ética se refiere a los principios que norman una conducta y que la definen en función de lo que se considera bueno o deseable. Los estudios de Lawrence Kohlberg apuntan fuertemente hacia la existencia de tres etapas en el desarrollo moral de los individuos.

- ♦ **Etapla preconvenconal**: Influida por el interés personal y la conveniencia de ajustarse a las reglas para beneficio propio.
- ♦ **Etapla convenconal**: Influida por las expectativas de los demás miembros de la sociedad o grupo. Apego a las leyes y normas.
- ♦ **Etapla de principios éticos**: Influida por las consideraciones personales de lo que es ético, y que puede estar o no de acuerdo con la norma establecida.⁽⁶⁾

A nivel organizacional, la ética en el campo de los negocios ha sido un tema emergente derivado en gran medida de la presión social y de una mayor conciencia sobre los valores humanos y el respeto al entorno. El hombre, y por tanto las organizaciones de las que forma parte, tienen un compromiso moral con la sociedad en la que están inmersos, y sólo una posición organizacional ética podrá garantizar que esta sociedad acepte y respete a la organización y lo que ésta haga para la consecución de sus objetivos particulares.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Para complementar este tema consulta la lectura "¿Qué es la ética comercial?" de Peter Drucker.

2.3. Los objetivos organizacionales

Una vez que la organización ha definido claramente su misión y su visión, podríamos abordar el tema menos escabroso, más concreto y aterrizado, de los objetivos.

¿Qué son los objetivos organizacionales y cómo definirlos? En este punto se plantea una confusión de tipo semántica, que es importante aclarar, porque se puede prestar a muchos errores.

Se trata de dos conceptos distintos que se manejan de manera indiscriminada en la literatura administrativa y organizacional, producto algunas veces de malas traducciones, o de una confusa conceptualización de ambos. Nos referimos a los objetivos y a las metas.

Desde un punto de vista administrativo, los objetivos tienen que ver con los propósitos generales de la organización, con lo que ésta quiere alcanzar, mientras que las metas son más concretas, especifican claramente, de manera cuantitativa y pormenorizada, lo que la organización pretende lograr en un plazo específico.

Es importante hacer esta distinción porque en otras disciplinas, específicamente en el campo educativo en nuestro país, los significados de objetivos y metas son exactamente opuestos.

Peter Drucker, que ha dedicado mucho de su obra al estudio de los objetivos, habla de algunos que son fundamentales para las organizaciones, y los enumera de la siguiente manera:

- ♦ Posición en el mercado.
- ♦ Innovación.
- ♦ Productividad.
- ♦ Recursos físicos y financieros.
- ♦ Rentabilidad.
- ♦ Actuación y desarrollo de directivos.
- ♦ Actuación y actitud de los trabajadores.
- ♦ Responsabilidad pública.



Peter F. Drucker, uno de los más distinguidos pensadores contemporáneos, nació en Born, en 1909, en Viena, Austria. El Dr. Drucker se educó en Austria e Inglaterra.

Obtuvo un doctorado en Leyes de la Universidad de Frankfurt. Padre de seis hijos, residía con su esposa Doris en Claremont, CA., lugar en donde falleció el 19 de noviembre de 2005 a los 95 años de edad.

De 1950 a 1971, Peter Drucker fue Profesor de Administración en la Escuela de Graduados de la Universidad de Nueva York. Desde 1971 es profesor de Ciencias Sociales y Administración en la Escuela de Graduados de Claremont, CA. Publicó numerosos libros y una gran cantidad de artículos en las más prestigiosas revistas. Fue también columnista en *The Wall Street Journal*.⁽⁷⁾

Otro conocido autor, que ya debes identificar puesto que de él es una de las lecturas de la Unidad anterior, Charles Perrow, clasifica los objetivos de la siguiente manera:⁽⁸⁾

- ◆ Sociales. Conciernen a la sociedad en general.
- ◆ De rendimiento. Conciernen al público que está en contacto con la organización.
- ◆ De sistemas. Conciernen al estado o manera de funcionar de la organización.
- ◆ De producto. Conciernen a las características de los artículos o servicios que se producen.
- ◆ Derivadas. Conciernen a los usos que hace la organización del poder que engendra, mientras se dedica a la persecución de otras metas.

Es importante observar cómo este autor enumera los objetivos haciendo referencia a las diferentes partes de la organización. Se refiere al entorno al hablar de la sociedad en general, y se refiere a la organización en sí, viendo primero lo que son los insumos, lo que es el proceso de estos insumos y lo que son los resultados: los productos

y los servicios. Al final añade otros objetivos, derivados de los anteriores.

Una vez definidos qué son los objetivos, las siguientes preguntas podrían ser: ¿Cómo deben redactarse los objetivos organizacionales?, ¿Cómo deben ponerse por escrito?

Para contestarlas, volveremos nuevamente a referirnos a Peter Drucker. Dice este autor que los objetivos deben derivarse de lo que es la organización. Los objetivos ya no son unas ficciones, como puede ser la misión, deben poder convertirse en tareas específicas y concretas de la organización. Deben hacer posible la concentración de recursos-esfuerzos y, obviamente, una organización no puede tener un objetivo general único, debe tener varios, enfocados a diferentes aspectos de ésta.

En general, la redacción de los objetivos organizacionales debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué se compromete lograr la organización? Por tanto, la respuesta debe estar totalmente relacionada con la definición de la misión. Los objetivos derivan de la misión, y deben emanar de los valores que son los que les dan el sustento. Debe haber una consistencia interna entre todos estos conceptos: entre los valores, que están como fundamento; entre la misión, que es concretamente lo que se propone hacer la organización, o sea, su negocio específico; entre la visión, que es a donde quiere llegar en un futuro, o hacia donde está lanzada en un futuro; y entre los objetivos, que son las acciones concretas que debe hacer la organización para lograr cumplir esa misión y esa visión a futuro, respetando sus valores.

Vamos a dar algunos ejemplos de objetivos generales tomados de dos empresas, para que puedas ver maneras concretas de redactar y describir objetivos organizacionales. Primero, los de una conocida empresa en el campo computacional. Ellos plantean como objetivos el ser líderes en productos y servicios innovadores, crecer con la industria, en este caso con su industria específica, ser los más eficientes en todo lo que hagan

y mantener una rentabilidad. Esta es la redacción de los objetivos:

Ser el líder en productos y servicios que sobresalgan por su calidad e innovación.

Crece con la industria.

Ser los más eficiente en todo lo que hacemos.

Mantener la rentabilidad que financia nuestro crecimiento.

Y revisaremos una más, de la Browning-Ferris Industries:

Calidad: Brindar el mejor servicio de calidad a nuestros consumidores para garantizar su completa satisfacción.

Crecimiento: Asegurar el crecimiento a largo plazo e incrementar nuestra participación en el mercado.

Gente: Garantizar que BFI disponga de la gente necesaria para llevar a cabo nuestra misión.

Comportamiento ético: Administrar nuestro negocio en una forma consistente con el interés público.

Aspecto financiero: Con consistencia, lograr resultados superiores que mantengan la posición de BFI como una corporación que ocupa el primer lugar en crecimiento y optimizar su valor para sus accionistas.

Esta organización no es del mismo tipo que la primera, que se dedicaba a aspectos computacionales; esta es de tipo industrial; observa cómo aquí se hacen referencia a conceptos diferentes, inclusive, ésta puede ser una buena manera de redactarlos, porque se hacen más claros. Este tipo de redacción los clasifica en objetivos de calidad, de crecimiento, relacionados con las personas que conforman la organización, objetivos que tienen que ver con los valores, o sea, de comportamiento ético, y objetivos de tipo financiero. Podrían incluirse otras categorías diferentes, pero creemos que este último es un

claro ejemplo de cómo manejar la redacción de los objetivos organizacionales.

2.4. El proceso estratégico

Ya que hemos definido mejor los conceptos anteriores, quedaría uno último al que solamente vamos a hacer referencia, porque el analizarlo más a profundidad sería muy difícil en estas sesiones, puesto que el tema que vamos a ver ahora es en realidad tema de toda una materia en los estudios de maestría que estén relacionados con aspectos organizacionales o administrativos. Nos referimos específicamente al concepto de estrategia.

¿Qué es la estrategia?

Podríamos definir este concepto indicando que la estrategia es un término que deriva también de la jerga del ejército, de la jerga militar, y que fue incorporado a los aspectos organizacionales y administrativos.

La palabra estrategia deriva de *strategos*, que en griego significa general, el que comanda los ejércitos, y la estrategia se refiere al cómo la organización va a enfrentarse a los retos del entorno, a los retos del ambiente para poder cumplir sus objetivos. La estrategia es un plan, un curso de acción, para tratar de ver qué riesgos, qué oportunidades existen en el entorno y tratar de enfrentarse a ellos de la mejor manera posible para poder cumplir los objetivos.

El proceso estratégico, si pudiéramos llamarle así, implicaría primero que nada especificar la misión, algo sobre lo cual ya estuvimos insistiendo. Una vez identificada la misión, habría que identificar cuál es el entorno al que nos vamos a enfrentar para ver cómo lograr los objetivos. En esta etapa, podríamos especificar lo que algunos autores llaman “el portafolio de productos o servicios”; o sea, el conjunto de productos o servicios que va a producir la organización para enfrentarse al entorno y cumplir su misión.

Como siguiente paso habría que definir una estrategia específica y el posicionamiento compe-

titivo, —que es simplemente saber cómo están en el entorno otras organizaciones que hacen cosas similares, o que tratan de cumplir objetivos parecidos a los que tiene nuestra organización—, y por último, determinar una serie de políticas que estarían estrechamente relacionadas con los valores que previamente definió la organización como propios.

Estos serían los aspectos fundamentales del proceso estratégico, acerca del cual destacados autores como Ansoff, Steiner, Porter y Mintzberg, entre muchos otros, han propuesto modelos específicos que, por su extensión e importancia, son tema de toda una materia completa.⁽⁹⁾

No podemos profundizar más en esta Unidad sobre este concepto, así que vamos a quedarnos hasta aquí con los aspectos fundamentales de visión, misión, objetivos y esbozos de establecimiento de estrategias, para hablar de otro concepto muy relacionado con ellos, que es la tipología organizacional.

2.5. Tipología organizacional

El propósito de los estudios de tipología organizacional, que ya tratamos parcialmente en la Unidad anterior, es clasificar de alguna forma a las organizaciones. Si sabemos de qué tipo de organización estamos hablando, pudiéramos ubicarla más fácilmente en el conjunto de organizaciones que hacen algo similar a ella. De esta manera, si podemos identificar a nuestra organización tipológicamente, si la identificamos con organizaciones similares del entorno y sabemos cuál es la misión de esas otras organizaciones, cuáles son sus valores y cuáles son sus objetivos, entonces pudiera ser más fácil tomarlas como punto de referencia para identificar cuál es nuestra misión, nuestra visión y nuestros objetivos fundamentales.

La clasificación de las organizaciones, como cualquier otro estudio de tipo taxonómico, o sea, de clasificación, necesitan primero identificar los elementos o factores bajo los cuales se va a analizar la organización.

Richard Hall, por ejemplo, sugiere cuatro factores que deben analizarse para poder hablar de tipología organizacional. Este autor sugiere que analicemos la tecnología, el entorno, las estructuras y los procesos, y los resultados, lo que la organización produce al final, ya sea como productos o como servicios.⁽¹⁰⁾

Podríamos hablar de distintos criterios de clasificación. Numerosos autores han hecho diversos intentos para clasificar las organizaciones. No todos son similares, no todos se ponen de acuerdo. Cada uno maneja su propio criterio.

En la tabla 2.1 puedes ver tres criterios diferentes de tres autores distintos, por ejemplo: Hughes, Parsons y Katz y Kahn utilizan las metas o funciones de la organización, mientras que Etzioni utiliza la autoridad y los diferentes tipos de ella que se dan en las organizaciones. Y un tercer criterio, el de Blau y Scott, que utilizan como criterio fundamental el beneficiario; o sea, a quien benefician los productos y/o servicios de las organizaciones.

Como podrás observar en la tabla, que resume los tipos estudiados en la Unidad 1, en el caso de Parsons, Katz y Kahn, las organizaciones pueden clasificarse como organizaciones de mantenimiento, de producción, de adaptación, políticas e integrativas; esta última la añade Parsons. Si utilizamos el criterio de autoridad, las organizaciones pueden ser coercitivas, utilitarias o normativas. Por último, siguiendo a Blau y Scott, que hablan del beneficiario, pueden clasificarse como de beneficio mutuo, de servicio, comunitarias y de negocios.

Vamos a dar algunos ejemplos de estos esquemas clasificatorios, para que puedas identificar mejor los diferentes tipos de organizaciones. En el primer caso, el de metas y funciones, Hugh habla de organizaciones de tipo filantrópico y pone como ejemplo la universidad.

CRITERIO	AUTOR	PARÁMETRO	EJEMPLOS
Metas o funciones	Hughes	Filantrópica Negocio familiar Corporación Militar Voluntaria	Universidad Percy's Shop Armco Steel Ejército AMA
	Parsons	Mantenimiento Productivas Integrativas Metas políticas	Iglesias Negocios Hospitales Ejércitos
	Katz y Kahn	Producción Mantenimiento Adaptación Administrativas	Empresas Escuelas Universidades Gobierno
Autoridad / Adaptación	Etzioni	Coercitivas Utilitarias Normativas	Prisiones Hotel-motel Iglesia
Beneficiario	Blau y Scott	Beneficio mutuo Servicio Comunitaria Negocios	Club de golf Universidad Oficina de correos Banco

Tabla 2.1. Tipología organizacional

Para el negocio familiar, pone como ejemplo una tienda cualquiera; en el caso de la corporación cita a una gran empresa; en la militar cita, obviamente, al Ejército, y por último, en las voluntarias, menciona a la AMA, que es la *American Management Association* (la Asociación Americana de Administración).

De manera similar, en la tabla podrás observar las distintas clasificaciones y los ejemplos correspondientes en cada caso.

El modelo de Blau y Scott podríamos aterrizarlo con un ejemplo de aplicación práctica, porque muchas veces, cuando se habla de tipología organizacional se puede tener la impresión de que todo esto son conceptos muy teóricos, que no tienen una aplicación concreta, y que, en pocas palabras, no sirven para mucho. En realidad, los asuntos tipológicos son interesantes no sólo desde el punto de vista teórico, sino que permiten aterrizar los conceptos y ubicar la organización.

Si utilizamos el modelo de Blau y Scott, vamos a ver cómo en un esquema muy sencillo, se pueden tomar dos organizaciones distintas y tratar de clasificarlas utilizando los criterios desarrollados por estos autores.

En la Figura 2.2 podrás ver un esquema en el que hay dos líneas trazadas, una continua y otra punteada. Son las gráficas de dos organizaciones tomando en cuenta los criterios que establecen Blau y Scott, que son los de servicio al público, las utilidades, el beneficiario, y el servicio al cliente.

Puedes observar cómo la organización B (línea continua) tiene una mayor orientación de servicio al público, mientras que en la organización A la orientación hacia el servicio al público es baja.

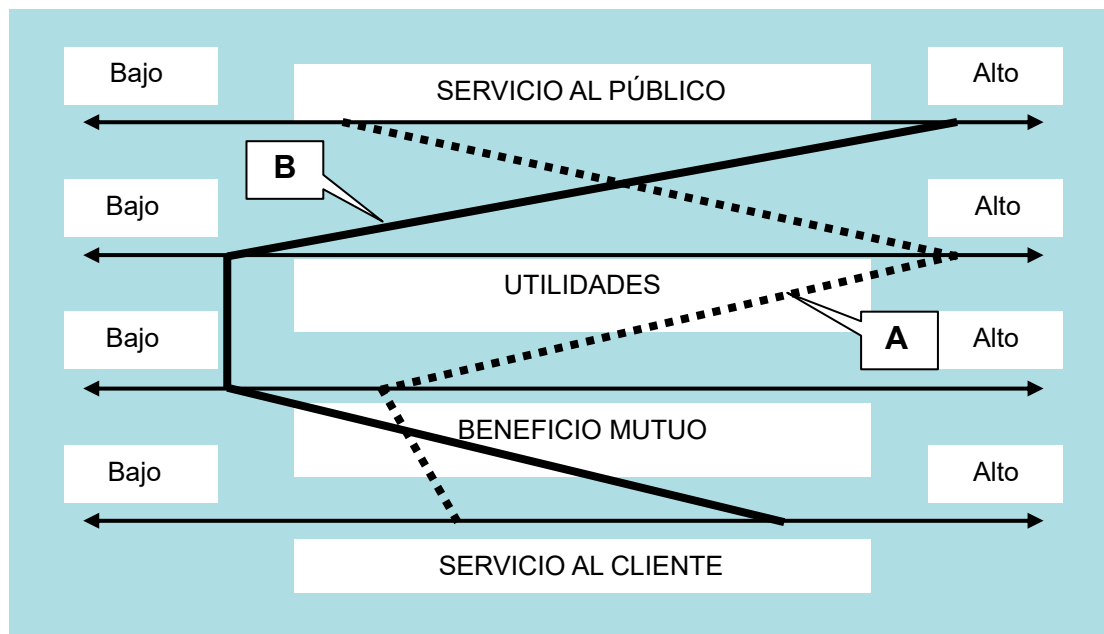


Figura 2.2 Tipología de Blau - Scott (Adaptado de Pradip N. Khandwalla, p. 307)

Si analizas la orientación hacia las utilidades, en la organización A, el enfoque hacia las utilidades es alto, por lo que la gráfica se desplaza hacia la derecha, mientras que en la organización B el enfoque a las utilidades es bajo; pudiéramos estar hablando en este caso de una organización de servicios, mientras que en la organización A, en la que su enfoque hacia las utilidades es muy alto, pudiéramos estar hablando de una organización de tipo productivo o de una organización comercial.

Cuando hablamos de beneficio mutuo, los perfiles de las dos organizaciones se acercan bastante, lo que significa que las dos tienen un bajo beneficio mutuo, y si nos vamos al servicio al cliente, las dos se acercan al extremo alto, aunque en esta área del servicio al cliente, la organización menos orientada a las utilidades es más alto que en la otra: está más orientada al cliente.

Este es un esquema muy sencillo, pero puede darte una idea de cómo hacer operativos estos modelos. También puede ser de utilidad para que lo emplees en el caso concreto de la organización en la cual trabajes y en la que vayas a hacer tu investigación. No necesariamente tiene que ser el de Blau y Scott, puede utilizar cualquier otro, pero cualquiera que escojas te va a servir

para ubicar la organización, dependiendo del criterio que escojas, y una vez que se define y se plantea el modelo, la otra ventaja es que se pueden hacer algunas inferencias o propuestas específicas sobre esa clasificación particular de las organizaciones.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Utiliza el esquema de la figura 2.2, basado en el modelo de Blau - Scott, y dibuja el perfil de la organización en la que trabajas e inclúyelo en tu portafolio de aprendizaje, con tus comentarios al respecto.

Vamos a continuar con el esquema de Blau y Scott. Tomando en cuenta lo que ya vimos en la gráfica anterior, analizaremos a continuación una serie de propuestas que hace otro estudioso

de las organizaciones, Pradip N. Khandwalla, de la Universidad de McGill, en Canadá, para las organizaciones clasificadas bajo este criterio.

Estas propuestas son de tipo contingente, y responden a un modelo para el estudio de las organizaciones que todavía no estudiamos, de hecho, lo vamos a ver en la próxima Unidad, así que permítenos diferir la explicación de lo que es el modelo contingente hasta la próxima sesión, pero estas propuestas ejemplifican claramente la utilidad de los modelos tipológicos.

Entre más orientada esté la organización hacia la obtención de utilidades, entonces, la eficiencia operativa se ve como un elemento crítico.

La organización se preocupa por la eficiencia operativa puesto que el objetivo está puesto en la obtención de utilidades. La segunda propuesta dice:

Entre más orientada está la organización hacia el beneficio mutuo de sus miembros, particularmente, si es de gran tamaño y se encuentra en situación adversa con otras organizaciones, más oligárquica tiende a ser su administración.

Bajo estas condiciones, la administración pasa, de ser muy jerárquica, muy autoritaria, a manejarse más por grupos de influencia o por grupos de presión, lo que sería una cuestión de tipo oligárquico.

Entre más orientada está la organización hacia servir a sus clientes, más uso se hace de profesionales y más se tiende a adoptar normas profesionales, como códigos de ética, autonomía operativa profesional, y el factor fundamental en la toma de decisiones es la experiencia situacional más que la posición jerárquica.

Imagina un ejemplo para esta propuesta. Analiza el caso de un hospital, en donde el concepto de servicio al cliente es muy importante, y ubícate en un quirófano, en donde hay una buena cantidad de personas que tienen un nivel profesional

elevado, un nivel elevado de códigos de ética, e imagina cómo se toman las decisiones en los momentos críticos de una intervención. Lo más probable es que la tome el que profesionalmente sabe más, la persona que tiene mayor nivel profesional, ese es quien toma la decisión, porque en este tipo de organización, donde hay mayor servicio al cliente, el aspecto profesional toma más relevancia, o por lo menos debería de tomarla.

La última propuesta, relacionada con el servicio al público en general nos dice:

Entre más orientada está la organización hacia el servicio al público en general, está más sujeta la organización a la presión de la responsabilidad pública y más burocrática tiende a convertirse.⁽¹¹⁾

Esta última situación ocasiona un fenómeno paradójico, que tiene que ver con la burocracia, tema que ya hemos comentado en la Unidad anterior. ¿Qué es lo que hacen las organizaciones burocráticas?

Las organizaciones burocráticas, en su aspecto disfuncional, acaban por escudarse en sus propias normas, y por caer en un respeto obsesivo de las reglas, los procedimientos y las leyes, porque eso protege a sus miembros contra las inconformidades del público en general. A una persona que cumplió las reglas, las normas o los procedimientos nadie le va a poder reclamar, aunque lo que haya hecho sea una torpeza. Si se apoyó en la regla, en la norma o en el procedimiento, desde el punto de vista burocrático hizo lo correcto.

A medida que la responsabilidad pública aumenta, las organizaciones tienden a ser más burocráticas, tienden cada vez más a escudarse en los procedimientos y las reglas y esto se convierte en una característica disfuncional generalizada en este tipo de organizaciones.

Como podrás haber observado en estos ejemplos, los esquemas de tipología organizacional pueden ser muy útiles para ubicar nuestra orga-

nización, definir dónde estamos, dependiendo, ya lo dijimos, de nuestra misión, de nuestra visión y de nuestros valores y objetivos. Una vez ubicada, podemos inferir algunas pautas que permitan una mejor conducción de la organización, si la hemos clasificado correctamente, utilizando alguno de estos criterios tipológicos o de clasificación analizados.

2.6. El enfoque de calidad

Uno de estos criterios analizados habla precisamente de centrarse en el cliente, y éste ha sido el punto de partida, el punto central, de todos los enfoques que tienen que ver con la calidad. Estos enfoques actualmente, como es probable que ya sepas, están muy en boga. No quisiéramos en este momento profundizar en este tema, porque será analizado en otras materias, pero sí consideramos conveniente desde este momento dar un panorama muy general de lo que son los aspectos de calidad; enfatizar, no tanto las bondades, porque eso lo hacen la mayoría de los autores que hablan de calidad, sino que también quisiéramos llamar la atención sobre los riesgos, y de esto habla muy poca gente.

Estamos convencidos, en el análisis de las organizaciones, de la importancia que tiene el que en cualquier paradigma o metáfora organizacional que se utilice, se vean los dos lados de la balanza, lo bueno y lo riesgoso, porque la calidad, aplicada a ciegas o por manos incompetentes, tiene también sus riesgos y hay que ser prudentes cuando usamos paradigmas, marcos referenciales o técnicas específicas, de las que todavía no sabemos bien cuales son sus ventajas y desventajas, sobre todo en su aplicación a una realidad concreta, específicamente, en nuestro caso mexicano.

Al hablar de cuestiones básicas de la calidad, uno de cuyos temas fundamentales, insistimos, es el estar centrado en el cliente, deberíamos contemplar cuatro conceptos muy utilizados en este enfoque.

Para ello, vamos a utilizar un esquema que reproducimos en la Figura 2.3, y que se refiere a la administración de la calidad total, denominada TQM en inglés (de las siglas de *Total Quality Management*).

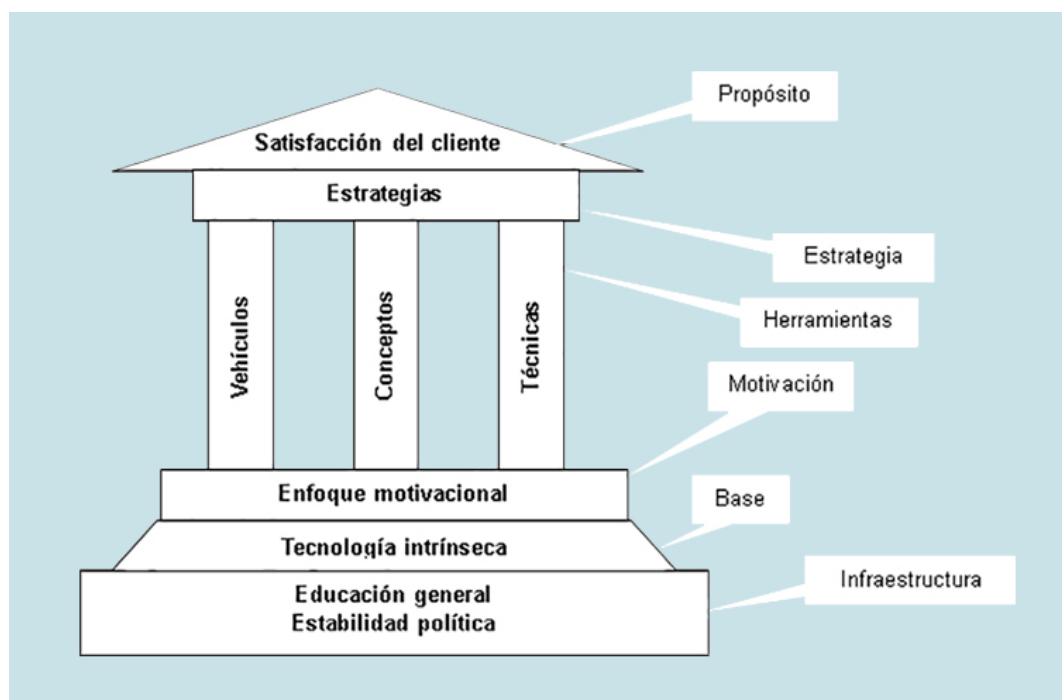


Figura 2.3. El templo de la calidad. (Adaptado de N. Kono, 1994)

Este esquema se debe a N. Kono, un autor japonés, discípulo de Ishikawa. Es un dibujo que permite ver cómo están estructurados los elementos de la calidad. El autor nos habla primero de la infraestructura, en la que plantea dos aspectos de suma importancia: la educación general y la estabilidad política. Observa bien la importancia que le da el autor a este basamento; sin esta base realmente no podríamos hablar de calidad total, ni construir todo lo que está arriba de él.

En la parte superior del edificio, el autor pone la satisfacción al cliente. Para que ésta exista, sin embargo, se necesita que haya una estabilidad política y una educación general. Después de la infraestructura, está propiamente la base, y la base es la tecnología intrínseca de la calidad. Sobre esa base existe un enfoque motivacional, y de aquí se desplantan las tres grandes columnas que soportan las estrategias de la calidad. Esas tres grandes columnas son los vehículos, los conceptos y las técnicas, o sea, las herramientas que sostienen el frontispicio de las estrategias. El propósito de toda la estrategia, obviamente, es soportar la cubierta superior, que es la satisfacción del cliente.

Podríamos hacer uso de otro esquema muy sencillo para referirnos a los conceptos de calidad, como puedes ver en la Figura 2.4, y que ilustra los cuatro conceptos siguientes:

Premisas básicas

Las premisas básicas de la calidad tienen mucho que ver con el tema central de esta Unidad, con los conceptos que hemos estado manejando desde el inicio: con la misión, con la visión y con los aspectos de valores. Vamos a compararlos con las premisas básicas que maneja la calidad. La primera de ellas, obviamente, son los valores. Valores referidos a los clientes, a las personas que laboran en la organización. Desde el punto de vista de la calidad, son nuestros clientes internos y externos, incluyendo entre éstos a los proveedores que tienen relación directa con los valores de la organización y con lo que piensan las personas de la organización respecto a ellos.

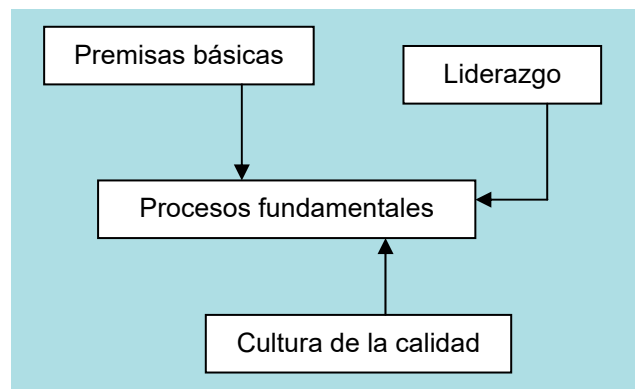


Figura 2.4. Esquema de calidad total.

Una segunda premisa básica es la estrategia operativa. Esta estrategia operativa se fundamenta en algo muy sencillo: la calidad es lo primero. Existe otra premisa básica, que son los nuevos significados de la calidad; la calidad no concebida como se veía al inicio de la época industrial. Hay que recordar que la calidad ha pasado por toda una serie de etapas, sobre todo en los aspectos de su control, del control de calidad, y los significados nuevos de la calidad son bastante distintos de lo que se entendía por calidad cuando se hablaba de los famosos "departamentos de control de calidad", en donde la calidad estaba al final del proceso, nada más como una especie de verificación de qué producto era el que servía y cuál el que no.

Otra premisa básica es el concepto de mejora continua; el concepto de *kaizen*. Una más: la participación total del personal. Todas estas premisas básicas sustentan una cultura de la calidad, de acuerdo al esquema de la Figura 2.4.

Cultura de calidad

Este concepto se refiere a una serie de mecanismos, la mayoría de los cuales son de tipo mental, o de calidad de lógica de la gestión. Algunos de estos mecanismos mentales que utiliza mucho el enfoque de calidad, deben reunir tres características fundamentales: que tengan gran potencia, que tengan facilidad de empleo y que sean rápidos de aprender. Algunos ejemplos de ellos son la relación causa-efecto, los instrumentos estadísticos muy sencillos, fáciles de aprender, las famosas 5W+H (iniciales de las palabras en in-

glés equivalentes a quién, cuándo, cómo, dónde, etc.); el esquema atribuido a Deming: planear, hacer, estudiar y actuar, y otras herramientas específicas de gestión, los 7 instrumentos o las 7 herramientas de gestión, como se les llama en el medio.

Procesos fundamentales

Aparte de todos estos aspectos de cultura de calidad, hay una serie de procesos fundamentales. Algunos de ellos son la dirección por políticas, la mejora del trabajo diario, el diagnóstico del presidente, los famosos círculos de calidad –tan llevados y traídos– tan discutidos últimamente y tan modificados y vueltos a modificar. Otros procesos fundamentales se refieren a la formación intensiva y a la gestión del producto/servicio.

Liderazgo del máximo dirigente

El tema de liderazgo será tratado más ampliamente en otra Unidad, por lo que en este punto sólo anotaremos que, para efectos del enfoque de calidad, la misión del líder deberá estar directamente relacionada con el aseguramiento de las políticas de calidad, con el aseguramiento de las actividades de formación y aprendizaje necesarias para la actuación del programa, y con la identificación de sus propias responsabilidades para asegurar la calidad y la certificación del sistema.



Portafolio de aprendizaje



Consulta en Internet

Investiga en Internet el concepto de Calidad Total y elabora un breve reporte con los comentarios que consideres más importantes (citando las fuentes), para anexarlo a tu portafolio de actividades

2.6a. Los riesgos de la calidad

No debemos terminar este apartado sin tocar el reverso de la medalla. Dijimos anteriormente que hay que hablar también de los riesgos, de los problemas que puede acarrear la calidad total. Ya existen, inclusive, algunas publicaciones serias que han estado planteando este tipo de inquietud. Podemos citar, por ejemplo: *Retos y Riesgos de la Calidad Total*, de Alfredo Acle Tomasini.⁽¹²⁾

Es probable que uno de los riesgos más graves en los que se han incurrido con la calidad, sea precisamente su mala aplicación, porque el aplicar mal, el usar mal los aspectos de calidad, lo único que hace es vacunar a la gente contra la calidad total y es realmente lamentable que la mala aplicación de alguna de estas técnicas predisponga a la gente contra todo lo que tenga relación con sus benéficos efectos. Afirma Acle Tomasini:

El interés por la calidad total ha creado en paralelo, un amplio mercado para la consultoría, que está siendo explotado, tanto por personas e instituciones serias, como por otras que sin sentir compromiso por dicho concepto, sólo ven la oportunidad de hacer negocio, así, en este último grupo es factible encontrar desde los motivadores que lanzan al vuelo el entusiasmo de la gente, sin saber cómo aterrizarlo en ideas concretas y prácticas, hasta los que se dedican a repartir como pericos una serie de pseudo cursos que no son más que fusiles tomados de aquí y de allá.⁽¹³⁾

El haber conocido y vivido de manera personal algunos procesos de implementación en las organizaciones del sector público que no han sido exitosos, nos ha permitido sintetizar, en un sencillo decálogo, las que hemos denominado:

Diez reglas infalibles para el fracaso de la calidad.

1. Establezca la calidad por decreto
2. Menosprecie la capacidad y experiencia de los miembros de la organización
3. Diseñe el modelo sin tomar en cuenta a los miembros de la organización
4. Cree un Instituto de la Calidad
5. Improvise instructores y ponga la realización de los programas de calidad en manos de aficionados
6. Trate de medir “absolutamente todo”
7. Haga que su meta principal sea la obtención de un premio nacional de calidad
8. Edite un buen número de folletos con textos plagiados (sin dar créditos, por supuesto), mal redactados, con pésima ortografía y peor diseño editorial
9. No evalúe
10. No predique con el ejemplo

Esos son los riesgos de la calidad mal concebida. Sabemos que el compromiso de las personas que cursan estudios de posgrado en estas áreas, relacionadas con la gestión de la calidad, es genuino, y el empeño que guía a las instituciones de excelencia es que todo lo que se trate acerca de la calidad también sea un compromiso auténtico de las personas que, como nosotros, estamos convencidas que todos estos movimientos, a fin de cuentas, persiguen solamente la mejora de las organizaciones y de los servicios que nos puedan ser de utilidad, sin tomarlo como una más de las tantas modas pasajeras en el campo de la administración. Porque, en el caso que así fuera, habría que recordar que, al fin y al cabo, lo bueno que tienen las modas es que también pasan de moda.

2.6b. Proceso de mejora continua

Existen, no obstante lo anterior, modelos muy bien estructurados para la aplicación de estos conceptos, desarrollados por instituciones educativas de prestigio en el país, en coordinación con instituciones privadas u oficiales. Un caso concreto es el Proyecto de Mejora Continua, mejor conocido por sus siglas PMC, con intervenciones muy exitosas en programas desarrollados por Nacional Financiera con la colaboración de instituciones educativas, en el cual se parte del famoso ciclo de Deming: Plan-Do-Check-Act (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), y que, por cierto, no es de Deming, sino de su maestro Walter A. Shewhart.⁽¹⁴⁾

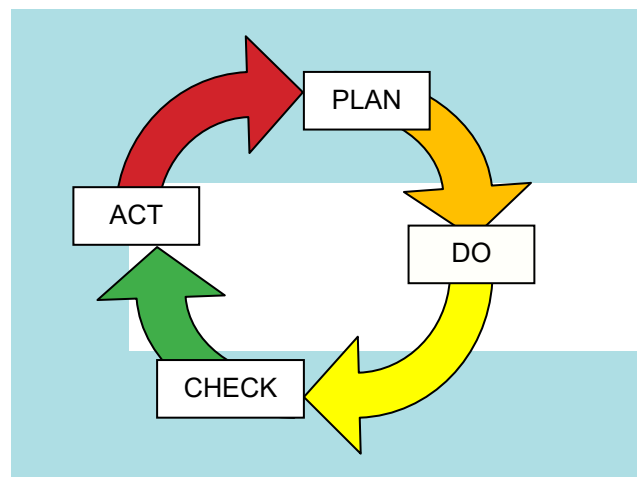


Figura 2.5. El ciclo de Shewhart



A Walter A. Shewhart se le considera el padre del Control de Calidad. Su monumental obra, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, publicada en 1931, es una exposición completa de los principios

básicos de este proceso.

Shewhart nació en 1891, en New Canton Illinois, USA. Graduado en la Universidad de Illinois y con un grado de maestro de la misma institución, recibió su doctorado en Física, en la Universidad de California, en Berkeley, en 1917.

La carrera profesional de Shewhart se desarrolló principalmente como ingeniero en la Western Electric (1918-1924), y en los laboratorios de la Bell Telephone, hasta su retiro en 1956.

Shewhart escribió *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* en 1939, libro con el que ganó reconocimiento en la comunidad estadística internacional. Falleció en 1967, en Troy Hills, New Jersey, USA.

El proceso de mejora continua

El PMC está enfocado principalmente a la pequeña, micro y mediana empresa, y consiste en un programa bien desarrollado y documentado, con toda una serie de manuales especialmente diseñados para el efecto. Su objetivo es el de reunir a empresarios de los tipos de empresa a los que va dirigido, e involucrarlos en un proceso de mejora continua, a través de una serie de pasos muy sencillos en donde se involucran todos los miembros de su organización.

El proceso inicia tratando de identificar, precisamente, todo lo que hemos estado discutiendo en esta Unidad: ¿Cuáles son las metas de la organización? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuál es su misión? ¿Cuál es su visión? En una segunda etapa, los pequeños y micro empresarios forman equipos de trabajo con su propia gente, y entre todos seleccionan un problema específico de la organización para que, a través del ciclo de Shewhart de planear, hacer, estudiar y actuar, puedan ir solucionando, desde los problemas más sencillos, hasta los más grandes y complejos que tengan sus organizaciones.

Este enfoque del PMC le hace ver al empresario y a la gente que integra su organización, que tienen que analizar, primero, cuál es su organización y cómo está en ese momento, cuáles son sus debilidades y cuáles son sus puntos fuertes, utilizando para ello el diagrama de fuerzas propuesto por Kurt Lewin desde los inicios del desarrollo organizacional. Este esquema, que no es más que un modelo de tipo estratégico, contempla, por un lado, lo que es la organización, y por el otro lo que constituye el entorno, con los retos

y las oportunidades que brinda ese entorno para contrastarlo con las fortalezas y debilidades que tiene la propia organización, y cómo conciliar estos factores a través de un modelo estratégico para obtener los resultados esperados.⁽¹⁵⁾

2.6c. La calidad y el servicio

Ya que el tema de esta Unidad ha sido la metáfora de la misión, nada más adecuado para concluirlo que tocar un tema misionero, un tema también relacionado con la calidad y con los aspectos estratégicos de las organizaciones hoy en día. Nos referimos al servicio. Este ha sido otro aspecto organizacional no muy estudiado, salvo en textos muy recientes. La mayoría de los enfoques que hemos estado viendo acerca de las organizaciones han estado relacionados con las organizaciones productivas; sin embargo, el aspecto de servicios ha tomado mucho interés últimamente, y sería conveniente nada más hacer una distinción, algunas precisiones en los aspectos del servicio, para que en la sesión de videoconferencia podamos hablar más a detalle del tema, estableciendo una primera definición fundamental.

Precisar, de entrada, que un servicio no es un producto tangible, es más un proceso interactivo. Un producto se fabrica, se pone en manos del cliente, y una vez que el cliente lo tiene, pierde casi totalmente la relación con la persona que se lo dio; sin embargo, si analizamos un servicio, vemos que este proceso es interactivo: el cliente interactúa con la persona que le está proporcionando el servicio. Estamos hablando, por tanto, de aspectos de conducta, aspectos de actividades humanas cuya finalidad es, obviamente, ayudar a la gente a satisfacer necesidades específicas que pueden ser continuas también. El concepto de relación cambia, y el concepto de servicio, por lo tanto, varía tremendamente del concepto de producto.

Existen varias características fundamentales de un servicio, que lo diferencian de un producto. Los servicios, por ejemplo, son intangibles, no pueden ser almacenados como los productos.

Los servicios no se pueden inspeccionar, lo que se puede inspeccionar son algunos efectos derivados del servicio, pero no el servicio en sí, a diferencia de un producto, que sí se puede inspeccionar. La calidad de un servicio no puede determinarse de antemano, tampoco tiene vida útil, tiene una importante dimensión temporal, se presta tras una solicitud, etc., etc. Y la última, que probablemente sea una de las más importantes desde el punto de vista organizacional: los empleados de servicios son los peor pagados, si los comparamos con los empleados de organizaciones de tipo productivo.



Portafolio de aprendizaje



Consulta en Internet

Investiga en Internet el concepto de “cultura empresarial” para poderlo añadir a tu portafolio.



Foro virtual

Accede al foro virtual y danos tus comentarios personales acerca del contenido de esta Unidad.



Lecturas

Peter F. Drucker: “¿Qué es la ética comercial?”
En Campbell, Andrew y Tawadey, Kiran (1990): *La misión en los negocios*. Madrid: Díaz de Santos, 1992, pp. 273-291.

John A. Pearce II: “La misión de la empresa,

como instrumento estratégico”. En Campbell, Andrew y Tawadey, Kiran (1990): *La misión en los negocios*. Madrid: Díaz de Santos, 1992, pp. 317-333.

Fred R. David: “Cómo definen su misión las empresas”. En Campbell, Andrew y Tawadey, Kiran (1990): *La misión en los negocios*. Madrid: Díaz de Santos, 1992, pp. 336-351.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ Los conceptos de misión y visión.
- ◆ Los conceptos de valores y ética organizacional.
- ◆ El concepto y ejemplos de objetivos organizacionales.
- ◆ El concepto de estrategia.
- ◆ Qué es la tipología organizacional y cómo utilizarla en el análisis de las organizaciones.
- ◆ Una aplicación práctica del modelo tipológico de Blau-Scott en el análisis organizacional.
- ◆ Los componentes básicos del enfoque de calidad, el ciclo de Shewhart y un esquema de TQM.
- ◆ Algunos de los riesgos del enfoque de calidad.
- ◆ El esquema de calidad del PMC.+
- ◆ Algunas diferencias básicas entre los productos y los servicios.



Autoevaluación

1. Qué es la misión organizacional, y en qué se diferencia de la visión?
2. Elabora una redacción de misión para una organización específica y algunos ejemplos concretos de objetivos organizacionales.
3. ¿Qué son los valores organizacionales y cuál es la importancia de la ética organizacional?
4. ¿Qué es proceso estratégico y para qué le sirve a las organizaciones?
5. ¿Para qué sirve la tipología organizacional?
6. ¿Cuáles son los componentes básicos del enfoque de calidad?
7. Enumera algunos de los riesgos del enfoque de calidad.
8. Explica en qué consiste el ciclo de Shewhart.
9. Explica el esquema de calidad del PMC.
10. ¿Cuáles son las diferencias básicas entre un producto y un servicio?



Referencias

- Campbell, Andrew y Tawadey, Kiran (1990): *La misión en los negocios*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- Garza Treviño, Juan Gerardo (1995): *Administración contemporánea. Reto para la empresa mexicana*. México: Alhambra Mexicana.
- Llano Cifuentes, Carlos (1997): *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: FCE.
- Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James (1991): *El proceso estratégico*. México: Mc-

Graw-Hill, 1993, 2ª ed.

Morris, Tom (1997): *Si Aristóteles dirigiera a la General Motors*. México: Planeta.

Quigley, Joseph (1993): *Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. México: McGraw-Hill, 1996.

Risieri Frondizi (1958): *¿Qué son los valores?* México: Fondo de Cultura Económica. 4ª. ed., 1968.



Notas

- 1/ Joseph Quigley (1993): *Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. México: McGraw-Hill, p. 6.
- 2/ Idem.
- 3/ Charles Handy (1993): *The Age of Unreason*. Century Business, pp. 106-108.
- 4/ Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. (1979): *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: McGraw-Hill, pp. 162-163.
- 5/ Risieri Frondizi (1958): *¿Qué son los valores?* México: Fondo de Cultura Económica. 4ª. ed., 1968.
- 6/ Lawrence Kohlberg: *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*. New York: Harper & Row. Vol. 1 (1981). Vol 2 (1984).
- 7/ La relación de los libros del Dr. Drucker es muy extensa, pero consideramos interesante incluirla en presente nota, como una muestra de su prolífica mente: *The End of Economic Man* (1939, 1955); *The Future of Industrial Man* (1942, 1994); *Concept of the Corporation* (1946, 1992); *The New Society* (1949, 1992); *The Practice of Management* (1954, 1992); *America's Next Twenty Years* (1957); *The Landmarks of Tomorrow* (1959, 1996); *Managing for Results* (1964, 1992); *Effective Executive* (1966, 1992); *The Age of Discontinuity* (1969, 1992); *Technology, Management & Society* (1970); *Men, Ideas & Politics* (1971); *Management: Task, Responsibilities, Practices* (1974, 1992); *The Unseen Revolution* (1976); *Adventures of a Bystander* (autobiografía) (1979, 1991, 1994); *Adventures of the Brush: Japanese Paintings* (coautor) (1979); *Managing in Turbulent Times* (1980, 1992); *Toward the Next Economics* (1981); *The Changing*

World of the Executive (1982); *The Last of All Possible Worlds* (1982); *Innovation and Entrepreneurship* (1985, 1992); *The Temptation To Do Good* (1984); *The Frontiers of Management* (1986); *The New Realities* (1989); *Managing the Nonprofit Organization* (1990); *The Ecological Vision* (1992); *Managing for the Future* (1992); *Post Capitalist Society* (1993) *Managing in a Time of Great Change* (1995). *Drucker on Asia: A Dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi* (1997). La mayoría de estos textos han sido traducidos al español. También puedes consultar una relación de vídeos del Dr. Drucker en: <http://www.does.org/masterli/druckerl.html>.

- 8/ Charles Perrow (1970) *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co. Existe traducción al español: *Análisis de la Organización. Aspecto Sociológico*. México: CECSA, 1972, pp. 193-195.
- 9/ En las referencias se incluye un texto de Mintzberg acerca del proceso estratégico.
- 10/ Richard Hall (1996): *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice-Hall, 2ª ed., pp. 40-41.
- 11/ Todas las citas traducidas de: Pradip N. Khandwalla (1977): *Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, Inc. pp. 307-308.
- 12/ Alfredo Acle Tomasini (1994): *Retos y Riesgos de la Calidad Total*. México: Grijalbo.
- 13/ *Ibidem*, p. 45.
- 14/ Como el mismo Deming lo reconoce en sus libros, el ciclo se debe a Shewhart [Shewhart (1939): *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Washington: Escuela de Graduados, Departamento de Agricultura; Dover, 1986]. Ver: W. Edwards Deming (1982): *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989, p. 67. El ciclo se empezó a relacionar con Deming cuando este autor lo utilizó en 1950 en sus cursos en Japón.
- 15/ Los aspectos relacionados con la importante figura de Kurt Lewin se verán más a detalle en la materia de Desarrollo Organizacional.

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniques, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 3

La metáfora ecológica

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, serás capaz de:

- ◆ Comprender el significado de la metáfora ecológica en el estudio de las organizaciones y poder aplicarla en la práctica.
- ◆ Elaborar una definición y un esquema ilustrativo de un sistema.
- ◆ Explicar las principales doctrinas que sustentan el pensamiento analítico y el pensamiento sintético.
- ◆ Enumerar las principales características de los sistemas y describirlas brevemente.
- ◆ Explicar la organización desde el enfoque de sistemas, señalando sus principales subsistemas, de acuerdo al modelo de Kast y Rosenzweig.
- ◆ Explicar en qué consiste el enfoque contingente y sus diferencias con el situacional.
- ◆ Enumerar algunos de los trabajos pioneros del enfoque contingente, así como los autores más destacados.
- ◆ Definir ecología organizacional y valorar la importancia del entorno en el estudio de las organizaciones.

Recursos

Para completar el estudio de la presente unidad, necesitarás consultar y utilizar:

- ◆ Vídeo de la Unidad 3.
- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 3.1. El enfoque de sistemas.
 - 3.1a La Teoría de Sistemas.
- 3.2. La organización como sistema.
- 3.3. Los enfoques contingentes.
 - 3.3a Los postulados contingentes.
- 3.4. Ecología organizacional.
 - 3.5a Ambiente y organización.
 - 3.5b El entorno en las organizaciones mexicanas.



Contenido

En esta Unidad 3 utilizaremos la metáfora ecológica, que contempla a las organizaciones como sistemas abiertos, en constante interrelación con su entorno.

El empleo de esta metáfora es relativamente reciente, porque si bien el enfoque de sistemas es de mediados del presente siglo, su aplicación consistente al estudio de las organizaciones se dio hasta un par de décadas después.

A principios de los años sesenta, W. G. Scott escribía:

El único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema [...] la moderna teoría de la organización conduce casi inevitablemente a una discusión de la teoría general de los sistemas. ⁽¹⁾

Uno de los elementos fundamentales que el enfoque de sistemas incorporó al análisis de las organizaciones fue el estudio del entorno. De ahí que hayamos utilizado la metáfora ecológica como título para la presente Unidad.

La palabra *ecología* proviene del griego *oikos*, que puede traducirse como casa o morada, y de *logos*, tratado o estudio. Significa, por tanto, el estudio o tratado de la morada, del lugar donde los organismos viven y se desenvuelven. En nuestro caso, el énfasis estará puesto en el análisis del entorno organizacional y la visión de la organización como un sistema abierto.

3.1. El enfoque de sistemas

Empezaremos haciendo una comparación entre el enfoque cerrado y mecánico que ya estudiamos en la Unidad 1, y el enfoque de sistemas, que tiene una fundamentación filosófica y conceptual totalmente diferente. Para ello, haremos

referencia a uno de los libros de Russell L. Ackoff.



El doctor en Filosofía de la Ciencia, Russell L. Ackoff, nació en 1919, en Filadelfia, Pennsylvania, en los Estados Unidos. Fue profesor de Estadística e Investigación de Operaciones en la Universidad de Pennsylvania, así como

profesor y director del Grupo de Investigaciones del Instituto Tecnológico de Case desde 1951.

Ex-presidente de la Sociedad Americana de la Investigación de Operaciones (ORSA) y miembro fundador del Instituto de Ciencias de la Administración (IMS), el Dr. Ackoff es autor de un gran número de publicaciones relacionadas con la administración y la investigación de operaciones.

Russell Ackoff fue presidente de INTERACT,⁽²⁾ y profesor emérito Anheuser-Busch en Warton. Es autor de numerosas obras sobre administración e investigación de operaciones.⁽³⁾

Falleció en octubre de 2009. En uno de sus libros, que lleva por título *Planificación de la empresa del futuro*,⁽⁴⁾ retoma conceptos vertidos en una obra anterior para explicar y contraponer dos importantes paradigmas, el primero de ellos ligado a la “era de la máquina”, y el segundo, a la llamada “era de los sistemas.”

El pensamiento analítico

El pensamiento analítico, identificado con la “era de la máquina”, se fundamenta en dos doctrinas principales: el reduccionismo y el mecanicismo.

El reduccionismo es una doctrina que pretende que todos los objetos, todo lo que es visible en la naturaleza, todo lo que puede ser objeto de percepción por parte de los seres humanos, puede ser dividido en partes tan pequeñas, tan íntimas como sea posible. Si recuerdas, cuando estudiaste el concepto del átomo en la escuela, se te

preguntaba: ¿Qué es el átomo? Y la respuesta era: la parte más pequeña en la que se pueden dividir los objetos.

El mecanicismo, por otro lado, se refiere a que todos los fenómenos pueden explicarse por las leyes de la materia y del movimiento; esto es, tratarlas como si fueran mecanismos. Todo es semejante a una máquina y todo, incluyendo el universo, puede explicarse por las leyes del movimiento, de la mecánica y de las leyes de la física.

Estas dos doctrinas fundamentales, el reduccionismo y el mecanicismo, son las que sustentan el pensamiento analítico, que consiste básicamente en descomponer lo que se analiza en partes, tan pequeñas como sea posible, para poder luego analizarlas y explicarlas en función de las leyes del movimiento y la física: como si fueran parte de un mecanismo.

El pensamiento sintético

La edad de los sistemas, por el contrario, está caracterizada por un tipo de pensamiento diferente al analítico. Se trata, en este caso, del pensamiento sintético, que se fundamenta en otras dos doctrinas: el expansionismo y la teleología.

El expansionismo es uno de los conceptos fundamentales de los sistemas, y sostiene que todas las cosas son parte de otra mayor que ellas. Todas pueden ser englobadas en un conjunto mayor. Si recuerdas tus estudios de teoría de conjuntos, te acordarás que todos los conjuntos, a su vez, eran sub-conjuntos de otro conjunto más grande. Algo similar postula el concepto de expansionismo.

La teleología tiene que ver con el estudio del comportamiento en busca de metas, con la intención de llegar a un objetivo determinado. Las explicaciones de los fenómenos van a fundamentarse en función del papel que juega cualquier parte en relación con el sistema mayor. No debemos pensar que algo funcionó por sí solo y sirve por sí solo, siempre estaremos pensando en que algo funciona y sirve en función del servicio

que le proporciona al sistema mayor.

3.1a. La teoría de sistemas

Al enfoque de sistemas, como lo conocemos hoy en día, han contribuido gran cantidad de pensadores y de corrientes de pensamiento; entre ellas, sin duda, las más importantes son las siguientes:

- ◆ La filosofía biológica de Ludwig von Bertalanffy, y su concepto de *sistema abierto*.
- ◆ Las formulaciones cibernéticas de Norbert Wiener y los conceptos de *retroalimentación* y *automatización*.
- ◆ La teoría de la información y las comunicaciones, de Shannon y Weaver.
- ◆ La investigación de operaciones, desarrollada originalmente en Inglaterra, bajo el liderazgo de E.C. Williams.
- ◆ La teoría de los juegos, de von Newmann y Morgenstern.
- ◆ El desarrollo de las computadoras y las técnicas de simulación en los procesos sociales y ambientales.

La teoría de sistemas no es tan nueva como muchos pudieran pensar. En realidad, los primeros escritos relacionados con ella datan del inicio de los años cuarenta, y se deben al biólogo, Ludwig von Bertalanffy.



Von Bertalanffy nació en Viena, en 1901, y fue profesor de biología en su ciudad natal hasta 1949, año en que emigró a

Canadá. En 1954, von Bertalanffy y algunos de sus discípulos, como Anatol Rapoport y Kenneth Boulding, formaron la *Society for General Systems Theory*, la cual, posteriormente, cambió de nombre y pasó a ser la *Society for General Systems Research*. Von Bertalanffy falleció en 1972.

Su obra principal, *General System Theory. Foundations, Development, Applications*,⁽⁵⁾ es en realidad una recopilación de diversos escritos que datan de principios de los años cuarenta.

En él, Bertalanffy, señala que la teoría de sistemas:

Es la exploración científica de “todos” o “totalidades” que no hace tanto se consideraban nociones metafísicas que salían de las lindes de la ciencia.⁽⁶⁾

Aunque es un libro con algunos capítulos muy especializados en aspectos biológicos y matemáticos, de él realmente derivaron prácticamente todas las aplicaciones del concepto de sistema a las demás disciplinas. Su utilización en la administración, sin embargo, fue mucho más tardía.⁽⁷⁾

3.1b. Características de los sistemas

Para mejor comprensión del enfoque de sistemas, y su aplicación a las organizaciones, sintetizaremos a continuación algunas de sus principales características.

Los supuestos

Bertalanffy señala algunos supuestos básicos en el estudio de los sistemas, mismos que podemos sintetizar como sigue:⁽⁸⁾

- Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y las sociales.
- Esta integración parece orientarse hacia una teoría de sistemas.
- Dicha teoría puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento, en especial las ciencias sociales.
- La teoría de sistemas, al desarrollar principios unificados que atraviesan verticalmente las ciencias particulares involucradas, nos aproxima al objetivo de la unidad de la ciencia.
- Lo anterior puede llevarnos a la integración de los conocimientos y la educación científica.

Las premisas

- ◆ Los sistemas existen dentro de otros sistemas. Conceptos de subsistemas y suprasistemas.
- ◆ Los sistemas son abiertos. Se caracterizan por un intercambio infinito con su entorno, o suprasistema.
- ◆ Las funciones de un sistema dependen de su estructura.
- ◆ Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos.

El concepto

Para Bertalanffy un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, o *un complejo de elementos interactuantes*.⁽⁹⁾

Otro destacado autor en el campo de los sistemas es, sin duda, C. West Churchman, quien en su libro *El enfoque de sistemas*, los define de la siguiente manera:⁽¹⁰⁾

Los sistemas se integran de un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo. El enfoque de sistemas es simplemente una manera de pensar acerca de estos sistemas totales y sus componentes.

Y añade más adelante:

... La forma de describir un automóvil es, primeramente, pensando para qué sirve, acerca de su función y no enumerando el conjunto de partes que integran su estructura.⁽¹¹⁾

C. West Churchman fue Profesor Emérito de la Escuela de Negocios Haas, en la Universidad de California, en Berkeley, así como investigador principal para The gEm Education & Research Program.



El profesor Churchman cursó estudios de Filosofía en la Universidad de Pennsylvania. En 1938 obtuvo su doctorado en la misma Universidad (1938). También recibió otros grados

honoris causa y un doctorado más en Ciencias Económicas por la Universidad de Umea, en Suiza (1986).

Churchman fundó el *Institute of Experimental Method*, dedicado a aplicar los conceptos de E.A. Singer en la experimentación de los problemas sociales reales. Acerca de estos mismos temas escribió, junto con Russell L. Ackoff, el libro *Psychologistics*. También ha publicado *Theory of Experimental Inference*, en donde expone las bases metodológicas para estos efectos.⁽¹²⁾

El profesor Churchman falleció en marzo de 2004, a los 90 años de edad, en Bolinas (California).

Consideraciones básicas

Para Churchman, las cinco consideraciones básicas de un sistema son las siguientes:

- ◆ Los objetivos del sistema, considerado como un todo.
- ◆ El entorno del sistema: las restricciones fijas.
- ◆ Los recursos del sistema.
- ◆ Los componentes del sistema.
- ◆ La administración del sistema.⁽¹³⁾

Las características

Los sistemas poseen características especiales, entre las cuales podemos anotar como las más importantes, las siguientes:

- ◆ Son artificiales.
- ◆ Son perfectibles.
- ◆ Poseen límites.
- ◆ Poseen jerarquías.
- ◆ Son flexibles, cambian con el tiempo.
- ◆ Poseen entropía negativa.
- ◆ Tienden al equilibrio (homeostasis).
- ◆ Poseen mecanismos de mantenimiento y adaptación.
- ◆ Tienden al crecimiento.
- ◆ Poseen equifinalidad.

Tipos de sistemas

Una clasificación muy generalizada de los

sistemas los agrupa en dos grandes categorías: sistemas cerrados, como los físicos y los mecánicos, en los cuales el intercambio con el entorno es prácticamente nulo; y sistemas abiertos, en los cuales la interacción con el entorno es vital. Como ejemplo de estos últimos podemos citar los biológicos, los humanos y los sociales, dentro de los cuales estarían propiamente las organizaciones.

Para nuestros fines, podríamos resumir lo anterior y definir un sistema de la siguiente manera:

Sistema

Conjunto de dos o más componentes o subsistemas interdependientes e interactuantes, que forman un todo complejo y organizado, delimitado por fronteras relativamente identificables dentro de un entorno, y cuyo resultado es mayor que el resultado que las partes podrían tener si funcionaran de manera independiente

El modelo

La representación de un sistema, como el que se muestra en la Figura 3.1, ha sido ampliamente utilizada, por lo que sólo nos limitaremos a señalar sus principales elementos:

- ◆ Insumo, o entrada. Conjunto de elementos que el sistema toma del entorno para procesarlos y producir resultados. Pueden agruparse en: materia, energía e información.
- ◆ Proceso. Se utiliza el concepto de caja negra (traducción del término inglés “black box”) para indicar que, en muchos de los sistemas, el saber cómo se procesan los insumos es difícil o prácticamente imposible, debido a que el sistema es impenetrable o altamente complejo, y sólo puede inferirse su funcionamiento a través de sus resultados.
- ◆ Producto, o salida. Resultado final de la operación del sistema.
- ◆ Retroalimentación. Traducción del término inglés *feedback*; se refiere a un mecanismo mediante el cual parte de la

energía, materia o información de salida del sistema regula o modifica las entradas al mismo. La reatrolimentación se

denomina positiva si estimula esta entrada, y negativa, si la inhibe.

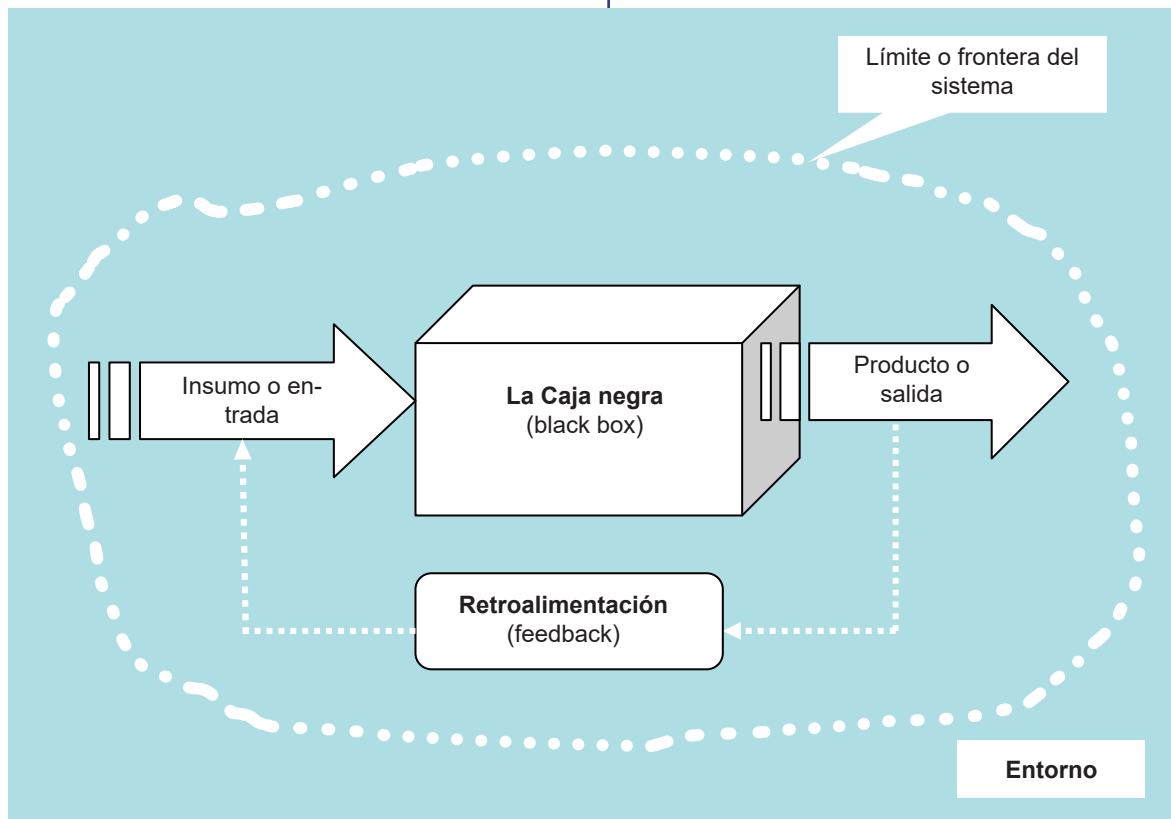


Figura 3.1. El sistema

Los niveles

En un artículo ya famoso, titulado "General Systems Theory - The skeleton of science", publicado en la revista *General Systems*, K.E. Boulding,⁽¹⁴⁾ propuso una escala de niveles en la cual los sistemas se ordenan de la siguiente manera jerárquica en función de su complejidad:

- ◆ Estructuras estáticas, como los átomos y las moléculas.
- ◆ Sistemas dinámicos simples (relojería).
- ◆ Mecanismos de control o cibernéticos, como los termostatos.
- ◆ Sistemas abiertos, o estructuras que se gobiernan a sí mismas. Células y organismos en general.
- ◆ Organismos inferiores.
- ◆ Sistemas dotados de movilidad, conducta finalista y autoconciencia: animales.
- ◆ Nivel hombre. El hombre considerado como sistema.

- ◆ Sistemas socio-culturales.
- ◆ Sistemas trascendentes.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

De acuerdo al esquema de la figura 3.1, elabora un diagrama de tu organización vista como sistema e inclúyela en tu portafolio de aprendizaje, indicando claramente cuáles son los principales insumos y productos.

3.2. La organización como sistema.

Probablemente, uno de los más importantes textos que se hayan escrito sobre la aplicación de la teoría de sistemas a la administración sea el de Kast y Rosenzweig, titulado: *Organization and Management. A System Approach*,⁽¹⁵⁾ cuya primera edición en inglés data de 1970, y que fue traducido al español hasta su segunda edición, en 1979. Tuvieron que pasar casi diez años de la primera edición en inglés para que pudiéramos contar con el libro en nuestro idioma.

Este texto marcó realmente un cambio importantísimo en la conceptualización de los enfoques de las organizaciones.

En un esquema de la organización, vista desde el enfoque de sistemas, que popularizaron estos autores, ésta se compone de un conjunto de subsistemas que interactúan para llegar a resultados concretos, para conseguir metas específicas.

Desarrollado de manera similar al esquema mostrado en la Figura 3.2, en este gráfico la cámara negra está compuesta una serie de subsistemas, todos ellos ligados por un subsistema central (el administrativo), que coordina a los demás subsistemas integrantes, interactuando todos con su entorno en un intercambio de recursos de todo tipo, dentro de fronteras relativamente identificables.

Para Kast y Rosenzweig, un sistema se define como:

Un todo unitario organizado, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas, delineados por fronteras identificables de su suprasistema ambiental.⁽¹⁶⁾

Para estos autores, las organizaciones, como sistemas abiertos, poseen una serie de características fundamentales que los diferencian de los demás sistemas, y que vamos a explicar brevemente a continuación:

- a. La primera característica es que son

artificiales. La organización es un sistema creado por los seres humanos, y por lo tanto no es un sistema natural. Las organizaciones son sistemas artificiales, y esto las diferencia del enfoque organicista, que contempla a la organización como un organismo natural, siendo que, de entrada, los sistemas organizacionales son artificiales.

- b. Puesto que son artificiales, no necesariamente son perfectos, los que son perfectos o tienden a ser perfectos son los modelos que se desarrollan para proporcionar explicaciones. Por ejemplo, el modelo burocrático de Max Weber es un modelo ideal.
- c. El concepto de frontera o límite Las organizaciones poseen límites definidos. Podemos delimitar las organizaciones y fijar donde empiezan y en donde acaban. Podemos fijar lo que se llama las “fronteras de la organización”, que son límites relativos, nunca fronteras absolutas; no obstante, siempre tienen límites.
- d. Poseen jerarquías. Ya hemos visto, cuando estudiamos los aspectos de estructura, qué son las jerarquías. Los sistemas organizacionales poseen jerarquías.
- e. Las organizaciones son sistemas flexibles, esto significa que cambian con el tiempo, y obviamente si no tienen ese aspecto de flexibilidad, si no cambian con el tiempo, lo más probable es que desaparezcan. A esta capacidad de modificación de sus estructuras básicas se le denomina morfogénesis.
- f. Poseen entropía negativa. El concepto de entropía está tomado de la termodinámica, y puede definirse como la tendencia de cualquier sistema cerrado a moverse hacia un estado caótico, en el cual ya no existe potencial para la transformación de energía.
- g. Homeostasis, (del griego

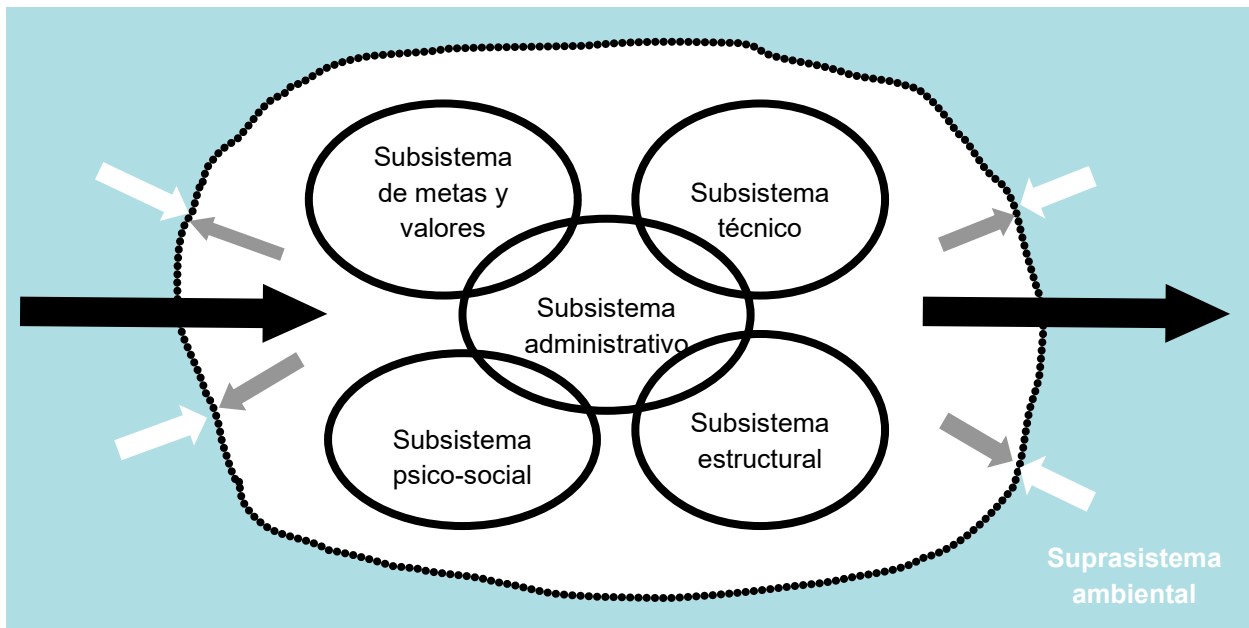


Figura 3.2. La organización como sistema. (Basado en Kast y Rosenzweig)

homeos=semejante; y *statis*=situación) término adoptado por B. Cannon (1871-1945) en los sistemas biológicos, significa tendencia al equilibrio, y es un concepto que se refiere fundamentalmente al equilibrio dinámico de los sistemas logrado por autoregulación.

- h. Los sistemas organizacionales poseen mecanismos de mantenimiento y adaptación.
- i. Todos los sistemas organizacionales tienen una tendencia natural al crecimiento. Hay autores que afirman, incluso, que la organización siempre crece hasta llenar todo el espacio disponible.
- j. Equifinalidad. Se refiere a que todos los elementos de la organización tienden al mismo fin, ya sea por medios diferentes. Su finalidad es la misma, lo que se van a diferenciar son los medios por los cuales la organización va a conseguir esos fines.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Lee el capítulo II, "El significado de la Teoría General de los sistemas" del libro de Bertalanffy: *Teoría General de los Sistemas*, y elabora un resumen con las ideas más importantes para incorporarlo a tu portafolio de aprendizaje.

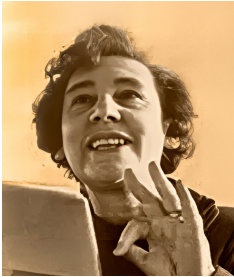
3.3. Los enfoques contingentes

Estrechamente relacionados con el enfoque de sistemas, una de las corrientes organizacionales más actuales sigue siendo la teoría contingente.

La palabra contingencia proviene del latín *contingens-entis* = suceder, y significa algo que puede suceder o no. Se utiliza en el medio organizacio-

nal y administrativo para englobar un conjunto de teorías que iniciaron con los trabajos pioneros de la señora Joan Woodward en Inglaterra, y que actualmente agrupa los trabajos de un gran número de autores, algunos de los cuales reseñaremos brevemente a continuación.

Los trabajos de Joan Woodward



Joan Woodward, una importante figura inglesa en el campo de la sociología industrial, dirigió en los años cincuenta un estudio para tratar de probar el impacto que la tecnología tenía en la organización, con la tesis de

que la tecnología puede tener tanta influencia o más que la propia estructura o los procesos organizacionales. El estudio se llevó a cabo en poco más de 100 empresas inglesas, que fueron clasificadas de acuerdo con la tecnología que utilizaban, de la siguiente manera:

1. Unidad y pequeños lotes.
2. Lotes grandes y producción masiva.
3. Proceso continuo de producción

Los resultados del estudio permitieron comprobar que tanto la estructura organizacional, como las relaciones humanas y las funciones de los directivos, cambiaban significativamente de acuerdo con la tecnología utilizada.

Joan Woodward nació en 1916, y fue profesora de Sociología Industrial en el Colegio Imperial de Ciencia y Tecnología, en la Universidad de Londres. Su obra más importante es el libro *Industrial Organization: Theory and Practice*.⁽¹⁷⁾ La señora Woodward falleció en 1971.

El grupo Tavistock

Joan Woodward colaboró con el grupo Tavistock, junto con el sociólogo Alvin Gouldner (conocido por su estudio de la burocracia industrial en una planta de yeso, del que derivaron importantes implicaciones contingentes)⁽¹⁸⁾ y Alfred Chandler (conocido por su tesis de que la estruc-

tura se deriva de la estrategia. Fue uno de los defensores de la estrategia de Alfred Sloan en la General Motors).⁽¹⁹⁾ Los trabajos del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres, incluyeron otros destacados autores, como Burn y Stalker (modelos mecánico y orgánico).⁽²⁰⁾



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Lee el capítulo II, "El significado de la Teoría General de los sistemas" del libro de Bertalanffy: *Teoría General de los Sistemas*, y elabora un resumen con las ideas más importantes para incorporarlo a tu portafolio de aprendizaje.

Los trabajos de Thompson, Perrow y Lawrence y Lorsch

James D. Thompson, nacido en 1920, se dedicó a la sociología y fue profesor de esta materia en la Universidad de Vanderbilt después de servir en las fuerzas armadas norteamericanas durante la II Guerra Mundial. Falleció prematuramente, poco después de la publicación de su libro *Organizations in Action*.⁽²¹⁾



Charles B. Perrow, profesor de la Universidad de Wisconsin y emérito de Sociología por la Universidad de Yale, en su libro *Complex Organizations: A Critical Essay*,⁽²²⁾ hace una defensa de los modelos burocráticos, y afirma que éstas no han sido juzgadas adecuadamente, ya que representan una forma superior de organización.

Perrow, que falleció en 2019, es también autor de otro importante libro acerca del análisis de las organizaciones desde el punto de vista sociológico, traducido al español en 1972 con ese mismo título: *Análisis de la organización: aspecto sociológico*.⁽²³⁾



Paul Lawrence y Jay Lorsch son profesores en la Escuela de Negocios de Harvard, en el área de Comportamiento Organizacional. Su trabajo principal ha estado enfocado

a las relaciones entre la organización y el ambiente, como lo muestra el título de su libro más conocido: *Organization and Environment*.⁽²⁴⁾

Los autores apuntan que las organizaciones son la mejor manera que tienen los individuos para enfrentarse a las demandas del entorno. Tres elementos fundamentales surgen de su enfoque organizacional:

1. Son los individuos los que tienen propósitos, no las organizaciones.
2. Los individuos necesitan diferenciar e integrar sus diversas actividades de una manera coordinada en la organización.
3. La efectividad de una organización puede ser juzgada en la medida en que las necesidades individuales de los miembros son satisfechas a través de las transacciones planeadas con el entorno.

3.3a. Los postulados de la teoría contingente



Uno de los primeros textos que abordó la teoría contingente de manera sistemática fue el libro de Fred Luthans, titulado *Introduction to Management: A Contingency Approach*.⁽²⁵⁾

Fred Luthans, nacido en 1939, en Clinton, Iowa y es uno de los más destacados especialistas en el comportamien-

to organizacional. Es profesor emérito en la Universidad de Nebraska. En 1986 fue elegido presidente de la *Academy of Management*.

En su libro el profesor Luthans afirma que la teoría contingente se refiere a las relaciones entre las variables ambientales relevantes y los conceptos administrativos y técnicas apropiadas que guían el logro de metas efectivas. El ambiente sirve como variable independiente y los conceptos administrativos y las técnicas son las variables dependientes.⁽²⁶⁾

Una relación contingente, por tanto, significa una relación funcional del tipo condicional (SI . . . ENTONCES), en donde (SI) es la variable independiente y (ENTONCES) es la variable dependiente. Por ejemplo: Si Matamoros es una ciudad fronteriza con los Estados Unidos, entonces es más probable que en ella se establezcan empresas maquiladoras.

Debe enfatizarse que las relaciones contingentes, si bien son funcionales, no implican que exista una relación CAUSA-EFECTO entre sus variables.

Un antecedente importante del enfoque contingente, y con el que frecuentemente se confunde éste, es el enfoque situacional.

La teoría situacional, también conocida con el sobrenombre de “todo depende” (de los términos en inglés: *all depends*), sostiene que los principios de la organización no prescriben ninguna estructura específica; sólo son guías disponibles para el administrador después de que él ha analizado los factores en una situación particular. El enfoque situacional puede llevar a una parálisis organizacional en espera de que las condiciones señalen cuál es la mejor alternativa de acción.

En contraste, las teorías contingentes señalan alternativas con mayor grado de probabilidad para que sean ejecutadas. Como afirma Luthans:

La diferencia entre los enfoques situacional y contingente es que el enfoque contingente implica una relación FUNCIONAL entre las variables [...] Mientras que el enfoque

contingente puede ser llamado enfoque SI-ENTONCES, la administración situacional puede ser denominada enfoque “TODO DEPENDE”.

Podemos ilustrar mejor lo anterior si ubicamos en el extremo de un “continuum” los enfoques administrativos de Fayol, en donde se buscaban principios universales para el mejor funcionamiento de las organizaciones, y en el otro extremo la incertidumbre del “todo depende”, según se ve en la Figura 3.3.

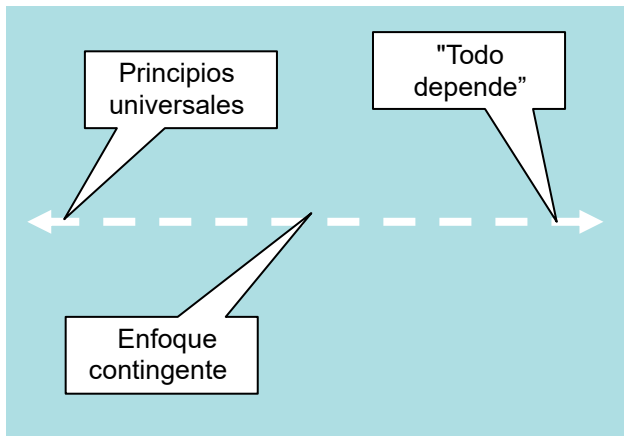


Figura 3.3. El enfoque contingente.

Mientras que los modelos universales pregonan que sus postulados son válidos en todo tipo de circunstancias, los modelos situacionales dirían no hay nada válido en ninguna circunstancia; por lo tanto, tenemos que esperar a que sucedan las cosas para actuar.

El enfoque contingente se encuentra en una posición intermedia del esquema. Propone, por tanto, que sí hay principios, aunque no sean de validez universal; existen principios tomados de la experiencia de otras organizaciones exitosas, que actuaron de determinada manera bajo circunstancias específicas; por lo tanto, si nuestra organización se encuentra en condiciones ambientales del mismo tipo, existe cierto grado de probabilidad de que si tomamos decisiones similares también podamos tener éxito. Esto sería un enfoque de tipo contingente.

Como bien señalan Kast y Rosenzweig:

La esencia de este enfoque es que no existe un mejor medio, y que existe un espacio intermedio entre los “principios universales” y “todo depende de”.⁽²⁵⁾

Lo que hacen los modelos contingentes es estudiar las organizaciones exitosas y tratar de ver cómo se han comportado bajo circunstancias específicas del ambiente para hacer recomendaciones de tipo probabilístico.

Lo que nos sugieren estos modelos es lo que tiene mayor probabilidad de suceder. Sin embargo, hay que insistir en que en ningún caso habrá seguridad absoluta de que así suceda. La propuesta es que se analice qué es lo que han hecho las organizaciones exitosas para contar así con una guía, con algunos parámetros probabilísticos de lo que ha sucedido, y poder actuar en consecuencia. El enfoque de contingencias es un enfoque proactivo, orientado a la acción.

Por otro lado, y de acuerdo con el profesor Luthans,⁽³⁰⁾ los enfoques contingentes, “... vinieron a proporcionar una salida a la “jungla organizacional”,⁽³¹⁾ de acuerdo al esquema de la Figura 3.4.

3.4. Ecología organizacional

Los temas anteriores se han referido a la importancia capital que el análisis del entorno ha cobrado en el estudio de las organizaciones actuales. Este es, precisamente, el tema que trata la Ecología Organizacional.

Fue el biólogo alemán Ernst Haeckel quien al parecer utilizó por primera vez la palabra ecología en 1868, en un estudio sobre las plantas.

Aplicado al campo organizacional, Guillermo Michel, profesor de la UNAM, fue uno de los primeros autores mexicanos en estudiarla de una manera sistemática. En su texto *Ecología de la*

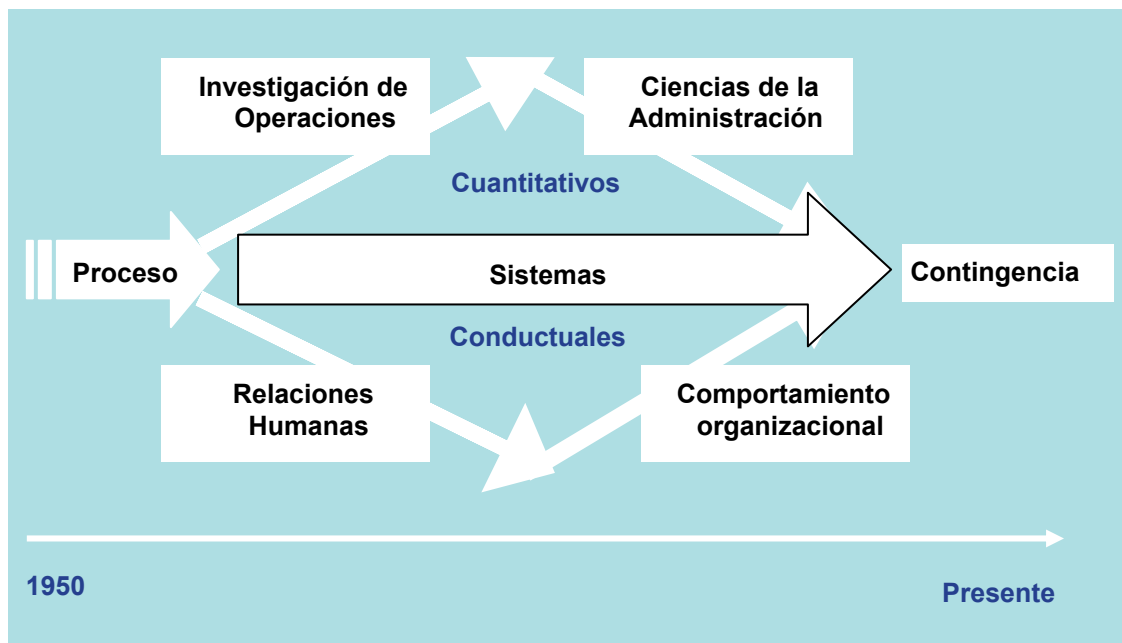


Figura 3.4. La salida de la jungla (Basado en Luthans, op. cit., p. 17).

Organización, la define de la siguiente manera:

Estudio interdisciplinario del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de una manera directa o indirecta afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de las organizaciones. ⁽³²⁾

De manera general, entenderemos entonces la ecología de la organización como el estudio particular del entorno en donde se desenvuelven las organizaciones. Podemos elaborar un esquema como el que se muestra en la Figura 3.5, y que establece dos niveles en el entorno de la organización.

El primero, denominado *entorno cercano*, se refiere al ambiente que está inmediato a la organización, mientras que el segundo, denominado *entorno remoto*, también tiene relación con ella, pero se encuentra más alejado, ya sea físicamente o en los aspectos relacionales.

El *entorno cercano* comprende todo lo que tiene relación directa con la organización, sin ser propiamente parte de la misma, como pueden ser los proveedores, los clientes, la competencia u otras organizaciones que tienen relación directa y estrecha con la organización.

En el otro nivel, denominado *entorno remoto*, están comprendidas otro tipo de ambientes u organizaciones más alejadas físicamente de la nuestra, como serían el ambiente político-legal, del que ninguna organización se puede desligar totalmente; el ambiente físico-geográfico; el ambiente tecnológico; o el ambiente socio-cultural.

Especial atención ha recibido en últimas fechas el ambiente tecnológico, derivado de los importantes avances en la informática y las telecomunicaciones, como se refleja en los escritos de autores como Alvin Toffler,⁽³³⁾ John Naisbitt⁽³⁴⁾ y Don Tapscott,⁽³⁵⁾ entre muchos otros, algunos de los cuales veremos con más detalle en la Unidad 10.

3.3a. Ambiente y organización

A partir de las propuestas de sistemas y contingentes, la relación entre ambiente y organización ha recibido la atención de numerosos autores que se han enfocado estrictamente a este aspecto.

El esquema mostrado en la Figura 3.6 puede ayudar a comprender mejor las relaciones que se dan entre las influencias recíprocas de la organización y su entorno, que fundamentalmente

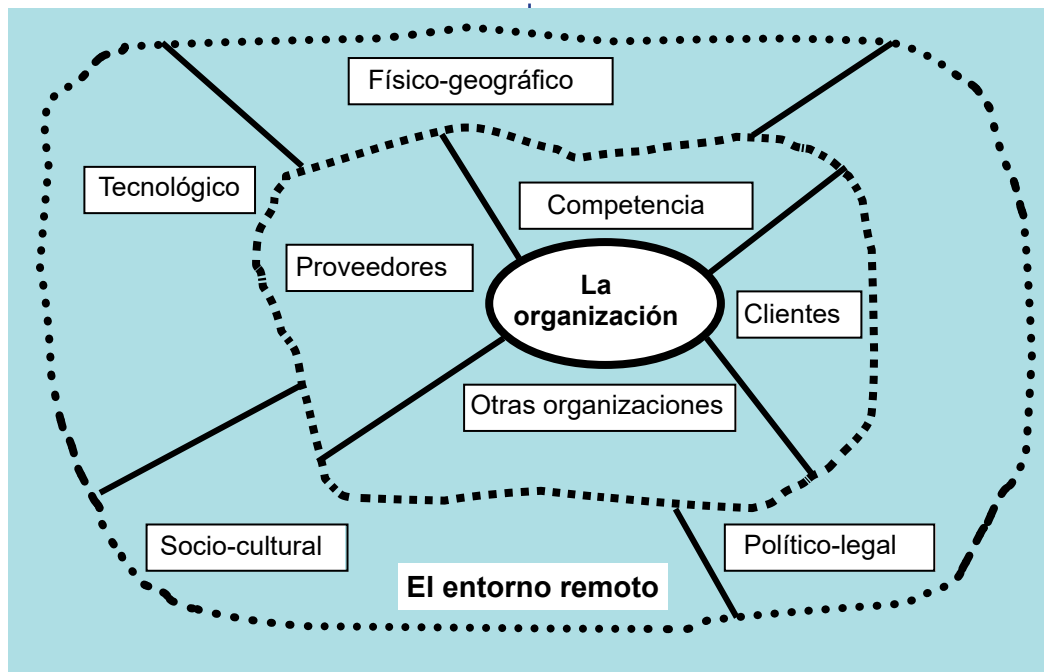


Figura 3.5. El entorno de la organización

pueden caer en las siguientes categorías:

- ♦ Ambiente dominante. Organizaciones muy pequeñas, muy reguladas o mucho más pequeñas que sus competidoras. Las variables del entorno dominan a la organización, sin que ésta pueda alterarlas de manera significativa.
- ♦ Relación simbiótica. Relación de la mayoría de las organizaciones. Éstas se adaptan al entorno y afectan sólo de manera parcial algunas de las variables con las que tiene mayor relación.
- ♦ Organización dominante. Monopolios no regulados. La organización puede

influir de manera decisiva en el entorno y en algunos casos alterar notoriamente algunas de las variables ambientales.

Otro modelo interesante, desarrollado por Pradip N. Khandwalla, en su libro *Design of Organization* analiza la relación entre los diversos ambientes y la organización, en función de seis variables esquematizadas de manera radial en la Figura 3.7.

Estas seis variables se relacionan con propuestas contingentes específicas, que sintetizaremos a continuación:⁽³⁶⁾

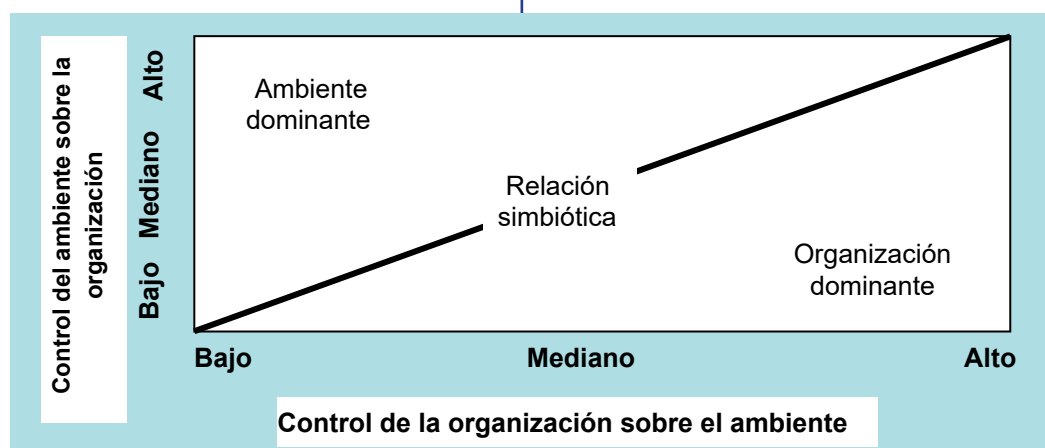


Figura 3.6. Relación ambiente-organización (Basado en Khandwalla, p. 329)

1. Turbulencia. Tipo de ambiente dinámico, impredecible, expansible y fluctuante. Su principal característica es el cambio. A mayor turbulencia, más importante para la organización es la absorción de incertidumbre y los mecanismos de escape, tales como la investigación de mercados, la publicidad, los pronósticos, etc. El estilo de la alta gerencia se vuelve orgánico y tomador de riesgos. Existe mayor probabilidad de conflicto interdepartamental.

2. Hostilidad. Ambiente riesgoso, tenso y dominante. A mayor hostilidad, inicialmente aumenta la autoridad coercitiva y disminuye después. Las operaciones se vuelven más estandarizadas y decrece la práctica de las “relaciones humanas”.

3. Diversidad. Ambiente heterogéneo si la clientela o mercado tiene una gran variedad de características y necesidades. A mayor diversidad más grande es la diferenciación interna en la estructura y más se procuran mecanismos de integración a través de sistemas sofisticados de información y control. Predomina el estilo participativo de liderazgo.

4. Diferenciación. Se refiere a diferencias en el ambiente de tarea. A mayor diferenciación, la organización desarrolla mecanismos más complejos de coordinación e integración de actividades y más se diferencia su estructura.

5. Complejidad técnica. Ambiente en el cual la información que se necesita para la toma de decisiones estratégicas está sofisticada en alto grado. A mayor complejidad técnica, más se orienta la alta gerencia hacia estilos de planeación y optimización y más automatizadas y computarizadas se vuelven las operaciones y los mecanismos de información.

6. Restrictividad. Ambiente en el cual la organización debe operar bajo ciertas restricciones. A mayor restrictividad, más se orienta la organización hacia la planeación. La optimización es el estilo predominante en la alta gerencia, que inicialmente tiene una orientación más coercitiva y luego decrece.

La Figura 3.7 ilustra las variables mencionadas, y el perfil de una organización supuesta.

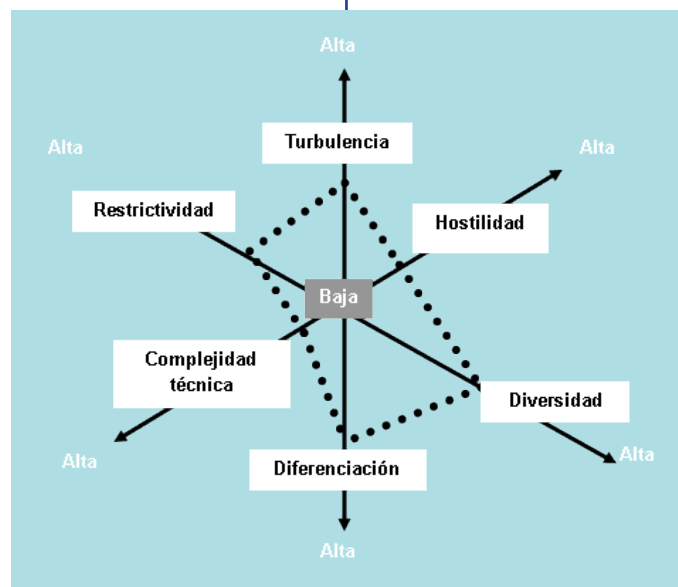


Figura 3.7. Perfil ambiental de una organización (Basado en Khandwalla, p. 345)

3.4b. El entorno en las organizaciones mexicanas

Uno de los problemas que tienen que ver con el estudio de las organizaciones en nuestro medio,

y al que ya hicimos referencia en otras ocasiones, es que la mayoría de nuestros textos son traducciones, desgraciadamente poco afortunadas a veces, de libros editados en inglés. Aparte de los problemas de traducción, cuando se tocan



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

De acuerdo con el modelo de Khandwalla, ilustrado en la Figura 3.7, elabora un perfil de la organización en la que trabajas e inclúyelo en tu portafolio de aprendizaje.

los temas relacionados con el entorno de las organizaciones, se hacen referencias a ambientes que no son propiamente los nuestros, no es ni nuestra situación física, ni nuestra situación demográfica, ni la política social, ni la económica, ni la cultural; por lo tanto, la información que podemos obtener de ellos es relativa, si queremos aplicarla a nuestro entorno particular en México.

Por ejemplo, si hablamos del estado de Tamaulipas en general, o de Cd. Victoria, Reynosa, Matamoros, Nuevo Laredo, Mante o Tampico, ¿Cuáles son las condiciones fisico-demográficas específicas que van a condicionar a nuestras organizaciones?

Obviamente, tanto la ubicación física de Tampico, como su cercanía con el mar, o su condición de centro conurbado, son muy diferentes de las de Nuevo Laredo, que es fundamentalmente un puerto fronterizo. Esas condiciones particulares propician que en Tampico se establezcan cierto tipo de organizaciones distintas a las de Nuevo Laredo, o Matamoros. De ahí la importancia de estudiar el entorno fisico-demográfico, pero no solamente esta variable, sino el entorno político-social, o el económico, que también tienen una profunda influencia en la estructura y en el desarrollo de las organizaciones.

Es por eso que en el programa, dentro de la

bibliografía básica, recomendamos textos de autores mexicanos como el de Juan Gerardo Garza Treviño o el de Antonio Barba y Pedro C. Solís, más apegados a nuestra realidad, sin perder la visión internacional que requieren los estudios organizacionales.

En el mundo actual de globalización y fusión de culturas, debemos analizar de manera cuidadosa y discriminar los modelos desarrollados en otras realidades, o con esquemas socioeconómicos diferentes, para poder asimilar y transformar lo que pueda sernos de utilidad, sin perder nunca de vista nuestra propia cultura e idiosincracia.

Los enfoques contingentes apuntan precisamente a estos propósitos. Pueden ser, como bien apunta Luthans, una salida de la jungla organizacional y administrativa con una visión enriquecida por la experiencia de otros, pero guiados, siempre, por nuestra propia realidad.



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Complementa los contenidos de esta Unidad con la lectura del capítulo cinco del libro *Rediseñando el Futuro*, de Russell L. Ackoff, dedicado a la educación.



Foro virtual

Accede al foro virtual de la materia y expón tus opiniones respecto a la metáfora ecológica y el resto de los contenidos de la presente Unidad.



Lecturas

Russell L. Ackoff: “Educación”, Capítulo 5 del libro *Rediseñando el futuro*.

Ludwig von Bertalanffy: “El significado de la Teoría General de los Sistemas”, Capítulo II del libro *Teoría General de los Sistemas*.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ El significado de la metáfora ecológica en el estudio de las organizaciones y su relación con el enfoque de sistemas y las teorías contingentes.
- ◆ Las principales doctrinas que sustentan el pensamiento analítico y el pensamiento sintético.
- ◆ Definiciones de sistema y un diagrama del concepto, que incluye las entradas, las salidas, el proceso, la retroalimentación y el entorno.
- ◆ Las principales características de los sistemas, incluyendo los supuestos, las premisas y la clasificación de Boulding basada en niveles jerárquicos.
- ◆ La organización vista como un sistema, de acuerdo al modelo de Kast y Rosenzweig.
- ◆ El significado y los orígenes del enfoque contingente, así como sus diferencias con el enfoque situacional.
- ◆ Algunos de los trabajos pioneros del enfoque contingente, en especial los de Joan Woodward, James A. Thompson,

Charles Perrow y Lawrence y Lorsch.

- ◆ El campo de estudio de la ecología organizacional y su importancia en el análisis de las organizaciones.



Autoevaluación

1. ¿Cuál es el significado de la metáfora ecológica en el estudio de las organizaciones y su relación con el enfoque de sistemas y las teorías contingentes?
2. ¿Cuáles son las principales doctrinas que sustentan el pensamiento analítico y el pensamiento sintético?
3. Elabora una definición de sistema y un diagrama del concepto.
4. Enumera algunas de las principales características de los sistemas, incluyendo los supuestos, las premisas y la clasificación de Boulding basada en niveles jerárquicos.
5. Elabora un esquema de cualquier organización vista como un sistema, de acuerdo al modelo de Kast y Rosenzweig.
6. ¿Cuáles son el significado y los orígenes del enfoque contingente?
7. ¿Cuáles son las diferencias entre el enfoque situacional y el contingente?
8. Explica en qué consistieron los trabajos de Joan Woodward, de James D. Thompson y de Lawrence y Lorsch.
9. ¿Cuál es el campo de estudio de la ecología organizacional y por qué es importante en el análisis de las organizaciones?
10. ¿Cuáles son los riesgos de aplicar indiscriminadamente los modelos organizacionales?



Referencias

- Ackoff, Russell, L (1974): *Rediseñando el Futuro*. México: Limusa, 1979.
- *Planeación de la empresa del futuro*. México: Limusa, 1997.
- Bertalanffy, Ludwig von (1968): *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE, 1976 (de la cuarta edición inglesa).
- Buckley, Walter (1967): *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Argentina, 1970.
- Churchman, C. West (1968): *El enfoque de Sistemas*. México: Diana, 1973.
- Garza Treviño, Juan Gerardo (1995): *Administración contemporánea. Reto para la empresa mexicana*. México: Alhambra Mexicana.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. (1970): *Administración y Organizaciones. Un enfoque de Sistemas*. México: McGraw-Hill, 1979.
- Luthans, Fred (1976): *Introducción a la Administración: Un enfoque de Contingencias*. México: McGraw-Hill, 1980.
- Morgan, Gareth (1991): *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Perrow, Charles (1972): *Análisis de la organización: aspecto sociológico*. México, D.F.: CECSA.



Notas

- 1/ Scott, W. G. (1963): "Organization Theory: An Overview and an Appraisal". Organizations: Structure and Behavior. J. Litterer, ed. New York: John Wiley & Sons. Citado por Bertalanffy, op. cit., p. 7.
- 2/ La dirección electrónica de Interact es: <http://www.libertynet.org/medical/interact/index.html>
- 3/ Entre las más conocidas en el campo administrativo destaca *Redesigning the Future. A sistem Approach to Societal Problems*. New York: John Wiley & Sons, 1974. (Traducido al español con el título: *Rediseñando el Futuro*. México: Limusa, 1979).
- 4/ Ackoff, Russell, L. (1981): *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley & Sons. Existe traducción al español: *Planeación de la empresa del futuro*. México: Limusa, 1997. Puedes encontrar una extensa lista de sus publicaciones en: <http://www.interactdesign.com/rlapubs.html>
- 5/ Bertalanffy, Ludwig von (1968): *General System Theory. Foundations, Development, Applications* (Teoría de los Sistemas Generales. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones). New York: George Braziller. Existe traducción al español, con el erróneo título de *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE, 1976 (de la cuarta edición inglesa). El libro es en realidad una recopilación de trabajos que iniciaron en 1940, con la introducción de la "teoría del organismo como sistema abierto".
- 6/ Ibídem, p. XIV.
- 7/ Para una aplicación del enfoque de sistemas a las ciencias sociales te recomendamos consultar: Buckley, Walter (1967): *Sociology and Modern Systems Theory*. Prentice-Hall, Inc. Existe traducción al español: *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu, 1970.
- 8/ Bertalanffy, op. cit., p. 38.
- 9/ Ibídem, p. 56.
- 10/ Churchman, C. West (1968): *The Systems Approach*. New York: Dell Publishing Co, Inc. Traducido al español con el título: *El enfoque de Sistemas*. México: Diana, 1973.
- 11/ Ibídem, pp. 28-29.
- 12/ Para mayor información puedes consultar la página del profesor Churchman en: http://nature.berkeley.edu/~schultz/people/churchman_cv.html.
- 13/ Churchman, C. West: op. cit., pp. 47-48.
- 14/ Boulding, K. E. (1956): "General Systems Theory. The skeleton of science". *En General Systems, I, Introduction*. Adaptado por von Bertalanffy, op. cit., pp. 28-29.
- 15/ Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. (1970): *Organization and Management. A System Approach*.

- McGraw-Hill. Traducido al español con el título *Administración y Organizaciones. Un enfoque de Sistemas*. México: McGraw-Hill, 1979.
- 16/ Ibídem, p. 20. Traducción del autor.
- 17/ Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press. 2nd. ed., 1981.
- 18/ Gouldner, Alvin W.(1954): *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, Ill.: Free-Press.
- 19/ Chandler, Alfred D. Jr. (1970): *Strategy and Struture: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT.
- 20/ Burn, Tom and Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. Routledge Chapman & Hall.
- 21/ Thompson: James D. (1967): *Organization in Action*. McGraw-Hill.
- 22/ Perrow, Charles B. (1972): *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenville, Ill.: Scott, Foresman and Co. McGraw-Hill. 3th ed., 1986.
- 23/ Perrow, Charles B. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., Inc. Existe traducción al español: *Análisis de la Organización. Aspecto Sociológico*. México: CECSA, 1972.
- 24/ Lawrence, P. and Lorsch, J.: (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research. Harvard Business School. Existe traducción al español: *Organización y Ambiente*. Barcelona: Labor, 1973.
- 25/ Luthans, Fred (1976): *Introduction to Management: A Contingency Approach*. McGraw-Hill. Existe traducción al español: *Introducción a la Administración: Un enfoque de Contingencias*. México: McGraw-Hill, 1980.
- 26/ Ibídem, p. 29.
- 27/ Como ejemplo puede citarse el libro de Gary Dessler (1976): *Organization and Management: A "Contingency" Approach*. Prentice-Hall, que fue traducido al español con el erróneo título: *Organización y Administración. Enfoque "Situacional"*. México: Prentice-Hall, 1979. (Las comillas son nuestras).
- 28/ Luthans, op. cit., p. 32.
- 29/ Kast y Rosenzweig (1979), op. cit., p. 23.
- 30/ Luthans, op. cit., p. 17.
- 31/ El término "jungla organizacional" fue utilizado por el profesor Koontz para referirse a la multitud de teorías que habían invadido el campo administrativo en un intento de explicar los fenómenos organizacionales.
- 32/ Michel, Guillermo (1974): *Ecología de la Organización*. México: Trillas, p. 24.
- 33/ Toffler, Alvin (1971): *Future Shock*. New York: Bantam Books. Existe traducción al español: *El Shock del Futuro*. México: FCE, 1972.
_ (1980): *The Third Wave*. New York: William Morrow and Co., Inc. Existe traducción al español: *La Tercera Ola*. México: Edivisión, 1981.
_ (1990): *Power Shift*. New York: Bantam Books. Existe traducción al español: *El Cambio del Poder*. Barcelona: Plaza & Janes, 1990.
- 34/ Naisbitt, John (1982): *Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives*. New York: Warner Books, Inc. Existe traducción al español: *Megatendencias*. México: Edivisión, 1985.
_ And Patricia Aburdene (1990): *Megatrens 2000*. New York: William Morrow and Co., Inc. Existe traducción al español: *Megatendencias 2000*. Santa Fe de Bogotá: Norma, 1990.
- 35/ Tapscott, Don and Caston, Art (1993): *Paradigm Shift. The New Promise of Information Technology*. McGraw-Hill. Existe traducción al español: *Cambio de Paradigmas Empresariales*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill, 1995.
- 36/ Traducido y sintetizado de: Khandwalla, Pradip N. (1977): *Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, p. 333-341.

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 4

La metáfora del organigrama

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, serás capaz de:

- ◆ Explicar el concepto de estructura organizacional y elaborar tu propia definición al respecto.
- ◆ Diferenciar los modelos estructurales básicos en una organización.
- ◆ Entender y explicar los conceptos de centralización, descentralización y desconcentración.
- ◆ Entender qué es un organigrama, y explicar las ventajas y limitaciones de su utilización.
- ◆ Elaborar el organigrama de una organización utilizando las normas de representación más adecuadas para ese efecto.
- ◆ Explicar el modelo de Mintzberg para describir la organización.
- ◆ Entender las relaciones entre la estructura y la tecnología.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitarás consultar y utilizar:

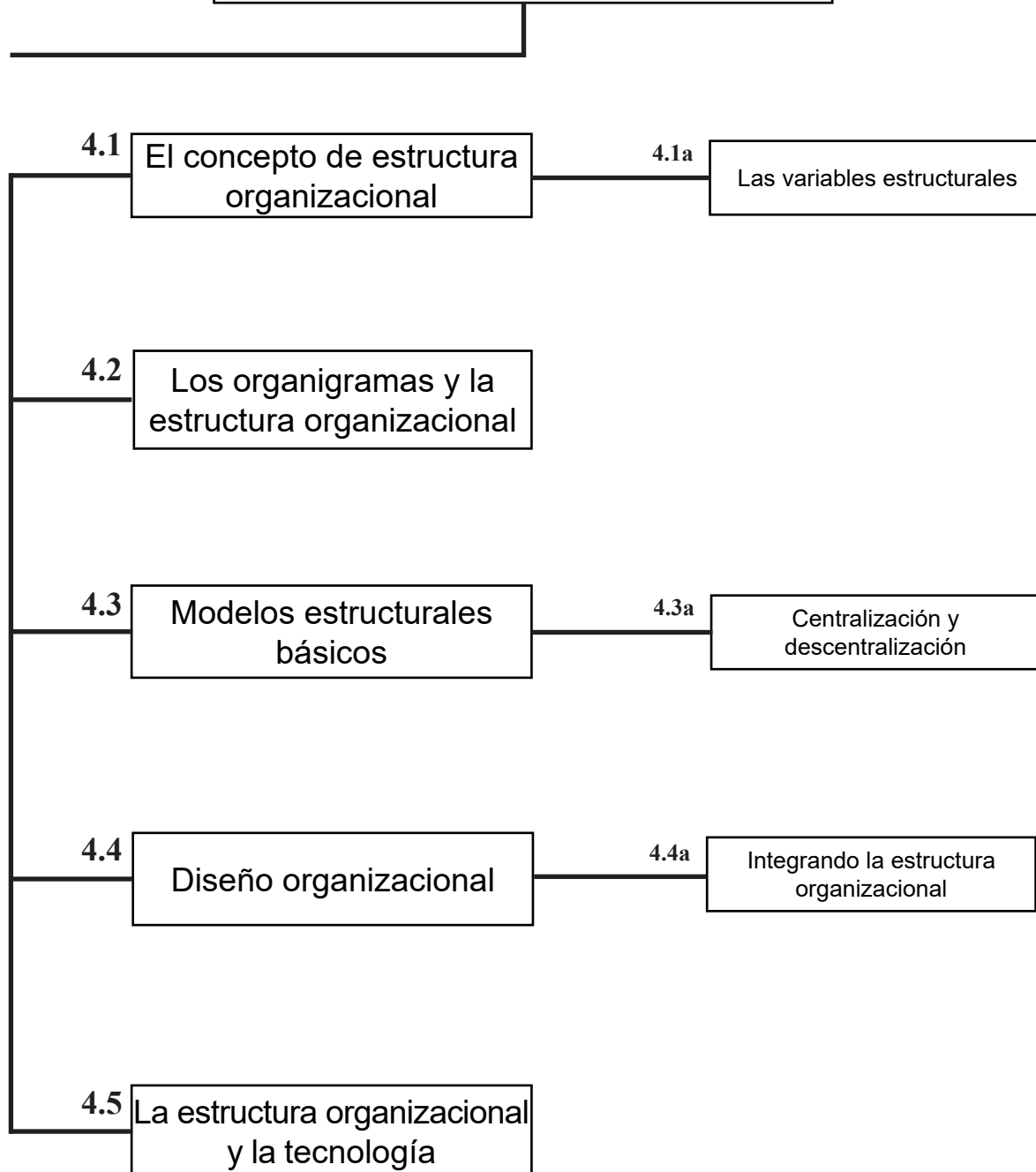
- ◆ Vídeo de la Unidad 4.
- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.

Índice de la Unidad

- 4.1. El concepto de estructura organizacional.
 - 4.1a. Las variables estructurales.
- 4.2. Los organigramas y la estructura organizacional.
- 4.3. Modelos estructurales básicos.
 - 4.3a. Centralización y descentralización.
- 4.4. Diseño organizacional.
 - 4.4a. Integrando la estructura organizacional.
- 4.5. La estructura organizacional y la tecnología

Mapa conceptual

La metáfora del organigrama





Contenido

El tema de estudio de la presente Unidad es la estructura organizacional. La hemos denominado la metáfora del organigrama porque cuando se habla de estructuras organizacionales, la mayoría de las personas tienden a relacionar este concepto con los organigramas u “organogramas”, como también se les denomina erróneamente en el campo de la administración pública.

4.1. Concepto de estructura organizacional

En la primera Unidad dijimos que concebíamos a las organizaciones como entes sociales, como un conjunto de individuos que llevaban a cabo actividades específicas para lograr metas concretas. Estas metas concretas, sin embargo, sólo pueden lograrse articulando de alguna manera las actividades que se llevan a cabo en la organización; o sea, los trabajos, los procesos, las relaciones que se dan entre los individuos que las integran, y son precisamente estas relaciones, el patrón de relaciones que se establece entre las diferentes actividades, lo que vamos a llamar estructura organizacional.

El análisis de la estructura organizacional es fundamental para la comprensión de las organizaciones; por tanto, vamos a hablar un poco más de lo que es la estructura organizacional, y los elementos que tienen relación con ella.

Un buen número de autores han abordado el estudio de las organizaciones no a través de metáforas, como es el esquema que estamos manejando nosotros, sino analizando las organizaciones a través de su estructura, de lo que sucede en esa estructura y en los procesos que se dan en ella.

Existen algunos libros que podemos recomendar, y que están específicamente diseñados y escritos pensando en este enfoque: el de es-

tructura y proceso. Uno de los mas conocidos, uno de los que han mantenido este esquema de análisis desde su primera edición, es el libro de Richard H. Hall que se titula, precisamente, *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*.⁽¹⁾

Dicho texto contempla el análisis de las organizaciones a partir de su estructura y sus procesos. Vamos a retomar este esquema y a tratar de definir cuáles son estos conceptos, para una vez que los tengamos claros podamos pasar a estudiar las principales variables que los componen.

Empezaremos por analizar algunas definiciones tradicionales para ir comentándolas y tratar de llegar posteriormente a un concepto unificado.

Va a ser común que en todos los temas que tratemos en la materia te encuentres con muchas y diferentes definiciones para los mismos conceptos, dependiendo del enfoque particular de cada autor. En este caso vamos a seleccionar tres, por ejemplo, dedicadas a la estructura organizacional.

La primera de ellas es de March y Simon, que en su libro *Teoría de la Organización*, dicen que:

La estructura de la organización consiste sencillamente en aquellos aspectos del modelo de comportamiento en la organización que son relativamente estables y que sólo cambian muy despacio.⁽²⁾

Con base en esta definición podemos pensar que existe algo en la organización, un esquema de relaciones, que se mantiene durante un tiempo determinado, aunque estos tiempos puedan ser cortos, pero, no obstante, se requiere que de alguna forma haya una relativa permanencia en estas relaciones para que la organización pueda trabajar y conseguir sus objetivos.

Otros autores, como Katz y Kahn, en su texto *Psicología de las Organizaciones*, retoman la definición de F. H. Allport, para afirmar que:

La estructura se encuentra en un conjunto interrelacionado de acontecimientos que vuelven

sobre sí mismos para completar y renovar un ciclo de actividades.⁽³⁾

Por su parte, James D. Thompson, en su libro *Organizations in Action*, nos habla de conceptos como diferenciación interna y modelos de relaciones, para definir la estructura. En sus palabras:

Es la diferenciación interna y la conformación de un patrón de relaciones.⁽⁴⁾

Lo importante de estas tres definiciones es que todos los autores se refieren de una manera u otra a las relaciones que existen entre las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones.

Podemos incluir otras definiciones más integradoras, como la que dan Jackson y Morgan, en su libro *Organization Theory*. Estos autores hablan de esquemas más complejos (en versión modificada de una definición de Child) y dicen que la estructura organizacional es:

... la relativamente durable colocación de roles de trabajo y mecanismos administrativos que crean un patrón de actividades interrelacionadas de trabajo y permiten a la organización conducir, coordinar y controlar sus actividades de trabajo.⁽⁵⁾

Este modelo de actividades es relativamente permanente, algo que ya había dicho en las definiciones anteriores; o sea, tiene cierta duración en el tiempo, y lo que hace este patrón de relaciones es que permite que la organización conduzca, coordine y controle todas sus actividades de trabajo en vías de lograr metas específicas. Esta es una definición bastante completa, consideramos que puede ser una definición de partida para iniciar el análisis, para que el concepto de estructura organizacional quede bien claro en los comentarios y discusiones que podemos tener en la sesión en videoconferencia.

Para efectos prácticos, utilizaremos, de aquí en adelante, la siguiente definición de estructura organizacional:

Estructura organizacional

Patrón de relaciones, relativamente estable, que se establece entre las diferentes actividades que se llevan a cabo en las organizaciones, con objeto de que éstas puedan cumplir la misión para la que fueron creadas.

4.1a. Las variables estructurales

Siendo la anterior una definición tan amplia, ya que habla de relaciones y en ellas pueden existir muchas variables, obviamente sería muy importante tratar de definir también cuáles variables son las que pertenecen a la estructura de la organización y cuáles no, con objeto de centrar el análisis en aquellas que son propiamente variables estructurales.

Para ello vamos a analizar algunas relaciones de variables que se refieren específicamente a la estructura organizacional.

Dean J. Champion, en su libro *The Sociology of Organizations*, por ejemplo, menciona las siguientes variables estructurales:⁽⁶⁾

- ◆ Tamaño.
- ◆ Complejidad o diferenciación.
- ◆ Formalización.
- ◆ Control.
- ◆ Componentes administrativos.
- ◆ Grado de burocratización.
- ◆ Centralización.
- ◆ Niveles de autoridad.



Portafolio de aprendizaje



Foro virtual

Existen diversas definiciones para cada una de las variables señaladas en el párrafo anterior y los subsecuentes. Investiga el significado de estos conceptos y súbelos al foro virtual para comentarlos en la sesión de videoconferencia.

Podemos citar otra relación, en donde las variables ya se encuentran divididas en tres grandes grupo. Esta división nos permite una mejor clasificación y con ello ser más concretos en su conceptualización.

Estos tres grandes grupos, a su vez, están referidos a dos tipos de variables:⁽⁷⁾ el primero de ellos lo integran las variables que se llaman propiamente estructurales. ¿Cuáles son éstas? Las más importantes son las siguientes:

- ◆ Formalización.
- ◆ Especialización.
- ◆ Complejidad.
- ◆ Dispersión.
- ◆ Estandarización.
- ◆ Jerarquización.
- ◆ Centralización.
- ◆ Profesionalización.
- ◆ Razones del personal.

En este grupo es importante destacar el papel de la jerarquía, por ser una de las variables más utilizadas al analizar la estructura, y que puede desglosarse también en sus dos dimensiones principales, la vertical y la horizontal, como se muestra en la Figura 4.1.

Otra dimensión de la jerarquía tiene que ver con el concepto, también incluido en este grupo, de

centralización, que tiene que ver, fundamentalmente, con el proceso de toma de decisiones, y que veremos más a detalle en la Unidad 6.

El segundo grupo se relaciona con las variables contextuales, y esas variables del contexto son las siguientes:

- ◆ Tamaño.
- ◆ Edad.
- ◆ Tecnología.
- ◆ Entorno.
- ◆ Visión y Misión.
- ◆ Estrategia.
- ◆ Cultura.

Como dijimos anteriormente, a menudo se confunde lo que es propiamente la estructura con una o dos de sus variables, ya sean propiamente estructurales o de contexto. Por ejemplo, muchas personas relacionan la estructura únicamente con los niveles jerárquicos, esto obedece a problemas de conceptualización y de la representación de la estructura

¿A qué nos referimos con estas confusiones en la representación? Pues que siendo la estructura algo no material ni tangible, sino un patrón de relaciones, es muy difícil poderlas representar de manera gráfica; sin embargo, se han creado algunos elementos básicos para tratar de representar algunas de sus variables, por ejemplo, los niveles jerárquicos.

Los organigramas

Vamos a hacer uso de un diagrama muy utilizado, conocido con el nombre de organigrama, para tratar de representar las variables de la estructura, insistiendo en que no todas las variables de la estructura se pueden representar de manera gráfica.

Incluso las que sí se pueden representar pueden también presentar dificultades cuando se tratan de plasmar en un papel, cuando se tratan de dibujar, porque el dibujo se hace en una superficie de dos dimensiones, y si las variables son muchas, más de tres, por ejemplo, entonces ya

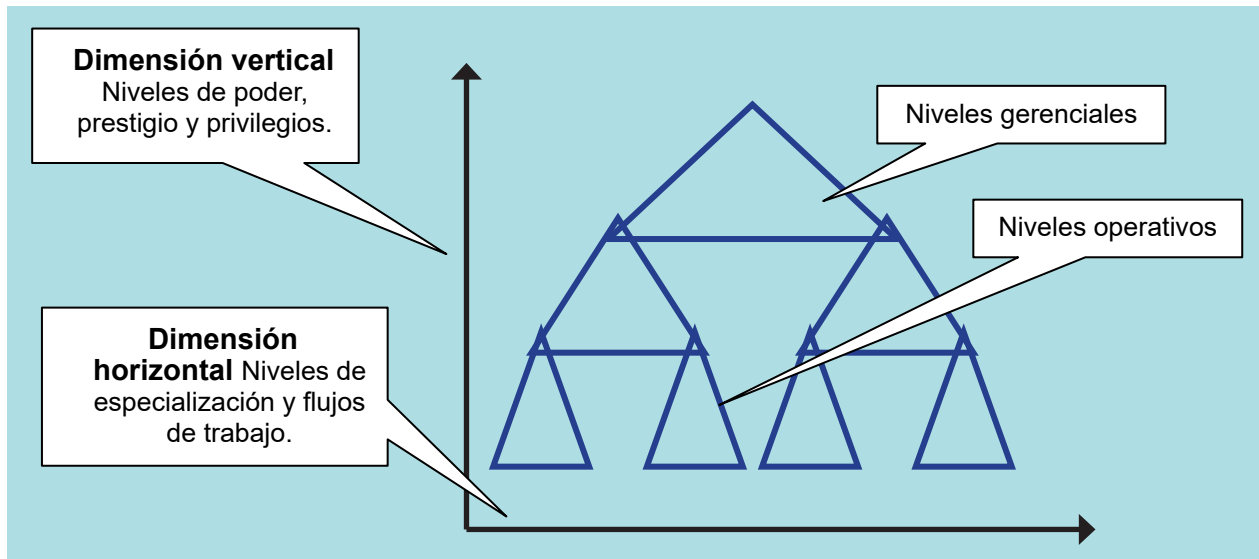


Figura 4.1. Las dimensiones de la jerarquía (Basado en Katz y Khan, p. 96)

es más difícil poderlas plasmar en papel. No obstante, es común que siempre que hablamos de estructuras jerárquicas, hablemos de una representación gráfica.

Dibujamos, por ejemplo, un pequeño rectángulo y decimos: éste es un nivel jerárquico, de él dependen otras unidades administrativas, y vamos construyendo un diagrama como el que se muestra en la Figura 4.2, y que todos ustedes deben conocer.

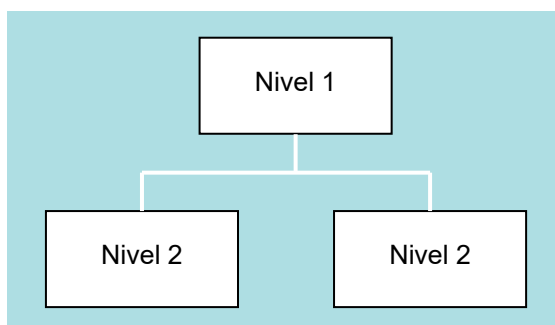


Figura 4.2. El organigrama

Esta es una típica representación de niveles jerárquicos, en donde existe un puesto en un nivel jerárquico superior y de él dependen, en un segundo nivel jerárquico, otros dos puestos. Lo importante es recalcar que esta figura no es propiamente una estructura, sino la representación gráfica de una variable estructural. Si estamos hablando de niveles jerárquicos, entonces ésta es una representación de los niveles jerárquicos

uno y dos de la estructura organizacional.

Podemos hablar también de otra variable que es la autoridad. Podemos decir que en este esquema la unidad representada por el recuadro superior tiene mando sobre las demás, y estaríamos hablando de niveles de autoridad también. Pero como ya vimos, son muchas las variables organizacionales que se refieren a una estructura y no todas se pueden representar gráficamente en el mismo esquema. Por ejemplo, la edad, es algo que no podemos representar muy bien gráficamente.

Sin embargo, el esquema es muy útil, se ha usado desde mediados del siglo XIX,⁽⁸⁾ la mayoría de la gente lo conoce, y por lo tanto vamos a manejarlo en este momento para tratar de hablar de los diferentes tipos de estructuras que existen o que se dan en las organizaciones.

4.2. Los organigramas y la estructura organizacional

De acuerdo a los conceptos anteriores, podemos definir un organigrama de la siguiente manera:

Organigrama

Representación gráfica de algunas de las variables de la estructura organizacional. (La más utilizada es la jerarquía).

En el campo de la administración pública es común utilizar el término “organograma”, con la justificación de que en el dibujo se representan los “órganos” administrativos. Sin embargo, ya aclaramos que la palabra organigrama significa la representación gráfica de la “organización”, no de los órganos, por lo que no consideramos que esta acepción sea correcta.

Limitaciones de los organigramas

¿Cuáles son, entonces, las limitaciones de los organigramas para una real comprensión de la estructura de una organización? ¿Cuáles son los problemas que podemos tener al utilizar sólo una variable, como en este caso los niveles jerárquicos? Las limitaciones son muchas. Vamos a señalar, a manera de ejemplo, cuatro de las más importantes:

- ♦ La dimensionalidad. Se refiere a las dimensiones del material en el que estamos dibujando el organigrama. Cuando utilizamos para dibujarlo una hoja de papel, usamos sólo dos dimensiones: ancho y alto, y no nos podemos salir de ahí. Podemos, incluso, llegar a usar un modelo de tres dimensiones. Podríamos hacer un dibujo en perspectiva para tratar de usar un modelo de tres dimensiones, dibujando, por ejemplo, un cubo, pero ésta ya es una representación virtual. Estaríamos usando la imaginación, utilizando un recurso que se llama perspectiva para crear la ilusión de las tres dimensiones. Pero si ahora queremos aumentar las variables hasta cuatro, las cosas se empiezan a complicar, como podrías imaginarte. La dimensionalidad, por

tanto, es una limitante grave para la representación de los organigramas.

- ♦ El tamaño. Cuando tenemos que representar estructuras muy grandes, los organigramas se convierten en unas sábanas de papel llenas de rayas y cuadraditos con los que es una verdadera incomodidad poder trabajar de manera práctica.
- ♦ Los tipos de relaciones son otra limitación importante, porque si bien es cierto que podemos utilizar rayas de diferente grosor y diferentes colores, llega un momento en que las líneas son tantas que ya no entendemos cuáles son las importantes para el organigrama.
- ♦ Otra limitante más es el tipo de variables estructurales a analizar simultáneamente. Como ya mencionamos anteriormente, en el organigrama, debido a sus limitantes de dimensionalidad, solo podemos analizar un par de variables de la estructura, y también hemos señalado que la estructura tiene muchísimas variables más, algunas de las cuales ni siquiera pueden ser representadas gráficamente.

¿Qué hacer entonces con estas limitaciones?

La respuesta es tratar de usar los organigramas conscientemente, sabiendo que tienen éstas y otras muchas más limitantes; no abusar de ellos y, sobre todo, no confundir el organigrama con la estructura; es decir, la representación con lo representado.

Tipos de organigramas.

Por otro lado, existen muchos tipos de organigramas. Hay organigramas que se refieren al contenido, al ámbito de aplicación o a la forma de presentación, entre otros.

Por ejemplo, si los clasificamos por contenido podemos hablar de organigramas estructurales, funcionales y de integración de puestos. Estos últimos son muy útiles cuando hablamos de las áreas de Gestión de Personal, para saber cómo

se integran los puestos en los niveles jerárquicos y además se pueden complementar con datos relativos a las personas que están ocupando el puesto en ese momento.

Si pasamos al ámbito de aplicación, podemos hablar de organigramas generales, cuando abarcan sólo un par de niveles jerárquicos, o de organigramas específicos, cuando se habla de una situación concreta.

También podemos clasificarlos por su forma de presentación. Aquí el abanico de posibilidades es riquísimo. Hay tantas formas de representar el organigrama como la imaginación lo permita. Los más conocidos son los verticales y horizontales; sin embargo, hay mixtos, de bloque, circulares, especiales, etc.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Investiga algunos tipos de organigramas que sean diferentes a los tradicionales, por ejemplo, circulares o especiales, e incluye algún ejemplo en tu portafolio de aprendizaje, citando la fuente.

Recomendaciones prácticas

Hay algunas recomendaciones importantes en las que vamos a insistir, ya que es probable que en más de una ocasión nos encontremos con algún organigrama que será imposible, no solamente entender, sino de saber lo que se trató de representar, porque no existe una manera homogénea universalmente aceptada de trazarlo.

Esto ha sido un problema persistente en el estudio de las organizaciones, y ha habido muchos intentos de autores, escritores, o inclusive de

organismos gubernamentales, por tratar de estandarizar la representación de los mismos. Para que podamos compartir la información de un organigrama se requieren algunos requisitos de una u otra manera cada vez se han ido estandarizando más, como son los siguientes:

1. Primera recomendación: Que en los organigramas no se muestren personas, sino puestos. Esto es muy importante. Sólo en el caso de que sean organigramas muy especializados, como en el caso de los utilizados en Recursos Humanos, se permite que se use el nombre de las personas, pero por lo general se pide que se muestren sólo los puestos, no sus ocupantes.
2. Segunda recomendación. Usar formas iguales para representar los puestos. Esto es, no se recomienda que se usen rombos, triángulos, círculos o cualquier otra figura, porque eso causa mucha confusión. Sólo se recomienda el uso de cuadrados o rectángulos.
3. Tercera recomendación. Que las formas utilizadas para los puestos (cuadrados o rectángulos) sean del mismo tamaño. Es también una pésima costumbre que en un organigrama se dibuje el puesto del jefe con un rectángulo enorme y más abajo, una serie de rectángulitos, como diciendo: este es el jefe y estos son los “puestecillos”. No se recomienda lo anterior, las figuras deben ser todas iguales y del mismo tamaño.
4. Cuarta recomendación. Colocar los puestos de acuerdo con los niveles jerárquicos. ¿Qué significa esto? Que si existen diferentes puestos, pero al mismo nivel jerárquico, deberán de estar colocados en el mismo nivel horizontal, para que sea mas claro de entender el organigrama.
5. Quinta y última recomendación. Que se utilicen las líneas apropiadas para unir los diferentes elementos

del organigrama. ¿Y cuáles son esas líneas apropiadas? Pueden ser de muy diferentes formas: llenas, punteadas, laterales, dependiendo del tipo de relación que se esté representando. Por ejemplo, si la autoridad es lineal se recomienda que la línea se asiente llena, de color negro. Aunque podrían utilizarse colores para la representación de las líneas, esta opción no es recomendable porque al reproducir o fotocopiar un organigrama en blanco y negro se perdería ese tipo de información codificada en colores, de ahí la recomendación de que todas las líneas sean negras y cambie sólo su tipo de trazo. Si es llena estamos hablando de autoridad lineal; si es punteada la autoridad es funcional; si es llena, pero lateral, la autoridad es de tipo *staff*; si es punteada y lateral estamos hablando de coordinación, por citar sólo algunos ejemplos.

Si se utilizan estas recomendaciones como está indicado contribuiremos a normalizar el diseño de los organigramas; esto es, a hacer que su dibujo se estandarice y que permita su mejor lectura y comprensión.

4.3. Modelos estructurales básicos

Hay dos o tres modelos estructurales, básicos, que vamos a tratar de ir aclarando, para que cuando hagamos referencia a ellos en la sesión de videoconferencia tengamos ya un concepto mucho más claro de los mismos.

Estructura por procesos

El primer esquema que vamos a analizar se conoce con el nombre de estructura por procesos. Este tipo de estructura es aquella en la cual las funciones, los trabajos, las actividades que se llevan a cabo en la organización para conseguir las metas se subdividen en partes secuenciales; o sea, conforman lo que pudiéramos llamar un proceso, entendiendo por proceso lo siguiente:

Proceso

Conjunto de actividades ordenadas en alguna secuencia específica para lograr un objetivo determinado.

Supongamos que vamos a fabricar algo. Como primer paso tendremos que conseguir la materia prima o elementos primarios, después tendremos que construir o armar las partes de lo que vamos a fabricar, y por último esas partes trataremos de venderlas o pasarlas a otro departamento o unidad organizacional que se encargue de mandárselas al mercado.

Lo que estamos haciendo es un proceso, o sea, una serie de pasos consecutivos encaminados al logro de algún propósito determinado; por lo tanto, hay una serie de acciones que están relacionadas con la primera actividad, otras con la segunda actividad y otras con la tercera. Estas actividades, a su vez, están coordinadas desde un nivel superior, desde una dirección, un área de supervisión o como se le quiera llamar.

Este tipo de estructura, esta manera de establecer las relaciones de las actividades que se llevan a cabo en una organización, se conoce como estructura por proceso, y pudiera representarse por medio del siguiente esquema de la Figura 4.3:

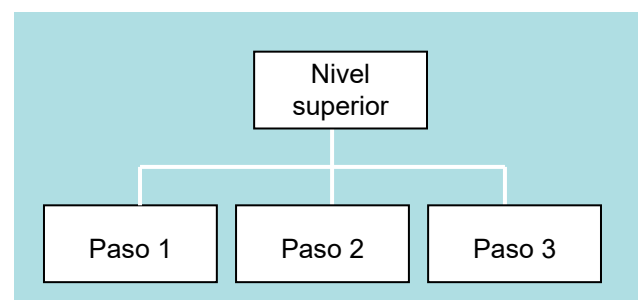


Figura 4.3. Estructura por procesos

Estructura por producto o servicio

Sin embargo, la estructura por proceso no es la única forma en la que podemos hacer las cosas, también podemos diseñar una estructura de

organización que contemple otro tipo de funcionamiento, una organización en donde vendamos cosas diferentes o en donde proporcionemos servicios diferentes. En este caso tendríamos otro tipo de estructura; la representación gráfica sería igual a la anterior, sin embargo, su forma de trabajar es diferente.

Pongamos un ejemplo: Una escuela que tenga tres carreras distintas, digamos la carrera de Relaciones Públicas, la de Administración y la de Hostelería y Turismo. Esta escuela es una organización que produce tres servicios diferentes. Ahora, la manera de organizarse no es por proceso, como habíamos visto anteriormente, ahora la manera de organizarse es por producto o servicio, como se ve en la Figura 4.4. Algunos autores le llaman también estructura departamental.

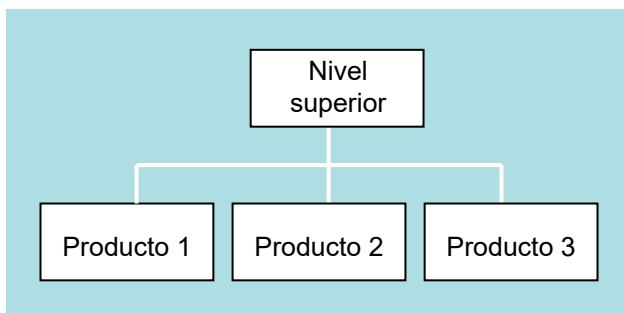


Figura 4.4. Estructura por producto

Probablemente conozcas algunas tiendas que se llaman tiendas departamentales, en las cuales, lo que hacen estas unidades o departamentos es que venden o proporcionan diferentes productos o servicios específicos.

Estos dos esquemas de organización que estamos analizando son los dos tipos básicos, fundamentales, que se han manejado cuando se habla de estructura de las organizaciones.

Sin embargo, todas las organizaciones son entes complejos, muy dinámicos, y estos dos esquemas no son suficientes como para entender lo que pasa en todas las organizaciones, por lo que, conforme éstas evolucionaron, tuvieron que irse creando modelos más completos y más sofisticados.

Estructuras mixtas

Cuando en alguno de los modelos anteriores, cualquiera que sea, empiezan a surgir algunas tareas especializadas que ninguna de las áreas ya creadas pueden atender, actividades que no están directamente relacionadas con lo que ahí se hace (por ejemplo, se necesita una asesoría de tipo legal, porque la empresa o la organización tiene que solucionar algunos conflictos de orden jurídico), entonces una solución es crear otra unidad de la organización que se liga lateralmente al diagrama existente, y surge así un modelo mixto, que se llama modelo de línea y staff.

¿Qué significa línea y staff? Muchos de los conceptos utilizados en las organizaciones que más han perdurado en el tiempo han sido creados en dos tipos especiales de organizaciones: el Ejército y la Iglesia. El caso particular del staff, lo mismo que otras palabras y términos que vamos a ver en las diferentes Unidades, como el de estrategia, provienen del ejército

El concepto de staff se utiliza desde la época de Alejandro Magno, y es el equivalente a lo que en el ejército mexicano se conoce como estado mayor, o sea, unidades de la organización que no son directamente responsables de lograr las metas de la organización, mas bien lo que hacen es asesorar o apoyar a las unidades de línea para que éstas puedan lograr sus objetivos.

El esquema de la Figura 4.5. muestra un organigrama típico del modelo mixto de línea y staff.

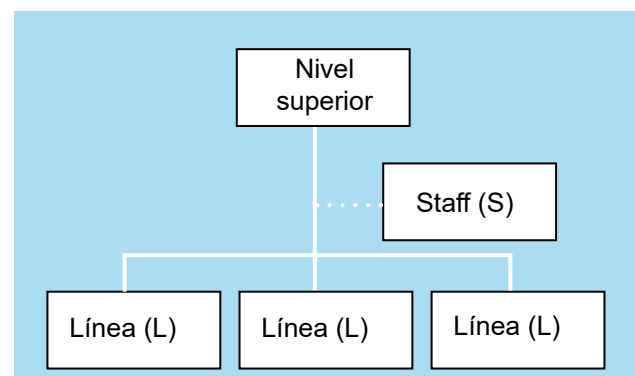


Figura 4.4. Estructura de línea y staff

Se llama unidad staff a la colocada lateralmente en el organigrama (S) y unidades de línea a todas las otras colocadas verticalmente (L), y que tienen que ver directamente con la consecución de los objetivos de la organización.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Cada modelo de estructura señalado tiene sus ventajas y desventajas. Para poderlas discutir en clases, invéstigaslas en la bibliografía y prepara un resumen de las mismas para tu portafolio.

Estructura por proyectos

Existen otros modelos mixtos que responden a las necesidades que surgen en que las organizaciones cuando éstas empiezan a hacerse todavía más complicadas; por ejemplo, el grupo de proyectos.

¿Qué son los grupo de proyectos? Imagina un despacho de ingenieros o arquitectos, donde existe un proyecto 1, que consiste en construir una carretera; un proyecto 2, donde tenemos que hacer una casa habitación; y un proyecto 3, en donde tenemos que diseñar un centro de excelencia. Todos los proyectos tienen que pasar por diferentes procesos o etapas; por ejemplo, todos los proyectos necesitan un diseño arquitectónico o de ingeniería, todos los proyectos necesitan cálculos estructurales y su cuantificación; es decir, necesitamos determinar qué diferentes materiales y equipos se van a utilizar, etc.

Obviamente, cada proyecto debe contar también con un presupuesto, y la persona que va a hacer el diseño es probable que no tenga ni la formación ni las mismas características profesionales que la que está haciendo el presupuesto o del ingeniero que está calculando. ¿Qué es lo que sucede entonces? Pues que, por un lado, existen proyectos a realizar, y por otro funciones específicas: la función de diseño, la de cuantificación, la de presupuestación, la de cálculo, etc. Esto da origen a un modelo mixto, a una estructura evolucionada, que se ha dado en llamar estructura por proyectos, como se muestra en el dibujo de la Figura 4.6.

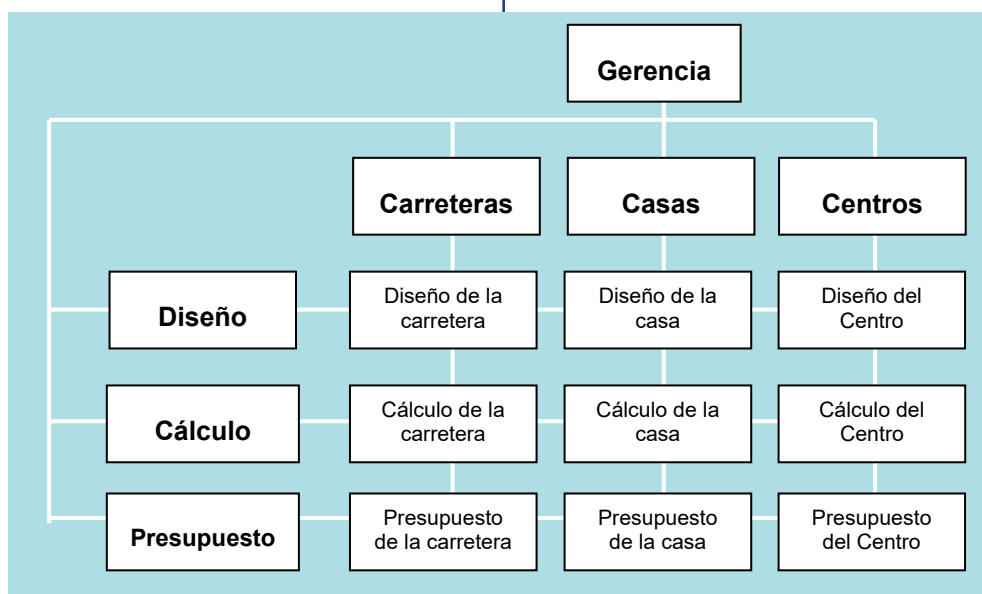


Figura 4.6. Estructura por proyectos

Estructura matriz

El modelo por proyectos fue evolucionando y se conformó en una estructura que se conoce específicamente con el nombre de estructura matricial o matriz.

Uno de los autores más reconocidos en este campo es Stanley M. Davis. La edición en español de su libro *Organizaciones matriciales*, escrito en colaboración con Paul R. Lawrence, se presentó en la Ciudad de México y el propio autor nos explicó durante la misma el concepto de estructura matricial.



Stanley M. Davis falleció en 2022. Fue profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y en la Universidad de Boston. En 1991, su libro *2020 Vision* fue nominado por la revista *Fortune* como el mejor libro sobre *Management* en ese año.

¿Qué es la estructura matricial? Es una estructura realmente compleja, sobre todo si pensamos en nuestro medio tradicional, en el que las personas están acostumbradas a tener un solo jefe. Dice Stan Davis:

Definimos la organización matricial como aquella que utiliza un “sistema de mando múltiple” y que incluye no sólo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo relacionados y un esquema asociado de cultura y de comportamiento organizacionales.⁽¹⁰⁾

Estar acostumbrados a cualquier tipo de estructuras tradicionales puede crear complicaciones al tratar de trabajar en una estructura matriz, porque como vas a ver en una de las lecturas asignadas en esta Unidad, la característica principal de este tipo de estructura, al igual que la estructura por proyectos, es que las personas ahora tengan no sólo un jefe, sino dos. Si revisamos el esquema para la estructura por proyectos, verás que existen dos entradas en la organización: por

un lado, los proyectos, procesos o productos, y por el otro, las funciones especializadas para cada uno de ellos.

Sin embargo, llega un momento en que las personas se encuentran con una duplicidad de jefes y esto puede crear problemas complicados para la gente que está acostumbrada a trabajar en estructuras tradicionales.

Un esquema típico de este tipo de estructura es el diamante que figura a continuación, en la Figura 4.7, en donde puede verse cómo el empleado de nivel inferior depende de dos jefes, de manera simultánea.

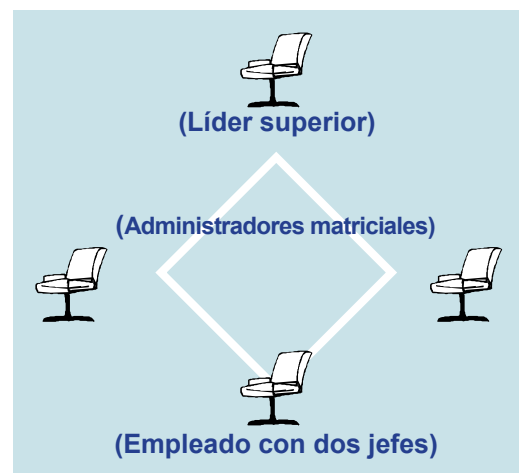


Figura 4.7. Estructura matricial (Basada en Davis y Lawrence)

Si volvemos al esquema de proyectos, una persona que esté en la posición del empleado de nivel inferior tiene dos responsabilidades: por un lado, la responsabilidad propia de su función; por el otro, la responsabilidad del proyecto específico.

Tiene un jefe que es el responsable del proyecto; pero, además, ahora tiene otro jefe, que es el responsable del diseño, o del cálculo, o del presupuesto.

El esquema matricial ha generado problemas de comportamiento y de tipo cultural en las organizaciones en donde las personas no están acostumbradas a trabajar con dos jefes. Se crean problemas porque se rompe el sistema jerárqui-

co tradicional, en el cual, estuviera organizado como estuviera, ya fuera por procesos o por productos, el jefe en cualquier nivel jerárquico era sólo uno. Sin embargo, existen otros factores que hacen que este tipo de estructuras matriciales funcione perfectamente bien, dependiendo de ciertas condiciones de la propia organización y de su ambiente.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Para una mejor comprensión de estos conceptos, consulta la lectura complementaria titulada: *El Lado humano de la organización matricial*. Ahí se habla de la matriz y se contemplan los problemas que pueden surgir con este tipo de estructuras organizacionales.

4.3a. Centralización, descentralización y desconcentración

Existen otros tres términos que se utilizan con frecuencia cuando se habla de estructuras organizacionales, y que son la centralización, la descentralización y la desconcentración. ¿Qué significan cada uno de ellos?

Centralización y descentralización

Empecemos por señalar que los aspectos de centralización y descentralización están directamente relacionados con el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

Una organización que está centralizada es una organización en la que se toman las decisiones a nivel central; o sea, es la oficina, dependencia o gerencia central la que toma las decisiones y se

las transmite a las otras áreas de la organización para que éstas las lleven a cabo.

¿Cuándo empieza la descentralización? La descentralización inicia cuando alguna de las unidades diversas que existen en otros niveles pueden tomar decisiones por ellas mismas para solucionar algunas tareas que le sean específicamente conferidas. Hablamos entonces de estructuras descentralizadas cuando éstas no están en el mismo lugar que la estructura principal, y pueden tomar sus propias decisiones. Pongamos un ejemplo.

Una cadena de tiendas tiene su oficina central en Cd. Victoria y algunas de sus sucursales en otro lugar, por ejemplo, en Mante o Tampico. Si todas las decisiones que competen a la organización se toman en Cd. Victoria y las otras unidades hacen lo que se está marcando en la oficina central, hablaríamos de una estructura centralizada, aunque físicamente las oficinas no estén en el mismo lugar.

Sólo se podría hablar de descentralización cuando las unidades que están fuera de Cd. Victoria fueran las que tomaran las decisiones respecto a algunos de los procesos o tareas que se realizaran en la organización.

Desconcentración

Hay otro término relacionado con los anteriores, más utilizado en la administración pública, que es el término de desconcentración. La desconcentración tiene que ver con la separación física de alguna parte de la estructura en otro lugar, pero en este caso, la unidad no es independiente ni autónoma para tomar sus propias decisiones con respecto a la estructura central. Se llama desconcentrada porque está físicamente en otro lugar, porque está fuera del centro, pero no por eso es descentralizada, ya que no tiene facultad para tomar sus propias decisiones.⁽¹¹⁾

Con base en todo lo anterior, pudiéramos plantearnos la siguiente pregunta: ¿Para qué le sirve, entonces, la estructura a la organización? Podríamos contestarla haciendo referencia a Richard

Hall, quien clasifica en tres grandes apartados su utilidad:⁽¹²⁾

1. Para elaborar productos organizacionales y alcanzar los objetivos de las organizaciones.
2. Para minimizar, o por lo menos regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
3. Porque son el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

4.4. Diseño organizacional

El siguiente punto que vamos a tratar sobre estructuras organizacionales es el que se refiere al diseño organizacional: ¿Qué es el diseño de la organización? ¿Cómo se organizan las diferentes actividades que se dan en la organización para que las tareas se lleven a cabo y conduzcan conjuntamente hacia el logro de una meta específica?

El tema del diseño de las organizaciones es relativamente reciente. Los libros sobre este tema comenzaron a hacer su aparición en la década de los sesenta del siglo pasado, y de ahí a la fecha ha habido una proliferación de estudios e investigaciones de aspectos organizacionales que anteriormente no se habían tocado, como es el caso diseño organizacional.

¿Qué comprende este tema? Para aclararlo utilizaremos el esquema seguido por los autores Lawrence y Lorsch, en su libro *Organización y Ambiente*.⁽¹³⁾ Estos autores, a los que ya hicimos referencia en la pasada Unidad 3 al estudiar la teoría contingente, utilizan un modelo para explicar cómo las organizaciones plantean las relaciones de sus actividades de trabajo en vías de lograr una meta específica.

Lawrence y Lorsch parten de dos mecanismos organizacionales fundamentales, que son la diferenciación y la integración. Vamos a tratar de explicarlos de una manera sencilla.

Cuando se va a llevar a cabo un trabajo específico en una organización, una de las primeras cosas que hacemos es diferenciar las tareas; es decir, si la organización va a producir algo, entonces hay que llevar a cabo una serie de actividades que tienen que ver, por ejemplo, con adquirir materiales; luego, otra serie de actividades que tienen que ver con armar o ensamblar esos materiales que compramos y, posteriormente, otras acciones relativas a la venta o distribución de los materiales que están ensamblados. Este es el primer mecanismo, el de diferenciación, ¿por qué?, porque estamos diferenciando las actividades, estamos partiendo el trabajo en varias etapas. Este es el principio clásico de la división del trabajo, de manera similar a como fuera postulado por Adam Smith en *La riqueza de las naciones*.⁽¹⁴⁾

No obstante, si aquí terminara el proceso, las personas encargadas de las compras podrían estar comprando lo que les diera la gana; las responsables del ensamblado podrían estar armando otras cosas y las responsables de las ventas vendiendo algo diferente, y de esta manera no estarían contribuyendo todos al logro de los objetivos de la organización.

Se requiere, por tanto, otro tipo de mecanismo que integre las funciones. Pero, ¿cómo podemos integrar lo que ya separamos? Una forma de hacerlo sería unir estas tres áreas mencionadas (adquirir los materiales, ensamblarlos y venderlos) y colocar por encima de ellas otra unidad que supervise y que dirija lo que están haciendo estas tres, de tal manera que se le diga a cada uno de sus responsables: tú tienes que comprar cosas, pero lo que necesitas comprar para producir lo que queremos producir son estos materiales específicos. Y que el que va a ensamblar ensamble los materiales específicos que se compraron, y que no esté armando otras cosas y, a su vez, que el siguiente venda lo que ya armaron los responsables de la unidad anterior.

Este es un mecanismo de integración muy sencillo, que permite que la organización funcione en una misma dirección, que todo vaya orientado al

cumplimiento de metas específicas; sin embargo, no es el único, y tampoco el más eficiente, necesariamente.

Los diferentes tipos de mecanismos de integración son muy usados y tienen precisamente que ver con lograr que las cosas se realicen de tal manera que se cumplan los objetivos fundamentales de la organización.

Tanto la diferenciación como la integración pueden darse en dos o más niveles diferentes: uno de ellos tiene que ver con la diferenciación o la integración en sentido vertical; el otro, con la diferenciación o integración horizontal; e incluso podríamos hablar de diferenciación e integración espacial o temporal.

Algunos ejemplos de mecanismos de integración vertical son las relaciones jerárquicas, los roles, los planes, las reglas, o los sistemas de información vertical; todos estos son mecanismos que permiten que se dé la integración de tipo vertical.

Existen también numerosos mecanismos de integración horizontal, que permiten la liga horizontal en la organización. Los más sencillos son los que propician el contacto directo entre las unidades involucradas. Los integrantes de una unidad organizacional pueden preguntar directamente a la otra; por ejemplo, qué fue lo que se compró para poder armarlo, sin que necesariamente sea desde una posición superior desde donde se les indique.

Este es quizás el ejemplo más sencillo, pero se han desarrollado otros más complicados, que no se basan únicamente en esta especie de ajuste mutuo, como son los equipos de trabajo, los equipos integrados de tiempo completo, etc. Puedes profundizar más en este tema consultando las obras de Lorsch y Lawrence, en especial, su libro titulado: *Organization Planning. Cases and Concepts*.⁽¹⁵⁾

4.4a. Integrando la estructura organizacional

Por último, existen esquemas más recientes y un poco más sofisticados para tratar de entender la estructura de la organización como un todo. Algunos autores, como Henry Mintzberg, han generado modelos para concebir la organización diferentes a los esquemas jerárquicos tradicionales, representados por los organigramas de muchos cuadraditos.



Henry Mintzberg, nacido en 1939, es Profesor Bronfman de Administración en la Universidad McGill, en Canadá. Graduado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), es uno de los más destacados

autores contemporáneos en materia organizacional y administrativa.

Su libro *The Nature of Managerial Work* (1974), basado en su tesis doctoral, demostró que el trabajo diario de los gerentes, en vez de un proceso ordenado y secuencial como propugnaban los autores clásicos de la administración, era en realidad la gestión de un conjunto de situaciones caóticas, desordenadas e imprevisibles.

Su modelo de estructura organizacional consta de una especie de núcleo cónico central y de dos figuras parecidas a los riñones, uno de ellos llamado tecnoestructura, y el otro, que denomina staff de soporte. A su vez, la parte cónica central la divide en tres secciones, la parte superior, a la que denomina vértice estratégico, la parte central a la que llama la línea media o línea de coordinación y la parte inferior, que identifica como el núcleo operativo, como se muestra en la Figura 4.8.⁽¹⁶⁾

La tecnoestructura incluye actividades relacionadas con la planeación estratégica, el entrenamiento del personal, y la investigación de operaciones, entre otras, mientras que el staff de soporte tiene que ver con los aspectos de asesoría legal, las relaciones públicas, el pago de nóminas y los servicios en general.

El vértice estratégico lo conforma el consejo di-

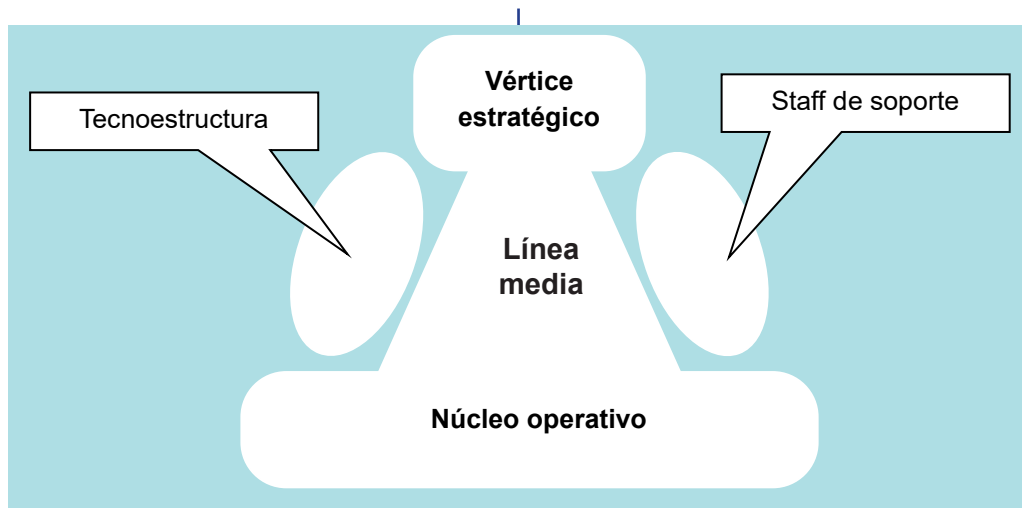


Figura 4.8. El modelo de Mintzberg

rectivo, el presidente, el comité ejecutivo y todas las áreas de asesoría ejecutiva. La línea media, por otro lado, está integrada por los administradores en sus diferentes categorías, y en el núcleo operativo figura el personal encargado de las actividades propiamente de línea, como ensamblado, ventas, compras, etc.

En realidad, esta es una variación más sofisticada de uno de los esquemas más tradicionalmente usados para representar la estructura organizacional, la cual es dibujada como si fuera una pirámide, en donde en la parte de arriba están las estructuras jerárquicas superiores y en la parte de abajo toda el área operativa de las organizaciones, como se muestra en la siguiente Figura 4.9.



Figura 4.9. La pirámide organizacional

Sin embargo, la ventaja del modelo de Mintzberg, lo que aporta a este simple diagrama, es que los dos riñones añaden elementos que anteriormente no se tomaban muy en cuenta, y que Mintzberg deriva de este modelo una serie de estructuras diversas que, dependiendo de la importancia que cobren cada una de sus partes integrantes (puede ser que alguna de ellas esté muy crecida o muy reducida), las clasifica en alguna de las siguientes categorías:

- ◆ Burocracia simple.
- ◆ Burocracia profesional.
- ◆ Forma divisional.
- ◆ Máquina burocrática.
- ◆ Adhocracia.

Mintzberg siguió trabajando su modelo original y continuó añadiendo otras tipologías a las aquí anotadas.

Es importante anotar que con el advenimiento de la globalización, el explosivo crecimiento de las tecnologías y las redes, así como la utilización acelerada de la Internet o el surgimiento de la inteligencia artificial, se han seguido proponiendo nuevos modelos de estructuras organizacionales, como las estructuras en red, las denominadas *starburst* (o satélites), o las propuestas de “hipertexto” (aunque sería más propio denominarlas hipermedios) de Nonaka y Takeuchi.



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Para mayor información sobre el modelo de Mintzberg, te recomendamos la lectura de su libro *Mintzberg y la dirección*, en especial el capítulo 6, titulado “Deducción de las configuraciones”, así como la consulta de su página Web: <https://mintzberg.org/>.

4.5. La estructura organizacional y la tecnología

Por último, y para concluir la presente Unidad, vamos a referirnos a otro aspecto importante y de mucha actualidad que tiene que ver con la estructura: la tecnología.

La estructura, como vimos en la pasada Unidad 3, cuando hablemos de los paradigmas de concebir a las organizaciones como sistemas y como entes abiertos al entorno, tiene una estrecha relación con la tecnología que se utiliza en la organización.

La relación estructura-tecnología ha sido muy estudiada, sobre todo a partir de los trabajos que se hicieron desde la década de los cincuenta del siglo pasado, especialmente en Inglaterra, y a los que ya hicimos una breve referencia en la Unidad anterior, y que complementaremos en la presente Unidad.

Como recordarás, estos estudios trataban de establecer una relación entre la tecnología que usaban las organizaciones y la forma o patrón para organizarse, es decir, su estructura, las variables que entran en juego. Los resultados que arrojaron

estos estudios permitieron descubrir que existe una estrecha relación entre estas dos variables: si modificamos la tecnología, las técnicas con las que opera la organización, también la estructura se modifica, y viceversa.

Los estudios de Joan Woodward

Como vimos en la Unidad 3, Joan Woodward clasificó las empresas en tres amplios grupos de tecnología de producción:

- ◆ Producción por unidades sencillas, en donde un ejemplo típico puede ser un taller.
- ◆ Producción mecanizada, o masiva, en donde se produce en bloques.
- ◆ Producción automatizada, o en serie, en donde un ejemplo típico puede ser una maquiladora.

Las principales conclusiones de la señora Woodward señalan que el tipo específico de tecnología utilizada en las organizaciones afecta directamente su diseño, su estructura.

Los estudios de James D. Thompson

Derivado de sus estudios, Thompson propone una tipología de tecnologías que, de manera similar al estudio anterior, afectan el diseño de las organizaciones. A estos tipos de tecnología Thompson las denomina:

- ◆ Tecnología encadenada o eslabonada. Un ejemplo de ella es la línea típica de producción.
- ◆ Tecnología mediadora. Los bancos o los seguros son ejemplos citados por el autor, en donde la organización media entre distintos clientes.
- ◆ Tecnología intensiva. Un buen ejemplo del uso de este tipo de tecnología es un hospital.

Los estudios de Tavistock

Los resultados de estos estudios, que datan también de los años sesenta del siglo pasado, se conocen como modelo sociotécnico. Fueron

llevados a cabo por el Instituto Tavistock, en Inglaterra.⁽¹⁷⁾ Las investigaciones se realizaron en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes.

El modelo sociotécnico concibe a la organización como un sistema compuesto por una parte mecánica, técnica, y otra orgánica, social. Ambos subsistemas están siempre en relación íntima, son interdependientes y se influyen de manera recíproca.

El subsistema técnico se relaciona con las máquinas, las instalaciones, la parte física, mientras que el subsistema social se relaciona fundamentalmente con las personas y su comportamiento en la organización. El primero condiciona la eficiencia potencial de la organización, mientras que del segundo depende la eficiencia real de la misma.

Los estudios de Lawrence y Lorsch

El último estudio, al que ya hicimos referencia en esta misma Unidad, es el de Lawrence y Lorsch, llevado también a cabo a principios de esos mismos años setenta. En su investigación, los autores compararon diez empresas en tres diferentes medios industriales: alimentos empaquetados, plásticos y contenedores.

Estos autores hacen énfasis en la importancia fundamental de los mecanismos de diferenciación e integración para el diseño de las organizaciones.

Una de las principales conclusiones a las que llegaron los autores mencionados anteriormente es que existen dos grandes paradigmas organizacionales, similares a los señalados en una de las lecturas de la primera unidad: *La corta y gloriosa historia de la T.O.* Recordarás que el autor marca dos grandes corrientes a las que él llama las fuerzas de la luz y las fuerzas de la obscuridad, y que se relacionan directamente con los modelos analizados.

Existen organizaciones fundamentalmente mecánicas, diseñadas como si fueran una máquina, mientras que otras organizaciones funcionan con

el paradigma de organismos sociales, de estructuras abiertas.

¿De qué depende esto? Fundamentalmente de la tecnología y el ambiente, nos dicen los autores. Si el ambiente es estable, si no es cambiante, la respuesta de la estructura de la organización es mecánica, rígida; si por el contrario, el ambiente es dinámico, abierto, la respuesta de la organización es una estructura de tipo orgánico.

El concepto de teletrabajo

Durante la segunda mitad del siglo pasado, derivado entre otros factores del crecimiento explosivo de los sistemas de información, las redes y la telemática, ha surgido un nuevo concepto del trabajo en el cual la tecnología juega un papel preponderante. Nos referimos al teletrabajo, término derivado de la palabra *tele*= distancia y trabajo.

Uno de los pioneros en mencionar este concepto fue Alvin Toffler, en su libro *La Tercera Ola*.



Alvin Toffler nació en Nueva York, en 1928. Su obra más famosa: *El Shock del Futuro*, se convirtió en un clásico al predecir el impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad. Toffler falleció en Los Ángeles a los 87 años de edad.

La difusión del teletrabajo, por otro lado, estuvo muy relacionada con el famoso *Libro Blanco de la Comunidad Económica Europea*, en donde se mencionaban ya cifras de más de seis millones de personas dedicadas a esta nueva forma de trabajar a distancia, separadas físicamente de los centros habituales de trabajos, pero ligadas a ellos por medio de la telemática.

En un mundo de pluralidad, de ambientes dinámicos y cambiantes, de redes e interconexiones, el teletrabajo ofrece a la organización uno de sus más poderosos recursos: la flexibilidad.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Investiga más detalladamente, en el libro de Chiavenato, la relación entre la estructura y la tecnología, así como los resultados de los estudios señalados en esta sección y prepara un cuadro comparativo de los mismos para incluirlo en tu portafolio.



Foro virtual

Accesa el foro virtual de la materia y expón tus opiniones acerca de la metáfora del organigrama y el resto del contenido de la presente Unidad.



Consulta en Internet

Para mayor información acerca del teletrabajo, puedes consultar el artículo de Anahí Gallardo: "Innovación tecnológica y nuevas formas organizacionales", en: <http://www-azc.uam.mx/gestion/num9/doc8.htm>.

Consulta el sitio oficial de Henry Mintzberg referenciado en el texto: <https://mintzberg.org/>.



Lecturas

Como material complementario, lee lo siguiente:

Paul R. Lawrence; Harvey F., Kolodny y Stanley M. Davis: "El Lado Humano de la Organización Matricial." Lectura tomada de: Kotter, Schlesingen and Sathe (1979):

Organization. Tex, cases and readings on the management design and change. Homewood, Ill: Richard Irwin, págs. 233-253. Traducción: Arq. José Luis Pariente F.

Henry Mintzberg: "Deducción de las Configuraciones". Capítulo 6 de su libro: *Mintzberg y la Dirección*.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ El concepto de estructura organizacional y sus principales variables.
- ◆ Los modelos estructurales básicos en una organización, en especial la estructura por procesos, la departamental, la estructura línea-staff, la estructura por proyectos y la matricial.
- ◆ Qué es un organigrama, y las ventajas y limitaciones de su utilización.
- ◆ Algunas normas de representación recomendables para la elaboración de organigramas.
- ◆ Los conceptos de centralización, descentralización y desconcentración.
- ◆ El modelo de Mintzberg para describir la organización.
- ◆ Los conceptos de diferenciación e integración, de Lawrence y Lorsch.
- ◆ Las relaciones entre la estructura y la tecnología, en especial los estudios de Woodward, Thompson y Lawrence y Lorsch.
- ◆ Un breve apunte acerca del concepto de "teletrabajo".



Autoevaluación

1. ¿Qué es la estructura organizacional?
2. ¿Cuáles son las principales variables estructurales?
3. ¿Cuáles son los modelos estructurales básicos en una organización, en especial la estructura por procesos, la departamental y la estructura línea-staff?
4. ¿Qué es una estructura por proyectos?
5. ¿Cuál es la principal característica de la estructura matricial?
6. ¿Qué significa centralización, descentralización y desconcentración?
7. ¿En qué consisten los conceptos de diferenciación e integración, de Lawrence y Lorsch?
8. ¿Qué es un organigrama, y cuáles son las ventajas y limitaciones de su utilización?
9. ¿Cuáles son las normas de representación más adecuadas para la elaboración de los organigramas?
10. ¿En qué consiste el modelo de Mintzberg para describir la organización?



Referencias

Chiavenato, Idalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México:

McGraw-Hill, 1995.

Galbraith, Jay (1995): *Designing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lawrence, Paul R. y Davis, Stanley (1977): *Organizaciones matriciales*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1981.

Mintzberg, Henry: *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos, 1991.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (1996): *Administración*. México: Prentice Hall. 5ª. ed

Toffler, Alvin (1972). *El Shock del Futuro*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.



Notas

- 1/ Hall, Richard H.: (1973): *Organizations, Structure, Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. En las ediciones posteriores el título del texto cambió a *Organizations, Structures, Processes, and Outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Existe traducción al español: *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall, 1996. 6ª. Ed.
- 2/ March, James y Simon, Herbert A. (1977): *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel, 3ª. ed., p. 187.
- 3/ Katz y Kahn (1966): *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons. Traducido al español con el título: *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1977, p. 29.
- 4/ Traducido de: Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- 5/ Jackson, John H. and Morgan, Cyril P. (1978): *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 87.
- 6/ Dean J. Champion (1975): *The Sociology of Organizations*. New York: McGraw-Hill. Citado por Jakson and Morgan, op. cit., p. 88.
- 7/ Daft, Richard L. (1995): *Organization Theory and Design*. St. Paul, MN: West Publishing Co., 5th. ed., p. 17.
- 8/ Daniel McCallum lo empezó a utilizar en 1856.
- 9/ Para mayor información sobre este tema te recomendamos la consulta del siguiente documento: Presidencia de la República (1977): *Organogramas. Guía para su*

- elaboración*. México: Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. Colección: Guías Técnicas. Serie: Organización y Métodos, No. 4.
- 10/ Davis, Stanley and Lawrence, Paul R. (1977): *Matrix*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. Traducido al español con el título: *Organizaciones matriciales*. Fondo Educativo Interamericano, 1981, p. 3.
- 11/ Para mayor información acerca de estos conceptos, así como para los modelos estructurales básicos, puedes consultar cualquiera de los textos básico de Administración, como el de Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary (1996): *Management*. Prentice-Hall, 5th. ed. Existe traducción al español: *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 5ª. ed.
- 12/ Hall, Richard (1996), op. cit., p. 53
- 13/ Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Graduate School. Existe traducción al español: Organización y ambiente. Barcelona: Editorial Labor, 1973.
- 14/ Smith, Adam (1776): *The Wealth of Nations*. London: Stratton and Cadell.
- 15/ Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence (1972): *Organization Planning. Cases and Concepts*. Homewood, Ill.: Richard Irwin and The Dorsey Press. En especial el capítulo escrito por Jay R. Galbraith: "Organization Design. An Information Processing View".
- 16/ Henry Mintzberg (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 17/ Algunos de los autores más conocidos son: A. K. Rice. F. E. Emery y E. L. Trist.

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 5

La metáfora del organismo social

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad, serás capaz de:

- ◆ Explicar en qué consiste la metáfora del organismo.
- ◆ Explicar las principales características del movimiento de “relaciones humanas” y su importancia en la evolución del estudio de las organizaciones.
- ◆ Explicar en qué consistieron los estudios de Hawthorne, quiénes fueron sus principales protagonistas y qué conclusiones se derivaron de los mismos.
- ◆ Explicar las teorías de Maslow, Herzberg, McGregor y Likert, acerca del comportamiento de los individuos en las organizaciones.
- ◆ Explicar en qué consiste el ciclo de vida de las organizaciones.
- ◆ Entender el concepto de Desarrollo Organizacional.
- ◆ Comprender el papel de la función de Recursos Humanos en las organizaciones.
- ◆ Sustentar una posición crítica acerca de la metáfora del organismo para el análisis de las organizaciones.

Recursos

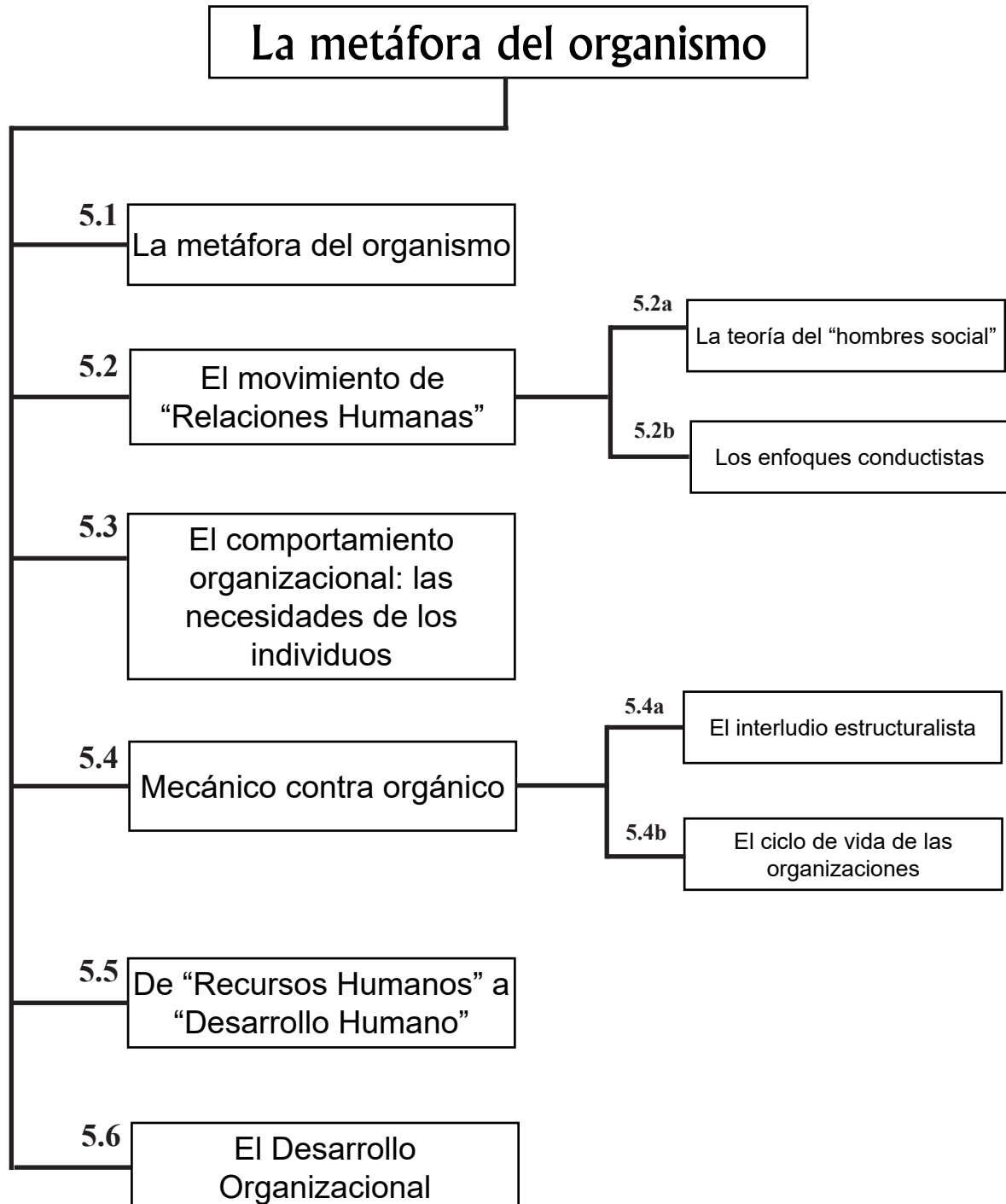
Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitarás consultar y utilizar:

- ◆ Vídeo de la Unidad 5.
- ◆ Paquete de lecturas del curso.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.

Índice de la unidad

- 5.1. La metáfora del organismo.
- 5.2. El movimiento de "relaciones humanas".
 - 5.2a. La teoría del "hombre social"
 - 5.2b. Los enfoques conductistas.
- 5.3. El comportamiento organizacional: las necesidades de los individuos.
- 5.4. Mecánico contra orgánico.
 - 5.4a. El interludio estructuralista.
 - 5.4b. El ciclo de vida de las organizaciones.
- 5.5. De “Recursos Humanos a “Desarrollo Humano”.
- 5.6. El desarrollo organizacional.

Mapa conceptual





Contenido

En esta Unidad 5, vamos a analizar la metáfora que consiste en contemplar a la Organización con un organismo social. En el libro de texto de Gareth Morgan esta metáfora lleva por título “La naturaleza interviene”, y se refiere fundamentalmente a los sistemas abiertos y sus relaciones con el entorno.

En nuestro caso, sin embargo, esta visión de la organización como sistema abierto, y su relación con el entorno, ya fue tratada en la Unidad 2, por lo que aquí vamos a contemplar específicamente el aspecto humano y social de las organizaciones, así como los aspectos de su ciclo de vida y su desarrollo.

5.1. La metáfora del organismo

Debes recordar que en nuestra primera Unidad hablamos de la metáfora de la máquina. Los autores que estudiamos concebían la organización como una especie de mecanismo físico, en donde las piezas se ensamblaban, se unían de alguna forma, y todas juntas hacían que funcionara la organización. Esta concepción suponía que si tomábamos una parte de la organización, una pieza de la misma, la quitábamos y la sustituíamos por otra igual, la organización seguía trabajando bien, como sucede con una máquina. Podemos reemplazar un tornillo, podemos reemplazar una tuerca, un engrane, y la maquinaria sigue funcionando.

El esquema fue muy útil durante la primera mitad del pasado siglo, y sigue utilizándose en la actualidad en muchas organizaciones. En esa primera mitad del siglo no había otras teorías que pudieran competir con la visión mecanicista, no habían surgido otras propuestas que modificaran ese tipo de conceptualización o de paradigma. Sin embargo, después de la Primera Guerra

Mundial, comienzan a generarse otras visiones, derivadas de los modelos de tipo biológico, que concibieron a la organización como si fuera un organismo. La organización no es ya una simple máquina; de hecho, es lo más parecido posible a un organismo vivo, y así surgió otra perspectiva; esta vez, una perspectiva de tipo organicista.

¿Qué significa el considerar a la organización como un organismo vivo? Bueno, pues el pensar que las organizaciones, como todos los demás organismos vivos, nacen, crecen, se reproducen y eventualmente mueren. Además, todos ellos ejercen una influencia recíproca con su entorno.

Así, estos conceptos orgánicos, mayormente derivados de la biología, y que tienen que ver también con el enfoque de sistemas (aunque en un inicio no estaban tan ligados a él), empezaron a repercutir fuertemente en el estudio de las organizaciones.

La metáfora del organismo, por tanto, incorpora muchos términos derivados de las ciencias biológicas al estudio de las organizaciones. Se comienzan a utilizar los conceptos de entorno, de crecimiento, de desarrollo y otra serie de términos que tienen que ver con los organismos vivos.

El énfasis del enfoque se traslada ahora al estudio del ser humano y su comportamiento en el ámbito de las organizaciones. No obstante, esta conceptualización pasó por muy diversas etapas, que trataremos de ir detallando en las secciones subsecuentes, con la aclaración de que algunas de ellas, en especial la relativa al comportamiento humano en las organizaciones, será el tema central de materias posteriores en tu plan de estudios, por lo que en la presente Unidad sólo se hará una breve referencia a las mismas.

5.2. El movimiento de Relaciones Humanas

La esencia del movimiento que se llegó a conocer como de “Relaciones Humanas”, era la creencia de que la productividad en las organi-

zaciones estaba en función directa de la satisfacción de los empleados. Si los niveles de satisfacción se incrementaban, mejorando, por ejemplo, las condiciones y las relaciones de trabajo, también se incrementaría la productividad. Se pensaba que existía una relación directa entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Bajo este enfoque, el “hombre social” sustituyó al “hombre económico” de la era de la máquina.

El movimiento pasó por varias etapas importantes, que vamos a reseñar brevemente, influenciadas todas ellas por alguno de los siguientes factores:

- ◆ La importancia creciente del movimiento obrero y los sindicatos.
- ◆ Las investigaciones prácticas de la psicología conductista.
- ◆ Las preocupaciones humanistas derivadas de la revolución industrial.

5.2a La teoría del “hombre social”

Fue en pleno auge de la administración científica y los modelos mecanicistas, que algunos autores, pioneros en este enfoque, se preocuparon fundamentalmente por el papel de las personas en la organización. Entre ellos destacan dos figuras importantes: Mary Parker Follet y Chester Barnard, aunque sus trabajos no alcanzaron el debido reconocimiento hasta la década de los treinta del siglo pasado.



Mary Parker Follet nació en 1868, en Quincy, Mass. Fue una de las pioneras en reconocer la importancia de analizar las organizaciones desde el punto de vista de los individuos y los grupos. Para ella, la tarea fundamen-

tal del administrador era, precisamente, la de coordinar los esfuerzos y las potencialidades de los grupos en las organizaciones. Mary Parker falleció en Boston, en 1933.



También nativo del estado de Massachusetts, en los Estados Unidos, Chester Irving Barnard nació en Halden, en 1886. Comenzó trabajando para la ATT y llegó a ser Presidente de la New Jersey Bell en 1927. Su libro *The Functions of the Executive* (Las funciones del ejecutivo) se publicó en 1938.⁽¹⁾ En él, Barnard expuso muchas de sus ideas acerca de las organizaciones y el papel de los directivos para coordinar los esfuerzos de los grupos. Barnard también fue un pionero en reconocer la importancia del análisis del entorno y la interdependencia de éste con las organizaciones. Falleció en Nueva York, en 1961.

5.2b Los enfoques conductistas

Uno de los primeros estudios realizados con objeto de investigar el comportamiento de las personas en las organizaciones se debió a Hugo Münsterberg, considerado por muchos como el “padre de la Psicología Industrial”.



Münsterberg nació en 1863, en Danzig, Prusia (ahora Gdansk, en Polonia). En 1913 se publicó su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (Psicología y Eficiencia Industrial).⁽²⁾ En

él, Münsterberg, sugirió el uso de las pruebas psicológicas para mejorar la selección de los empleados y conocer mejor sus aspectos motivacionales.

Los estudios de Hawthorne

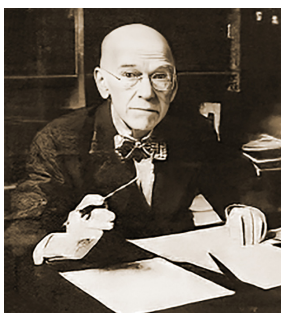
Sin embargo, la contribución más conocida dentro del movimiento de “relaciones humanas” fueron, sin duda, los experimentos que se llevaron a cabo en la planta de la Western Electric en Hawthorne, un suburbio de Chicago.



Fig. 5.1 La planta Hawthorne en 1929

Los estudios se realizaron en dos partes. La primera consistió en una serie de experimentos preliminares, que duraron de 1924 a 1927 y que se enfocaron, fundamentalmente, a estudiar los efectos de los niveles de iluminación en la productividad. La segunda parte consistió en una serie de estudios posteriores de observación que incluyeron una etapa intermedia de entrevistas a 21, 000 empleados para recabar su opinión acerca de la compañía y las condiciones de trabajo, y que se prolongaron hasta 1932.⁽³⁾

Los estudios fueron conducidos por Elton Mayo, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y sus asociados, a solicitud de los directivos de la planta.



El profesor Mayo nació en Adelaide, Australia, en 1880. Llegó a ser director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard. Su libro *The*

Human Problems of an Industrial Civilization (Los problemas humanos en una civilización industrial, se publicó en 1933.⁽⁴⁾ Mayo falleció en 1949, en Inglaterra.



Los resultados de las investigaciones de Hawthorne fueron difundidos por Mayo y sus colaboradores, especialmente Fritz J. Roethlisberger y William Dickson, a quienes podemos ver en la imagen inferior, tomada de su libro: *Management and the Worker* ⁽⁵⁾ (La administración y el trabajador).

La Western Electric, que llegó a ser una de las empresas más importantes de los Estados Unidos, cerró en 1983.



Portafolio de aprendizaje



Consulta en Internet

Investiga en Internet en qué consistieron los experimentos de Hawthorne y elabora un reporte con los datos que consideres más importantes, citando las fuentes consultadas.

Podríamos resumir algunas de las conclusiones más relevante de los estudios de Hawthorne, de la siguiente manera:

- ◆ Las condiciones ambientales no son de valor preponderante para la productividad; son importantes, pero no son fundamentales, no son lo más importante.
- ◆ Se rechazó otro postulado importante de la metáfora de la maquina, la suposición de que el ser humano sólo se mueve por factores de tipo económico. La recompensa económica no es determinante, ni es la única fuerza

- ♦ motivante a la que responde la persona.
- ♦ Se llegó a la conclusión de que la situación social, el factor social, es de vital importancia para el rendimiento de la gente en el trabajo.
- ♦ Se cambió el énfasis en la unidad de observación, que para Taylor era el individuo, la persona aislada, al grupo. Se observó que el grupo creaba un aspecto sinérgico que no se había estudiado hasta entonces.
- ♦ Se observó también la preponderancia de la organización informal sobre la formal, y se consideró como uno de los puntos más importantes, el peso específico tan fuerte que tenía la moral del grupo para producir resultados en los trabajadores.



Fig. 5.3. Uno de los cuartos de observación en los experimentos Hawthorne.

Los estudios de Hawthorne (Figura 5.3) recibieron desde su inicio, pero de manera creciente en estos últimos años, una serie de críticas que han ido desde el cuestionamiento de sus procedimientos metodológicos hasta el análisis de sus conclusiones.⁽⁶⁾ Sin embargo, de lo que no puede cabernos la menor duda es que el trabajo de Mayo y sus asociados, marcó una nueva etapa en el estudio de las organizaciones, poniendo énfasis en las personas y su comportamiento en el trabajo.

5.3. El comportamiento organizacional: las necesidades de los individuos

Uno de aspectos más importantes derivados del movimiento de “relaciones humanas” fue el estudio de las necesidades de los individuos, con objeto de poder entender su comportamiento en las organizaciones. En este campo destacan los trabajos pioneros de tres autores muy conocidos en el mundo de la administración: Maslow, Herzberg y McGregor.

5.3a. Los estudios de Maslow



Abraham Maslow nació en la ciudad de Nueva York, en 1908. Hijo de inmigrantes judíos, estudió en la Universidad de Wisconsin hasta terminar su doctorado.

Posteriormente regresó a Nueva York, donde continuó estudiando e impartiendo

cátedra en la Universidad de Brooklyn.

Discípulo de Adler, Fromm y Horney, recibió gran influencia de Max Wertheimer, uno de los fundadores de la teoría de la Gestalt. Llegó a ser Presidente de la *Asociación Psicológica Americana* un par de años antes de su fallecimiento, de un ataque al corazón, en 1970.

Uno de sus conceptos fundamentales fue el de “Autoactualización” o autorrealización, que el propio autor definió de la siguiente manera:

El empleo y la explotación total de los talentos, capacidades y posibilidades (del ser humano) ⁽⁷⁾.

Sin embargo, es probable que lo más conocido del trabajo de Maslow sea su famosa pirámide de necesidades:

La pirámide de Maslow

Maslow partió de la suposición de que todos los seres humanos tienen necesidades, pero algunas

son más importantes que otras, y las agrupó de manera jerárquica, suponiendo que las de nivel inferior o primarias dominan la conducta de los individuos cuando no están satisfechas, mientras que las de niveles superiores (entre ellas su con-

cepto de autoactualización) se hacen evidentes sólo cuando las primarias están satisfechas.

El siguiente dibujo de la Figura 5.1 ilustra su clasificación de necesidades:

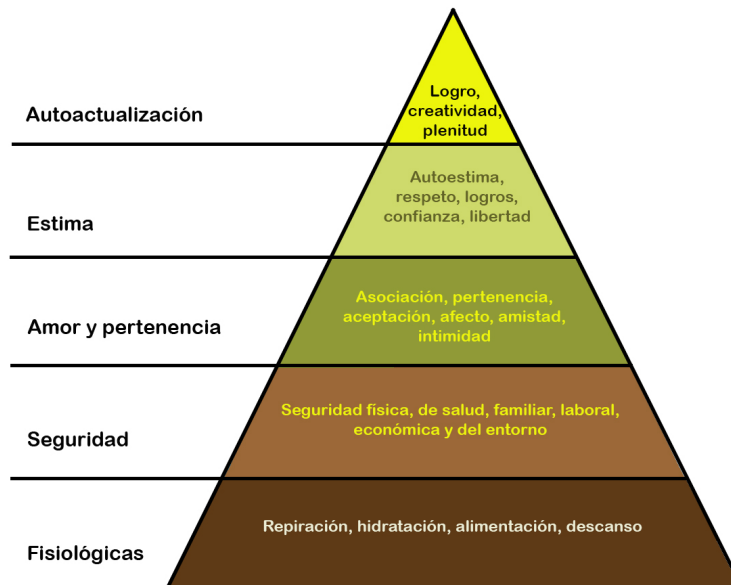
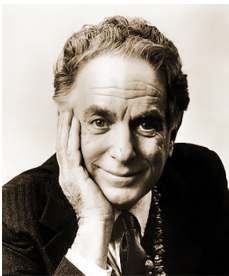


Fig. 5.1. Pirámide de necesidades de Maslow

5.3b. Los estudios de Herzberg



Psicólogo clínico, y apasionado humanista, condujo, con sus alumnos y colegas, una importante investigación acerca de los factores motivacionales en el trabajo. En colaboración con Mausner y Snyderman escribió el libro

The Motivation to Work ⁽⁸⁾ (La motivación para trabajar).

Herzberg afirma que el hombre tiene dos conjuntos de necesidades fundamentales: como animal, la de evitar el dolor; como humano, la de crecer en lo psicológico. Su teoría acerca de la motivación se conoce con el nombre de “Teoría de los dos factores”.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Investiga en qué consiste la teoría de los dos factores, de Herzberg, y elabora un reporte en donde hagas una síntesis de la misma e incluyas tus comentarios al respecto para incluirlo en tu portafolio.

5.3c. Las teorías X y Y de McGregor

Douglas McGregor nació en 1906, en Detroit, Michigan. Recibió su Ph.D. en 1935, en Harvard. Psicólogo social, fue Presidente del Co-

legio Antioch, en Yellow Springs, Ohio. Desde 1937 hasta su muerte, acaecida en 1964, se desempeñó como profesor de psicología en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, en donde contribuyó a fundar la Sección de Relaciones Industriales.



McGregor trabajó en la elaboración de dos teorías contrapuestas: la primera, denominada por él Teoría “X”, se identifica con el paradigma de la máquina, con el paradigma mecanicista; mientras que la segunda, denominada Teoría “Y”,

recoge los postulados de la corriente de relaciones humanas. Podemos sintetizar ambas muy brevemente de la siguiente manera:

La teoría X

¿Que es lo que propone la Teoría “X”? En principio, que la gente por naturaleza es indolente, es floja, trabaja lo menos posible. A la gente hay que estarla presionando para que haga las cosas. Se resiste a los cambios, no es muy lista que digamos, trabaja solamente por dinero. Esos son algunos de los principales supuestos de lo que McGregor clasifica como teoría “X” y que puedes identificar (relacionándola con la lectura de Charles Perrow que hiciste en la primera Unidad) con las fuerzas de la obscuridad; o sea, con la teoría mecanicista de la organización.

Si aceptamos que el ser humano es de esta forma, ¿cuál es la estrategia más adecuada para que las personas trabajen?; o dicho de otro modo, ¿qué es lo que tienen que hacer las organizaciones para que el ser humano trabaje y se desenvuelva en la organización? La respuesta es que si la gente realmente es así, entonces hay que darles tareas muy simples y repetitivas para que no piensen; hay que supervisarlas muy de cerca; hay que estar constantemente vigilándolas; hay que establecer controles estrechos para que la gente no se nos salga de ellos; y hay que premiarla si hace las cosas bien, o castigarlas si las

hacen mal.

Sin embargo, dice McGregor, este es un esquema mecanicista, cerrado, un esquema rígido de concebir a la organización. Existe, no obstante, otra forma de concebirla, hay otra forma de hacer las cosas, y opone a esta teoría “X”, la que denomina teoría “Y”.

La teoría Y

¿En qué consiste la teoría “Y”? Pues precisamente en lo contrario de la “X”. Ahora las premisas son que la gente no rechaza el trabajo; es más, a la gente le gusta trabajar: trabajar puede ser tan agradable o tan atractivo como el juego o el descanso. A la gente le gusta asumir responsabilidades, a la gente le gusta colaborar para que las organizaciones tengan éxito; a la gente le gusta mejorar, le gusta tener iniciativa, le gusta participar, etc. etc. Y además, la gente no es tan tonta como uno piensa; o sea, la gente tiene más aptitudes de las que normalmente se les puede ver, lo que pasa es que a veces no las quiere utilizar, o no le interesa utilizarlas. Por lo tanto: ¿Cuál es la estrategia ahora? ¿Qué habría que hacer bajo este supuesto con la gente para que ésta respondiera a las necesidades de la organización?

La respuesta es que habría que darle a la gente la oportunidad para que participara más activamente en las organizaciones. Habría que responsabilizarlas de su autodirección, que la gente se dirigiera a sí misma; habría que ejercitarla también en su responsabilidad en los aspectos de control, que la gente ejerciera su propio control, y habría que propiciar un ambiente que estimulara su motivación, para que desarrollara y aplicara en sus tareas y su trabajo todas las potencialidades que tiene de manera natural.

McGregor escribió varios libros para exponer sus teorías, entre ellos *Liderazgo y Motivación* y el que quizás sea más famoso de todos: *The Human Side of Enterprise* (El Lado Humano de la Empresa).⁽⁹⁾



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Elabora un cuadro comparativo de las teorías “X” y “Y” de McGregor con tus comentarios u opiniones personales, para añadirlo a tu portafolio de actividades.



Lectura complementaria

Si quieres conocer más acerca de las opiniones de Herzberg, te recomendamos la lectura de su exitoso artículo, publicado en la *Harvard Business Review* en 1968, titulado: “Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados?”.

A estas alturas es comprensible que ya te hayas preguntado: Bueno, . . . si existe una teoría “X” y una “Y”, ¿no se le habrá ocurrido a alguien una teoría “Z”?

La teoría Z



La respuesta es sí, sí hay una teoría “Z”, pero aunque McGregor siguió trabajando en un modelo que combinara sus dos teorías, y es probable que así le hubiera llamado, la que se conoce actualmente como teoría “Z” fue desarro-

llada por un autor contemporáneo, William Ouchi, quien en su libro titulado precisamente *Theory Z*, comparó los comportamientos organizacionales en las administraciones de empresas japonesas y estadounidenses.⁽¹⁰⁾

Contemporáneo de McGregor, otro importante autor norteamericano generó un nuevo esquema

de análisis, producto de sus investigaciones, al que denominó Sistema 4. Estamos hablando de Rensis Likert.

5.3d. El sistema 4 de Likert



Rensis Likert nació en 1903. Psicólogo social, en 1949 estableció el Instituto de Investigaciones Sociales en la Universidad de Michigan. Después de su retiro, a los 65 años, formó junto con su esposa y colaboradora, Jane

Gibson Likert, una firma de consultoría para poder seguir llevando sus ideas al campo práctico. Falleció en 1981 en Ann Arbor, Michigan.

En su libro *New Patterns of Management*⁽¹¹⁾ Likert propone cuatro sistemas o modelos administrativos que numera del uno al cuatro.

La escala de Likert

Likert es también muy conocido en el campo de la investigación en las ciencias sociales debido a que desarrolló una escala de medición, y que en su honor lleva su nombre, para poder medir variables de tipo cualitativo. Las escalas de Likert, tienen un formato similar al siguiente:

<u>Pregunta:</u> ¿Cómo consideras que ha sido tu desempeño en la Maestría hasta este momento? <u>Respuesta:</u> Marca tu respuesta en la escala siguiente: () Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

Fig. 5.2. Escala de Likert



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Investiga con mayor detalle en qué consiste el sistema 4 de Likert, y elabora un breve reporte para añadirlo a tu portafolio de actividades.

5.4. Mecánico contra orgánico

El nombre de la metáfora correspondiente a la presente unidad, la metáfora del organismo social, deriva en realidad de los trabajos de los miembros del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas,⁽¹²⁾ de Londres, en especial del modelo de Burns y Stalker.



Tom Burns fue profesor de Sociología en la Universidad de Edimburgo hasta su retiro, en 1981. El profesor Burns falleció en 2001.

En colaboración con el psicólogo G. M. Stalker, llevó a cabo una investigación en

20 industrias inglesas para estudiar la relación entre el ambiente externo y las prácticas administrativas.

Los autores identificaron dos grandes tipos de organizaciones: las mecánicas, que se identificaban con las condiciones ambientales relativamente estables, y las orgánicas, más ligadas a las condiciones ambientales inestables, en las que surgían continuamente nuevos y variados problemas organizacionales.

Identificaron también tres sistemas que rigen el funcionamiento de las organizaciones, y que se dan de manera simultánea en ellas:

- ◆ El sistema de autoridad formal.
- ◆ El sistema cooperativo entre las personas.
- ◆ El sistema político.

Los trabajos de Burn y Stalker pueden consultarse en su libro *The Management of Innovation*, traducido al español con el título: *La Administración de la Innovación*.⁽¹³⁾

Si bien no fue muy difundido en su época, el modelo de estos autores hace énfasis en muchos conceptos retomados hoy en día por los enfoques de calidad, como son la visión y los valores compartidos, el trabajo en equipo y las “redes”, así como el compartir los conocimientos y experiencias dentro de la misma organización, entre otros.

5.4a. El interludio estructuralista

A finales de los años cincuenta del pasado siglo, los dos modelos dominantes para el estudio de las organizaciones, el mecanicista y el organicista, no habían podido llegar a una interpretación unificada del complejo fenómeno organizacional. Es más, estaban cada vez en mayor oposición, ya que el paradigma de las “relaciones humanas”, si bien había transformado profundamente los conceptos prevalecientes acerca de las organizaciones y la administración, tampoco había podido sentar las bases para su completa interpretación.

Por esas mismas fechas, sin embargo, ya habían empezado a surgir nuevos elementos que contribuyeron a una interpretación de las organizaciones con orientación más sociológica. Chiavenato atribuye lo anterior a los siguientes factores:⁽¹⁴⁾

1. La propia oposición surgida entre los modelos mecánico y orgánico.
2. La necesidad de considerar a la organización como una unidad social grande y compleja.
3. La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales.
4. Un nuevo concepto de estructura.

Bajo este nuevo enfoque se escriben libros que van a afectar profundamente el análisis de las organizaciones, como por ejemplo, la obra de William H. Whyte: *The organization man* (El hombre organización), referido fundamentalmente al caso norteamericano.⁽¹⁵⁾

Del “hombre económico” del modelo mecanicista se pasó al “hombre social” del modelo de relaciones y, con el paradigma estructuralista, nació el “hombre organización”.

Hombres organización a los que el propio Whyte define de la siguiente manera:

Son los singulares de nuestra clase media que han dejado sus hogares, espiritual y físicamente, para hacer los votos de la vida de la organización. ⁽¹⁶⁾

En 1963, Renate Mayntz publica su *Soziologie der Organisation* (Sociología de la Organización),⁽¹⁸⁾ y a finales de esa misma década, aparece el libro de Charles Perrow: *Organizational Analysis: A Sociological View* (Análisis Organizacional: Un enfoque sociológico).

Los sátiros de la organización

También por esa época, en parte derivados de este enfoque sociológico, aparecen una serie de publicaciones críticas y humorísticas de las organizaciones y su efecto en el comportamiento



Portafolio de aprendizaje



Foro virtual

Investiga en qué consisten la Ley de Parkinson y el principio de Peter y envía tus comentarios al respecto al Foro Virtual.

de los seres humanos, cuyos autores ya en otra ocasión habíamos agrupado bajo el título de sátiros de la organización,⁽¹⁹⁾ y que incluyen las conocidas leyes de Parkinson, el principio de Peter, y las comparaciones de Jay entre *El Príncipe* de Maquiavelo y la Administración.⁽²⁰⁾

5.4b. El ciclo de vida de las organizaciones

Contemplar a la organización como un organismo viviente nos lleva al análisis de otras variables relacionadas con el crecimiento y el desarrollo de la misma.

Si analizamos la organización como un organismo, como un organismo vivo, entonces, al utilizar esta metáfora, podemos también usar el lenguaje biológico, y hablar del nacimiento de las organizaciones, de la salud de las organizaciones, del desarrollo de las organizaciones, de su crecimiento, y de su muerte o extinción.

Para ello, existen algunos esquemas muy útiles. Como ejemplo vamos a emplear en esta Unidad uno muy conocido, que es el esquema de Greiner, y que nos habla del ciclo de vida de las organizaciones.

Las organizaciones, como los organismos vivos, crecen, se desarrollan y mueren. Muchas de ellas mueren apenas al nacer, otras duran más tiempo, pero todas pasan, en mayor o menor medida, por una serie de etapas que vamos a ilustrar en el esquema de la figura 5.3, comparando dos variables estructurales: la edad y el tamaño de la organización.

Greiner plantea en su esquema que las organizaciones, a medida que crecen en tamaño y en edad, van pasando por ciclos sucesivos, que tienen que ver con alternancia, entre períodos de creatividad y períodos de crisis.

Cuando las organizaciones son pequeñas de tamaño, y están apenas naciendo, existe una fase fuerte de creatividad; la gente se preocupa fundamentalmente por generar ideas, por crear cosas. Sin embargo, a medida que crecen en

tamaño y/o edad, surge, inevitablemente, una primera crisis.

Imagínate que quieres formar una empresa con un grupo de amigos. En esta primera fase, todo el mundo opina; todos aportan ideas. Sin embargo, una vez que están todos de acuerdo y se comienzan a poner las cosas en práctica, surgen otros tipos de preguntas. Ahora el problema es: ¿quién va a guiarnos?, ¿quién va a conducir las actividades?, ¿quién va a ser el líder? A esta primera crisis se denomina crisis de liderazgo.

En esta etapa, la organización puede continuar a una siguiente fase, o puede cancelar su incipiente vida. La organización puede morir en este momento si no se resuelve esta crisis. Si sobrevive a ella (y hay muchas organizaciones que no lo logran), se llega a la siguiente fase del ciclo.

Así, de manera similar a este primer ciclo, se va repitiendo el proceso. Una vez que se supera la necesidad de liderazgo hay una fase creativa de crecimiento otra vez, en donde la organización se preocupa por crear pautas de dirección estables. Surge otra crisis cuando se necesita delegar, y delegar con control. Una vez que se soluciona esta fase, si es que se soluciona y la organización todavía sobrevive, se pasa a otra fase de crecimiento en donde predominan los sistemas internos, para que la organización pueda seguir funcionando.

Vuelve a surgir la crisis otra vez, porque ahora hay que trabajar con mucha gente y entonces empiezan a aparecer mecanismos como el que los norteamericanos denominan "Red Tape" que son dispositivos para manejar ciertos asuntos de manera confidencial.

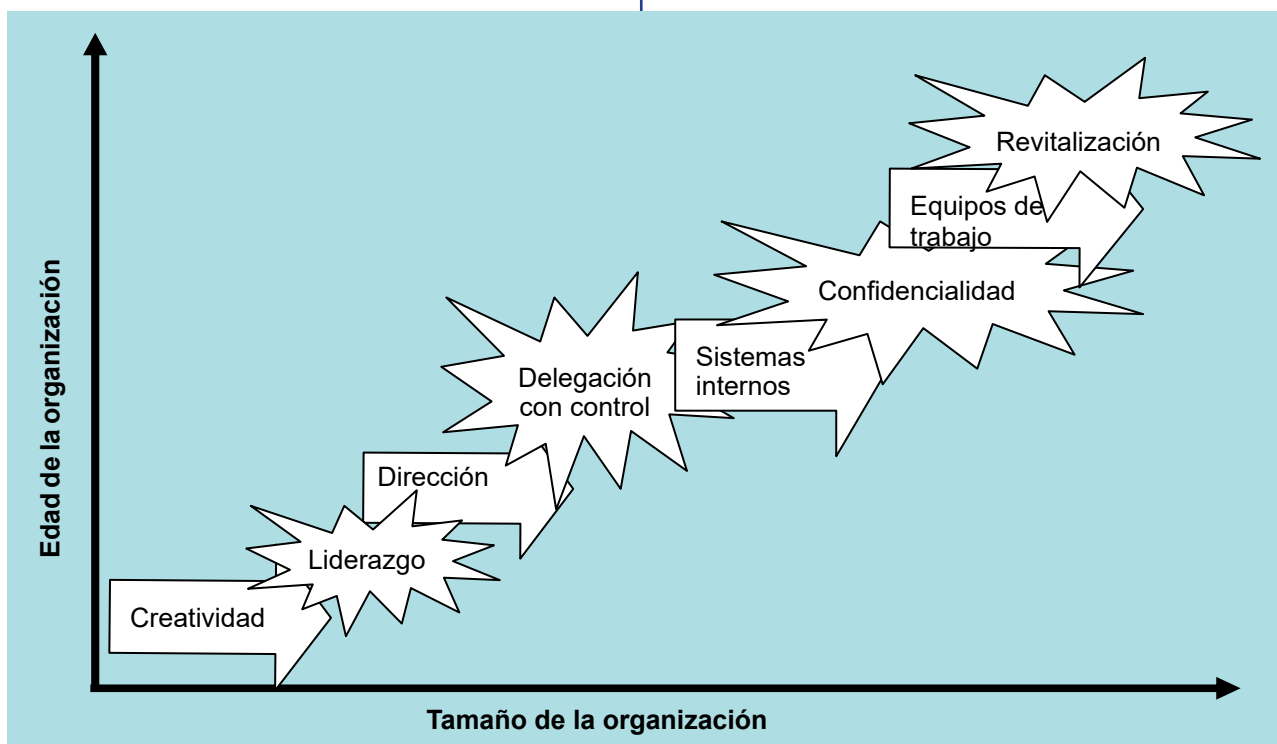


Fig. 5.3. El ciclo de vida de las organizaciones (Adaptado de: Larry E. Greiner: "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50 (July-August, 1972), pp. 37- 46.

Esta etapa de crisis se caracteriza porque en las actividades cotidianas de la organización comienzan a surgir asuntos que no todas las personas pueden ver; documentación a la que no todo el mundo puede tener acceso. El modelo

continúa con estas etapas que oscilan entre fases creativas y de crecimiento y fases de crisis, en donde la organización puede desaparecer si no ha desarrollado la fortaleza, los conocimientos y la creatividad necesaria para superar los pro-

blemas que van a ir surgiendo a lo largo de su existencia, de manera similar a lo que sucede con los organismos vivos.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

De acuerdo con el modelo de Greiner: ¿en qué etapa consideras que se encuentra la organización en la que trabajas, o con la que tengas mayor contacto, especificando sus características?

5.5. De los “Recursos Humanos” al “Desarrollo Humano”

Un cambio importante se empieza a dar en las funciones administrativas de las organizaciones con el surgimiento de los sindicatos y la preocupación de los administradores por asegurar que las empresas puedan tener los elementos legales para defenderse de las cada vez crecientes y justas demandas de los trabajadores.

Los primeros departamentos dedicados específicamente en las empresas a los asuntos laborales datan de principios de siglo pasado. En 1902, la National Cash Register Company estableció el primer departamento de trabajo con responsabilidades de administración de salarios, quejas, condiciones de empleo y de trabajo, condiciones sanitarias, registro y mejoramiento de los trabajadores,⁽²¹⁾ funciones similares a las que hoy día llevan a cabo la mayoría de las áreas responsables de Recursos Humanos, y que podemos agrupar de la siguiente manera:

1. Funciones de planeación, entre las que destacan:

- ◆ Identificación o detección de necesidades.
- ◆ Inventario de personal disponible.
- ◆ Análisis, descripción y valuación de puestos.

2. Funciones legales y contractuales, entre las que destacan:

- ◆ Contratación.
- ◆ Asesoría jurídica.
- ◆ Término de la relación laboral.

3. Funciones de administración de sueldos y salarios, entre las que destacan:

- ◆ Sueldos y salarios.
- ◆ Prestaciones laborales.

4. Funciones de inducción, capacitación y desarrollo, entre las que destacan:

- ◆ Selección.
- ◆ Reclutamiento.
- ◆ Capacitación.
- ◆ Planeación y desarrollo de carrera.

5. Funciones de relaciones laborales, entre las que destacan:

- ◆ Inducción.
- ◆ Manejo y resolución de conflictos.
- ◆ Servicios al personal.
- ◆ Seguridad laboral.

6. Funciones de control, entre las que destacan:

- ◆ Controles de asistencia.
- ◆ Evaluación del desempeño.

El modelo de “relaciones humanas” se desgasta al observarse que la productividad no se incrementa como en un inicio se había supuesto. En algunos casos, inclusive, cae estrepitosamente.

Existe, sin embargo, una contradicción interna entre el uso del término “Recursos Humanos” en el marco de un modelo que, precisamente, trata de contemplar al ser humano lo más alejado

posible de los recursos, concepción mucho más cercana al enfoque mecanicista.

Es importante, también, destacar el nuevo papel de los recursos humanos en la década de los ochenta y los noventa. Incluso la denominación de la función, que ha pasado de “Recursos Humanos” a “Personal” y de ahí a otros variados títulos, no todos afortunados. Entre ellos, podemos citar los más recientes de “Integración de personal” o, el que hemos propuesto en otras ocasiones de “Gestión o Desarrollo del Capital Humano”.

Otro asunto importante es la tendencia, cada vez mayor, a diferenciar entre las funciones rutinarias de la administración de personal (nóminas, por ejemplo), que pueden ser llevadas fácilmente de manera automatizada con los actuales sistemas integrales de registro de personal, y las enfocadas propiamente al desarrollo integral de los miembros de la organización, que poco a poco se está convirtiendo en la tendencia predominante en las organizaciones más creativas y exitosas.

En esta última opción, varias de las funciones que especificamos líneas arriba, se agrupan en tres grandes áreas relacionadas fundamentalmente con el desarrollo del capital humano en las organizaciones, y que van desde el nivel personal al organizacional, pasando por los aspectos grupales:

- ◆ Entrenamiento y desarrollo.
- ◆ Desarrollo Organizacional
- ◆ Planeación y desarrollo de vida y carrera

Sea como fuere, el tema de los “Recursos o Desarrollo Humano” será tratado a profundidad en otra de tus materias a lo largo de la Maestría, por lo que en esta Unidad sólo nos limitaremos a señalar las principales funciones que por lo general se le encomiendan a esta importante área funcional de las organizaciones.

5.6. El Desarrollo Organizacional

Al igual que el tema de los “Recursos Humanos”, el Desarrollo Organizacional será tema de

una materia específica en el plan de estudios de tu Maestría, por lo que en este apartado sólo haremos una breve referencia al mismo, por ser un apartado fundamental para la cabal comprensión de la metáfora del organismo.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.) pueden ser rastreados hasta los trabajos pioneros de Kurt Lewin y los estudios del Instituto Tavistock. Sin embargo, aunado a estos pioneros, los conceptos fundamentales del D.O. están indisolublemente ligados a tres destacados profesores del Programa Sloan de Administración del MIT, a los que haremos frecuentes referencias en diversas materias del plan de estudios de tu Maestría. Ellos son: Edgar Schein, Chris Argyris y Warren Bennis.

El Desarrollo Organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio, una manera de tratar de solucionar algunos de los múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones. De manera más formal, podríamos sugerirte la siguiente definición:

Desarrollo Organizacional

Compleja estrategia educativa, que lleva a cabo mediante una serie de actividades planificadas, dirigida a toda la organización y administrada desde la alta gerencia, cuyos objetivos fundamentales son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Hemos llegado al final de esta Unidad y sólo nos resta hacer algunos comentarios con relación a los autores que hemos tratado en la misma.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Complementa estos breves comentarios con la lectura del artículo: “El Desarrollo Organizacional”, citado en las Lecturas.

Como podrás haber observado, eran en su mayoría psicólogos y sociólogos. Eran personas que estaban relacionadas, en su campo profesional, en su experiencia, con el aspecto humano de las organizaciones, a diferencia de los autores del enfoque mecanicista, cuya formación era básicamente ingenieril (a excepción de Weber, por supuesto).



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Complementa estos breves comentarios con la lectura del Capítulo 1 del libro de Warren Bennis: *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*.



Foro virtual

Accede el Foro Virtual y danos tus comentarios personales acerca de la metáfora del organismo y los temas tratados en la presente Unidad.

Esta formación (o deformación, como sería más correcto denominarla) profesional, sin duda influyó en el tipo de modelo que propusieron para el análisis de las organizaciones, y esto va a ser una característica común en la mayoría de los modelos que analicemos en las demás metáforas, y de la que pocos autores han podido sustraerse, para bien o para mal, en el estudio del complejo y apasionante mundo de las organizaciones.



Lecturas

José Luis Pariente (1990): “El Desarrollo Organizacional”. Artículo disponible en: <http://excelencia.uat.mx/pariente/desarrollo.html>

Capítulo 1 del libro de Warren Bennis: *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993, pp. 1-19.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ En qué consiste la metáfora del organismo.
- ◆ Las principales características del movimiento de “relaciones humanas” y su importancia en la evolución del estudio de las organizaciones.
- ◆ La teoría del “hombre social”, con los trabajos pioneros de Mary Parker Follet y Chester Barnard.
- ◆ Los enfoques conductistas, en especial los estudios de Hawthorne, quienes fueron sus principales protagonistas y

qué conclusiones se derivaron de los mismos.

- ◆ Las teorías de Maslow, Herzberg, McGregor y Likert, acerca de las necesidades y el comportamiento de los individuos en las organizaciones.
- ◆ La dicotomía mecánico-orgánica, derivada de los trabajos de Tom Burns y el Instituto Tavistock, en Londres.
- ◆ El surgimiento del enfoque estructuralista y los denominados “sátiros de la organización”.
- ◆ En qué consiste el ciclo de vida de las organizaciones, de acuerdo al modelo de Greiner.
- ◆ El tránsito del concepto de “Recursos Humanos” al de “Desarrollo Humano”, y las principales tareas de esta función administrativa en las organizaciones.
- ◆ El concepto de Desarrollo Organizacional.



Autoevaluación

1. Qué es el efecto Hawthorne? ¿Quiénes fueron sus principales investigadores?
2. ¿En qué consiste la metáfora del organismo?
3. ¿Cuáles fueron las principales aportaciones de Mary Parker Follet y Chester Barnard al estudio de las organizaciones?
4. ¿Cuáles son y en qué jerarquía se dan las necesidades de los individuos, según la pirámide de Maslow?
5. ¿En qué consiste el modelo de los dos factores, de Herzberg?
6. ¿Cuáles son los principales postulados de las teorías “X” y “Y” de McGregor?
7. ¿En qué consiste el Sistema 4 de Likert?

8. ¿En qué consiste el modelo de Greiner para explicar el ciclo de vida de las organizaciones?
9. ¿Cuáles son las principales funciones de un área de Recursos Humanos en cualquier organización?
10. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?



Referencias

- Bennis, Warren (1969): *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Chiavenato, Idalberto (1995): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- McGregor, Douglas (1960): *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana, 1969.
- Morgan, Gareth (1991): *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.



Notas

- 1/ Chester I. Barnard (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 2/ Hugo Münsterberg (1913): *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- 3/ La historia de los experimentos puede encontrarse en: Richard Gillespie (1991): *Manufacturing Knowledge: A history of the Hawthorne experiments*. Cambridge University Press.
- 4/ Elton Mayo (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: McMillan.
- 5/ F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson (1939): *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- ty Press.
- 6/ Algunos de estos trabajos han sido publicados en las revistas especializadas de psicología y sociología. Entre los más recientes figuran los siguientes: S.R.G. Jones: "Was there a Hawthorne Effect?", *American Journal of Sociology* (November, 1992), pp. 451-68; J. A. Sonnenfeld: "Shedding Light on the Hawthorne Studies", *Journal of Occupational Behavior* (April, 1985), pp. 11-30; y B. Rice: "The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory", *Psychology Today* (February, 1982), pp. 70-74.
- 7/ Abraham Maslow (1979): *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, p. 50.
- 8/ F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- 9/ Douglas McGregor (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. Traducido al español con el título: *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana, 1969.
- 10/ William G. Ouchi. Nacido en 1943 es profesor Distinguido en la Escuela de Administración Anderson de la UCLA. Su libro más destacado es: (1981): *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. Existe traducción al español: *Teoría Z*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1982.
- 11/ Rensis Likert (1961): *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill. Traducido al español como: *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao: Deusto, 1965. La misma editorial ha publicado otras obras de Likert, como la traducción de *The human organization*, con el título: *El factor humano en la empresa* (1968).
- 12/ El Instituto tomó su nombre del Duque de Bedford, Marqués de Tavistock, quien en 1921 donó un edificio al Instituto para estudiar los efectos del combate en los soldados británicos sobrevivientes a la I Guerra Mundial. La dirección actual del Instituto es: 30 Tabernacle Street, London EC2A4DD, y se puede consultar su página electrónica en: <http://www.tavinstitute.org/index.htm>.
- 13/ T. Burn and G.M. Stalker (1961): *The Management of Innovation*. Routledge Chapman & Hall.
- 14/ Idalberto Chiavenato (1988): *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Makron Books do Brasil Editora Ltda. Existe traducción al español: *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill, 4ª. Ed., pp. 457-458.
- 15/ William H. Whyte (1956): *The organization man*. New York: Simon and Schuster. Traducido al español con el título: *El hombre organización*. México: FCE, 1961.
- 16/ Ibid., p. 7
- 17/ Renate Mayntz (1963): *Soziologie der Organisation*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag Gmb-H. Traducido al español con el título: *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza Editorial, 1967.
- 18/ Charles Perrow (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co. Traducido al español con el título: *Análisis Organizacional: Un enfoque sociológico*. México: CECSA, 1972.
- 19/ José Luis Pariente (1993): "Los paradigmas de la Administración". *Revista Sociotam*. Cd. Victoria: UAT/COTACYT. Vol. IV No. 2, julio-diciembre, p 105. (Disponible en: <http://excelencia.uat.mx/pariente/paradigmas.html>)
- 20/ Puedes consultar las siguientes obras: C. Northcote Parkinson: *Parkinson's Law*. Traducido al español: *La Ley de Parkinson*. Barcelona: Ariel, 1961. El profesor Parkinson es autor de otras publicaciones, especialmente recomendable es la siguiente, dedicada a la gran empresa: *Big Business*. London: Weidenfeld and Nicolson, 1974. Traducida al español: *La Gran Empresa*. Barcelona: Pomaire, 1975. Laurence J. Peter and Raymond Hull (1969): *The Peter Principle*. William Morris and Co. Traducido al español: *El principio de Peter*. Barcelona: Plaza & Janes, 1974. Antony Jay (1967): *Management and Machiavelli*. London: Hodder and Stoughton. Traducido al español: *La Dirección de Empresas y Maquiavelo*. Barcelona: Ediciones Destino, 1972).
- 21/ Citado por Stephen P. Robbins: *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, 1996, 7ª. Ed., apéndice A, p.8.

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragosó

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 6

La metáfora del poder

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad serás capaz de:

- ◆ Enumerar cinco proposiciones que sinteticen la metáfora del poder.
- ◆ Diferenciar los conceptos de jerarquía, autoridad y poder.
- ◆ Explicar el poder utilizando el modelo necesidad-satisfactor.
- ◆ Explicar los tres tipos de autoridad que menciona Max Weber.
- ◆ Señalar las principales fuentes del poder.
- ◆ Explicar alguno de los modelos de comunicación derivados de las tradiciones matemáticas o psicosociales.
- ◆ Señalar algunas de las principales barreras de la comunicación.
- ◆ Explicar qué son los conflictos y cuál es su papel en las organizaciones.
- ◆ Describir alguna estrategia organizacional para el manejo de los conflictos
- ◆ Utilizar la metáfora del poder como otra herramienta más para la comprensión del fenómeno organizacional.

Recursos

Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitarás consultar y utilizar:

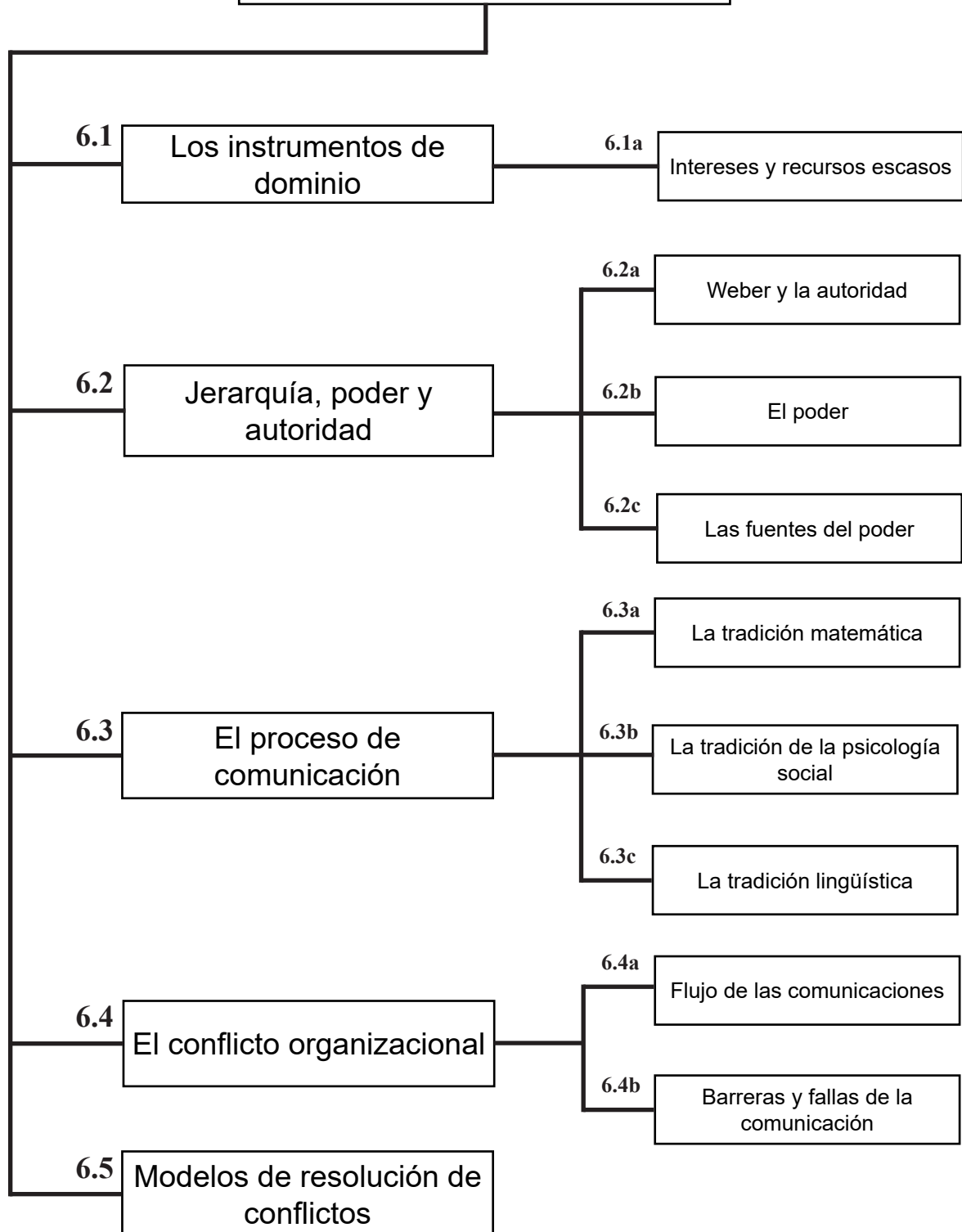
- ◆ Vídeo de la Unidad 6.
- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.

Índice del contenido

- 6.1. Los instrumentos de dominio.
 - 6.1a. Intereses y recursos escasos
- 6.2. Jerarquía, autoridad y poder.
 - 6.2a. Weber y la autoridad.
 - 6.2b. El poder.
 - 6.2c. Las fuentes del poder.
- 6.3. El proceso de comunicación.
 - 6.3a. La tradición matemática.
 - 6.3b. La tradición de la psicología social.
 - 6.3c. La tradición lingüística.
- 6.4. La comunicación organizacional.
 - 6.4a. Flujo de las comunicaciones.
 - 6.4b. Barreras y fallas de la comunicación.
- 6.5. El conflicto organizacional.
- 6.6. Modelos de resolución de conflictos.

Mapa conceptual

La metáfora del poder





Contenido

La metáfora que vamos a utilizar en la presente Unidad contempla a las organizaciones como sistemas políticos. Es una metáfora interesante que ha sido poco empleada para el estudio de las organizaciones en general, aunque su uso es obvio en las organizaciones de tipo político, o en la administración pública. El libro de Gareth Morgan le dedica un capítulo especial, que utilizaremos para enriquecer la información relativa a esta imagen de la organización.

El primer concepto que debemos aclarar es precisamente el de política, y aquí cabría escoger entre posiciones que pueden ser diametralmente opuestas.

Por un lado, si entendemos que lo que persigue la política es fundamentalmente la adquisición, el ejercicio y la conservación del poder, podríamos aplicar el concepto a las organizaciones y ver a éstas como entes en donde lo fundamental para sus miembros es adquirir el poder, de una u otra forma, detentarlo y no permitir, obviamente, que caiga en manos de otros. Si bien en muchas organizaciones esto es fácilmente detectable a simple vista, no podemos quedarnos con esta primera definición, eminentemente pragmática y quizás hasta cínica, para el estudio de las organizaciones, sino que tendríamos que contrastarla con su extremo opuesto, quizás más idealista de la concepción de la política.

Para ello, nos podríamos remontar hasta su acepción aristotélica, en donde la palabra política deriva de *polis*, que se refiere a la ciudad-estado griega. Bajo esta perspectiva más ideal, la política tendría que verse como un mecanismo o proceso para conciliar los intereses diversos en vías de conseguir el bienestar común, o para alcanzar la satisfacción de la comunidad.

Podemos entonces ver también a la organización, a cualquier tipo de organización, desde

este punto de vista, concibiéndola precisamente como un mecanismo de conciliación de los intereses diversos que se dan en ella, entre los grandes grupos y entre los mismos individuos, para poder alcanzar el bien común de la organización, para la consecución de los objetivos para los cuales la organización fue creada.

La política, entendida ésta en cualquiera de las dos acepciones anteriores, para bien o para mal, es una realidad en todas las organizaciones, aunque algunos se nieguen a aceptar el hecho. Todas las personas que integran una organización se mueven por intereses, y para satisfacer esos intereses tendrán, de un modo u otro, que verse involucradas en situaciones de poder

Es pues, entre estos dos extremos de la definición de política, más cínica la primera, más idealista la segunda, que nos podemos mover para el análisis de estos agrupamientos sociales y poder determinar de qué manera las variables o factores relacionados con los sistemas políticos y el ejercicio del poder, afectan la vida de las organizaciones y los individuos que las conforman.

6.1. Los instrumentos de dominio

Uno de los primeros conceptos que debemos estudiar para la mejor comprensión de los aspectos políticos en las organizaciones, son los diversos regímenes bajo los cuales se da el ejercicio del poder. Entre ellos podríamos mencionar, fundamentalmente, los cinco siguientes:

- ◆ Autocracia.
- ◆ Burocracia.
- ◆ Tecnocracia.
- ◆ Oligocracia.
- ◆ Democracia, en sus dos acepciones más utilizadas actualmente: la democracia representativa y la democracia directa.

A los anteriores podríamos añadir el concepto de **Adhocracia**, relacionado más directamente con los fenómenos organizacionales y popularizado por autores como Toffler y Mintzberg.



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

En el libro de Morgan, consulta la página 132, en la que vienen algunas definiciones muy sencillas de estos términos, para su discusión en la sesión de videoconferencia.

Por ejemplo, una manera autocrática de solucionar los problemas de la organización por parte de los directivos sería decir: “este problema lo vamos a resolver de tal manera”. Una actitud de tipo burocrática sería decir: “Bueno, tenemos que hacerlo así, porque así lo estipula la regla, el procedimiento, la ley o cualquier otra disposición”. Una respuesta de tipo tecnocrática sería: “Lo más conveniente, lo más racional, desde el punto de vista técnico sería hacerlo así”. Mientras que una respuesta o postura de tipo democrática, en vez de proponer soluciones el problema empezaría por preguntas del tipo: “¿Cómo creen que sería la mejor forma de resolverlo?” Esa sería una postura más democrática, en donde se contemplara la opinión de todos los que estuvieran involucrados en la solución del problema.

De manera general, las actividades de tipo político que se dan en las organizaciones, entendiendo la política en ese amplio aspecto que ya mencionamos, tienen que ver fundamentalmente con las relaciones entre tres conceptos que vamos a ir desglosando en los apartados subsecuentes, y que son: los intereses, el poder y el conflicto.

Para Bolman y Deal, son cinco las proposiciones que pudieran sintetizar la metáfora del poder:

1. Las organizaciones son coaliciones compuestas por una variedad de individuos y

grupos de interés.

2. Existen diferencias perdurables entre individuos y grupos en cuanto a sus valores, preferencias, creencias, información y percepciones de la realidad. Tales diferencias cambian lentamente, si es que llegan a hacerlo.

3. La mayoría de las decisiones importantes en organizaciones comprenden la asignación de recursos escasos: son decisiones acerca de quién obtiene qué.

4. Como resultado de la escasez de recursos y de las diferencias persistentes, el conflicto es central a la dinámica organizacional, y el poder es el recurso más importante.

5. Las metas organizacionales y las decisiones emergen de la negociación, el regateo y la competencia de los puestos entre los miembros de las distintas coaliciones. ⁽¹⁾

6.1a Los intereses y los recursos escasos

Sostenemos que las personas están en las organizaciones fundamentalmente por interés, de cualquier tipo que éste sea: personal, de grupo, o incluso externo. En realidad, la mayor parte de las veces es más bien una combinación de todos ellos en proporciones variables, pero las personas permanecen en la organización en la medida que sienten que ésta satisface esos intereses o grupo de intereses.

Desde este punto de vista, el manejo de los intereses individuales o de grupo en una organización, el conciliar los intereses de los individuos y de los grupos con los de la organización como tal, se convierte a fin de cuentas en un problema político, puesto que ya vimos que una de las acepciones de la política era precisamente el conciliar todo tipo de intereses diversos, y hacer que ello redunde en beneficio de los objetivos de la organización.

Los aspectos relacionados con el poder y el conflicto son complicados, por lo que trataremos de entrar al análisis más detallado de los mismos,

centrándonos primero en el poder.

Para hablar del poder deberíamos antes definir otros dos conceptos que tienen estrecha relación con él. Nos referimos a la jerarquía y a la autoridad, términos que se confunden muy a menudo. Si además de éstos, añadimos otro término muy de moda actualmente, el de liderazgo, entonces la confusión puede hacerse todavía aún mayor, por lo que vamos a tratar de ir aclarándolos uno por uno, acotándolos de manera más precisa.

6.2. Jerarquía, autoridad y poder

La jerarquía es un término que se relaciona directamente con las posiciones o los niveles de mando de la organización. Etimológicamente, la palabra proviene del latín *hierarchia* = jerarquía eclesiástica, que, a su vez, proviene del griego *hieros* = sagrado + *arkhomai* = yo mando.

El término se refiere tanto a la ordenación, de acuerdo con unos valores o características, de una serie de personas o cosas, como al grupo de personas que ocupan el mismo rango dentro de una organización.

Cuando estudiamos los esquemas de estructura organizacional en la Unidad 4, veíamos que había diferentes niveles en donde podían ubicarse los puestos de la organización. La jerarquía tiene que ver con esa ubicación de los puestos. Un puesto que esté arriba en la estructura es el que tiene mayor jerarquía. Ese puesto, por tanto, se supone que tiene más mando, mayor autoridad que un puesto que esté en una posición inferior, aunque no necesariamente tiene mayor poder, como vamos a ver más adelante.

La jerarquía, por tanto, se relaciona directamente con la posición en la cadena de mando organizacional, a diferencia de la autoridad, tiene más que ver con la formalización y el tipo de la organización.

6.2a. Weber y la autoridad

De acuerdo con el diccionario, la palabra autoridad deriva del latín *auctor-oris* = el que origina

o crea, y se empezó a utilizar en nuestro idioma a partir del siglo XII. En inglés, la palabra proviene del griego *authentikós*, el que es causa de alguna cosa.

La autoridad se basa, por tanto, en el hecho de que el creador de alguna obra tiene el poder de hacer decisiones sobre ella. De ahí que autoridad sea la posesión de ese derecho, del poder hacer algo, o del derecho legítimo de mandar que se haga.

Max Weber, autor que ya estudiamos en la Unidad 1, al hablar de la metáfora de la máquina y la burocracia, diferenciaba tres tipos de autoridad, relacionados con los tipos de sociedad.

De acuerdo con Weber, la autoridad deriva de tres grandes fuentes, que dan como resultado tres tipos de autoridad: la autoridad tradicional, la carismática o la racional-legal.

La autoridad tradicional

Este primer tipo de autoridad tiene que ver con la tradición. Hay autoridades que son tradicionales porque así la hemos visto a lo largo de nuestra educación, o a lo largo de nuestra convivencia social. Los padres de familia son una autoridad para los hijos; los maestros son una autoridad para los alumnos, y podemos seguir con las tradiciones hasta desembocar por ejemplo en la realeza o las autoridades religiosas (regresando de nuevo a la Iglesia y al Ejército, dos de las organizaciones que más han perdurado a lo largo de los siglos).

La autoridad carismática

El segundo tipo de autoridad deriva de la palabra carisma, del latín *charisma*, que a su vez deriva del griego *kharisma* < *kharizomai* = yo agrado, complazco, y significa “don del cielo”.

La persona que tiene carisma tiene un don especial que hace que la gente acate sus órdenes, le haga caso o trate de seguir su ejemplo. El carisma, visto como un don natural, fue una de las primeras teorías que se manejaron para estudiar los conceptos de poder y autoridad, y aún sigue

siendo válida. Es indiscutible que existen personas que tienen un don especial que hace que los demás les hagan caso u obedezcan.

La autoridad legal-racional

El tercer aspecto weberiano, el último que mencionamos, fue el legal-racional. Se refiere a quien tiene autoridad derivada de alguna disposición jurídica, de algún ordenamiento legal que le otorga esa característica. En las organizaciones, una persona puede tener autoridad porque en algún documento, manual, o disposición concreta se especifica que la persona que ocupa determinado puesto, tiene cierto nivel de autoridad específico.

La autoridad, por tanto, se relaciona con el formalismo, con la aceptación del mando por parte de otros, en el entendido de que este mando puede tener diversos orígenes: tradicional, carismático o racional-legal, de acuerdo a la concepción weberiana.

6.2b. El poder

Quizás el concepto de mayor complejidad en su análisis, y el que se presta por tanto a mayor confusión es el de poder.

Existen también muchísimas definiciones y posturas diferentes sobre lo que es el poder, aunque pocas discrepancias en cuanto a su importancia en las ciencias sociales. Ya en 1938, Bertrand Russell afirmaba en su libro *Power, A New Social Analysis*:

El concepto fundamental de la ciencia social es el poder, de la misma manera que la energía lo es en la ciencia física.⁽²⁾

La palabra poder proviene del latín vulgar *potere*, y significa tener la capacidad o la facultad para hacer algo.

Kurt Lewin define el poder como la habilidad potencial de una persona para lograr que la otra se conduzca de cierto modo.⁽³⁾

Robert A. Dahl, por su parte, de manera similar

a Lewin, afirma que el poder es la habilidad para hacer que una persona haga algo que de otra manera no haría por sí solo.⁽⁴⁾

Cuando podemos obligar o influenciar a una persona para que se comporte de manera diferente a como se comportaría si no ejerciéramos esa acción, decimos que tenemos poder sobre esa persona.

¿De dónde proviene esta capacidad para influenciar el comportamiento de los otros? Las fuentes del poder son muchas y variadas. Un buen inicio para estudiarlas es el libro de Kenneth E. Boulding titulado *Las Tres Caras del Poder*.⁽⁵⁾

En esta obra, por demás interesante, el autor maneja un modelo que se basa precisamente en tres caras o categorías: el poder productivo, el poder destructivo y el poder integrador. El modelo de Boulding se construye por la combinación de estos tres factores o variables manejadas en proporciones diferentes.

Estas tres caras no son más que un reflejo del amor, del intercambio o de la amenaza. Cuando la variable fundamental es la amenaza o la posibilidad de coerción, eso otorga un poder de tipo político-militar.

En el poder de tipo económico la variable fundamental, la que tiene más peso, es el intercambio, mientras que las otras dos quedan reducidas a su mínima expresión. Si por último, pasamos al poder de tipo social, el poder se deriva fundamentalmente de la fuerza del amor, mientras las otras dos, el intercambio y la amenaza se minimizan.

Por supuesto, este modelo no es el único que se ha propuesto para analizar el complejo fenómeno del poder. Existen muchísimos más. Nosotros hemos optado desde hace tiempo por utilizar un modelo más completo relacionado con los enfoques contingentes, al que hemos dado el nombre de necesidad-satisfactor.

El modelo necesidad-satisfactor

Para los modelos contingentes, el poder no es una característica que tenga solamente la perso-

na detentadora del mismo, sino que tiene que ver también, tanto con la persona que va a ser objeto del poder, como con la circunstancia específica en la que se da esa relación entre la persona que lo detenta y la persona que va a cambiar su conducta en función de la sumisión al poder ejercido.

El modelo utiliza tres variables: la persona que detenta el poder, la persona que es objeto de ese poder, y la circunstancia específica en la que se da la relación de ambos.

Todas las personas tenemos necesidades de todo tipo, desde las puramente fisiológicas hasta las de autorrealización, en un esquema similar a la pirámide de necesidades de Maslow que estudiamos en la Unidad 5. Por otro lado, todas las personas también tenemos capacidades, conocimientos, habilidades, relaciones, etc., que pueden ser fuentes potenciales de poder.

Se da entonces, una relación de poder, cuando la persona que tiene una necesidad específica entra

en contacto con otra persona que tiene la capacidad real o potencial de satisfacer esa necesidad.

A las capacidades de la persona le llamamos recursos del poder, mientras que a las necesidades las designamos como motivos del poder.

La tercera variable es la situación específica.

Una persona (A) puede tener una necesidad específica, por ejemplo, la de tener un buen sueldo, y otra (B) puede tener la capacidad de pagárselo, pero si trabajan en organizaciones distintas la relación de poder no se va a dar. Sin embargo, si la primera persona renuncia a su trabajo y se incorpora a la misma organización donde trabaja (B), que sí le va a pagar un mejor sueldo, entonces la persona (B) va a tener poder sobre la persona (A).

El esquema mostrado en la Figura 6.1. muestra de manera gráfica esta relación, y algunas combinaciones entre los recursos y los motivos que generan situaciones específicas de poder.

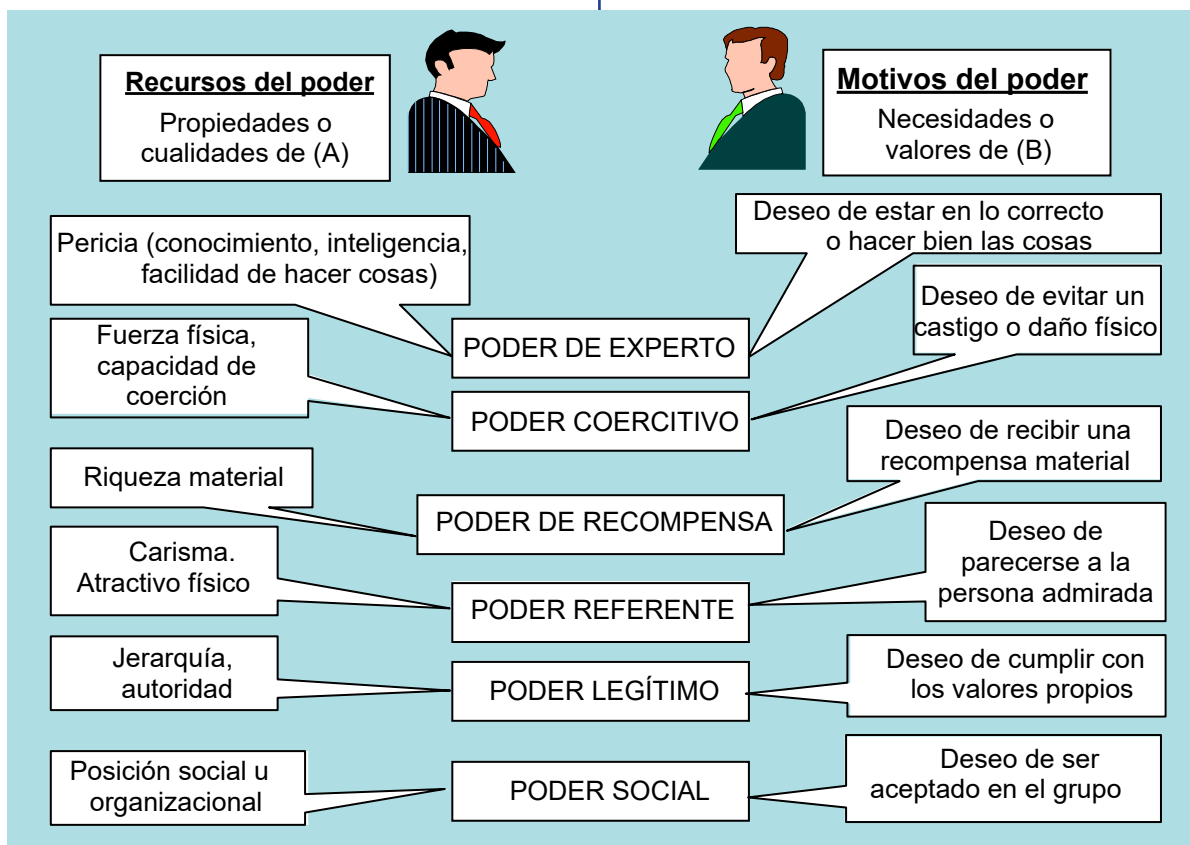


Figura 6. Modelo necesidad-satisfactor

6.2c. Las fuentes del poder

Como podemos observar en el modelo, las fuentes de poder son numerosas. Algunos autores las han agrupado en categorías similares a las siguientes: ⁽⁶⁾

- ◆ Poder de recompensa. Capacidad de premiar, distinguir, reconocer, promover o pagar de alguna manera.
- ◆ Poder coercitivo. Capacidad para proporcionar cualquier tipo de daño, penalidad o castigo, comúnmente relacionada con el uso de la fuerza física.
- ◆ Poder legítimo. Posición o puesto ocupado en cualquier estructura formal. Detentación de algún cargo legítimamente adquirido.
- ◆ Poder de experto. De cualquier tipo, en especial los técnicos o especializados, así como la experiencia en su manejo.
- ◆ Poder referente. Servir como modelo o patrón a seguir o imitar, en función de características personales o adquiridas. Se relaciona estrechamente con el carisma.
- ◆ Poder social o de relación. Contactos o relaciones con otras personas importantes.
- ◆ Poder político. Capacidad de concertación o negociación con grupos o instituciones.
- ◆ Poder de la humildad. Capacidad de apelar a los sentimientos más nobles de las personas o grupos.
- ◆ Poder del amor. Capacidad de entrega desinteresada.

Las fuentes del poder en las organizaciones

En el caso específico de las organizaciones, Gareth Morgan, en su texto *Imágenes de la Organización*, menciona las siguientes fuentes de poder: ⁽⁷⁾

- ◆ Autoridad formal.
- ◆ Control de los recursos escasos.
- ◆ Utilización de la estructura

organizacional, leyes y reglamentos.

- ◆ Control de los procesos de decisión.
- ◆ Control del conocimiento y la información.
- ◆ Control de límites.
- ◆ Capacidad de tratar con la incertidumbre.
- ◆ Control de la tecnología.
- ◆ Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”.
- ◆ Control de las contra-organizaciones.
- ◆ Simbolismo y manipulación de las ideas.
- ◆ Sexo y control de las relaciones de sexo.
- ◆ Factores estructurales que definen el escenario de acción.
- ◆ El poder que ya se tiene.

Características del poder



Podríamos acotar algunas conclusiones acerca de las características fundamentales de las personas en relación con el poder, tomando como referencia los trabajos de Dahl (1915-2014), que fue un desatacado profesor de Ciencia Política en la Universidad de Yale y presidente de la *American Political Science Association* (Asociación Americana de Ciencia Política):⁽⁸⁾

1. Hay personas que buscan el poder con mayor intensidad que otras.
2. No obstante lo anterior, no existe un acuerdo común en las razones por las cuales las personas buscan el poder.
3. Las personas buscan el poder no sólo para su propio bien, sino también debido a su valor instrumental.
4. La búsqueda del poder es un compuesto de motivos conscientes e inconscientes.
5. Parece improbable que todas las personas buscadoras de poder tengan personalidades sustancialmente diferentes.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

De acuerdo con la clasificación de Morgan, elabora una tabla comparativa de las fuentes específicas de poder que crees utilizas en tu puesto particular, en la organización en la que trabajas o en alguna otra a la que pertenezcas, e inclúyela en tu portafolio de aprendizaje.

Por su parte, Alfredo Cuéllar,⁽⁹⁾ ha resumido las características fundamentales del poder en tres aseveraciones que hemos redactado de la siguiente manera:

El poder es contingente. El poder siempre va a estar en función de las variables del entorno, fundamentalmente la situación específica, el lugar y el tiempo.

El poder es social. El poder se da entre las personas, tiene un carácter eminentemente social. El poder es siempre una relación potencial, y no un atributo de los seres humanos.

El poder es potencial. Por ser una relación potencial, el poder no tiene que probarse o ejercerse, existe también con sólo ser percibido como tal.



El doctor Cuéllar nació en Matamoros, Tamaulipas. Es doctor en educación por la Universidad de Alabama y fue el primer mexicano en impartir cátedra en la Universidad de Harvard. Desempeñó

importantes cargos en el sistema educativo de su estado natal y en la actualidad reside en los Estados Unidos de Norteamérica. En fecha

reciente (2026), ha publicado de manera independiente su libro titulado: *Micropolítica*.

A las aseveraciones del doctor Cuéllar acerca del poder, consideramos importante añadir la siguiente:

El poder es amoral. Puede utilizarse, lo mismo que la energía física, con fines buenos o malos, pero por sí mismo no determina valores.⁽¹⁰⁾

No podríamos concluir esta sección sin dejar de hacer mención de otro concepto estrechamente relacionado con el poder, y que ha recibido una atención quizás desmedida en los últimos años. Nos referimos al **liderazgo**. Sin embargo, debido a su complejidad e importancia en los procesos organizacionales, este tema será tratado con más detalle en la materia de Comportamiento Organizacional.

6.3. El proceso de comunicación

Después de haber cubierto en términos muy generales los aspectos relacionados con el poder, vamos a pasar a una segunda parte de la Unidad, que tiene que ver también con los sistemas políticos, y que se refiere al proceso de la comunicación en las organizaciones.

El estudio de los procesos de información en las organizaciones es un tema amplio que será también tratado en la materia de Comportamiento Organizacional, por lo que en esta Unidad haremos sólo referencia a los modelos y conceptos generales, postergando sus implicaciones en el comportamiento para el siguiente curso.

Las organizaciones, según las han definido algunos autores, son también estructuras en donde la información es una especie de unión que hace que las partes que la integran funcionen de manera más o menos coherente. Cuando estudiamos la Unidad 4, definimos la estructura como un patrón de las relaciones que se daban entre las diferentes partes de la organización para que ésta consiguiera sus objetivos.

Estas relaciones establecen una serie de patrones

relativamente estables. Eso es la estructura, y a través de esa relación de patrones relativamente estables se llevan a cabo los procesos organizacionales, que son, precisamente, el poder, el liderazgo, la toma de decisiones y las comunicaciones, entre los más importantes.

Comunicación

Entendemos el proceso de comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda.

Las comunicaciones derivan obviamente en información, o si se quiere ver al revés, según el modelo que se esté utilizando, la información es la que propicia el proceso de comunicación.

La cadena datos-información-comunicación también se presta a múltiples confusiones, por lo que, para nuestros propósitos, utilizaremos las siguientes acepciones de los términos.

La palabra dato proviene del latín *datum* = lo que se da, de *dare* = dar, y se refiere a los elementos necesarios para el conocimiento de una cosa.

La información, por otro lado, podemos definirla de la siguiente manera:

Información

El valor neto derivado de la comparación de los elementos de una situación actual con los elementos apropiados de los datos.

Los datos se convierten en información cuando podemos aprehender el significado asociado con ellos. Los datos en un directorio telefónico son sólo datos, en tanto uno no esté buscando el teléfono de una persona específica. Cuando no se sabe, y lo encontramos en el directorio, es cuando el dato se convierte en información.

Una vez precisados estos conceptos básicos, revisaremos de manera muy rápida y general qué son los modelos de comunicación para tener un panorama general de donde podemos partir para este análisis de la información y la comunicación en las organizaciones.

Para ello, tendríamos que estudiar primero que nada cuáles son las teorías o modelos más utilizados en comunicación. La teoría de la comunicación se puso también muy de moda hace ya muchos años, tan de moda que surgieron hasta carreras completas precisamente para estudiar este importante tema, como la de Ciencias de la Comunicación, por citar solo un ejemplo.

En la actualidad, sabemos que las comunicaciones ocupan un lugar fundamental en la vida y en el desarrollo de las organizaciones. El mismo hecho de que podamos comunicarnos vía teleconferencia en nuestras clases se debe, precisamente, al avance tecnológico que ha posibilitado el desarrollo de estas técnicas.

Existen tres grandes tradiciones básicas de las cuales se derivan la mayoría de los modelos de comunicación que se manejan actualmente: la matemática, la lingüística y la psicología social.

6.3a. Los modelos matemáticos

Los modelos relacionados con la vertiente matemática se relacionan con autores muy conocidos en estas áreas: John von Neumann, Norbert Wiener, Claude Shannon y Warren Weaver, todos ellos personalidades muy distinguidas en el campo de la ciencia y las matemáticas, en especial Norbert Wiener, que utilizó por primera vez el término **cibernética** (que proviene del griego *kibernetes*, que significa timonel, el que dirige o conduce hacia algo). Su obra más conocida es: *Cibernética, o el control y comunicación entre animales y máquinas*, en la que el autor plantea la posibilidad de establecer un puente entre la mecánica y la vida, una especie de psicología comparada de seres humanos y robots.⁽¹¹⁾

Esta posibilidad ha cobrado de manera creciente importante actualidad y debate con el surgimien-

to de la inteligencia artificial.⁽¹²⁾



Norbert Wiener nació en Columbia, Missouri, en 1894. Niño prodigio, que dominaba seis idiomas a la perfección (su padre fue profesor de lenguas eslavas en Harvard), se tituló a los 14 años y recibió su primer

doctorado a los 18 años en Harvard (1913). Estudió posteriormente en Cambridge (Gran Bretaña) con Bertrand Russell, y en Gotinga con Hilbert. Fue Profesor de Matemáticas del Instituto de Tecnología de Massachusetts (1932 - 1964) y junto con Claude E. Shannon sentó los fundamentos de la Teoría de la Información.

Wiener fue bien conocido en nuestro país, debido a su relación con los fisiólogos Cannon y Rosenbluth, con quienes colaboró en el Instituto de Cardiología de la UNAM. Wiener falleció en 1984.

El modelo de Shannon-Weaver

El modelo de Claude E. Shannon y Warren Weaver es probablemente uno de los más conocidos en el campo de las comunicaciones.



Claude Elwood Shannon nació en 1916 en Gaylord, Michigan. Se tituló en 1936, en la Universidad de su estado, y obtuvo su maestría y doctorado en matemáticas en el MIT. A finales de los años 40 trabajaba en la Bell Telephone Company. Su

interés principal estaba centrado en la manera de obtener la cantidad máxima de información. Al mismo tiempo se desempeñaba como profesor de ciencias en el Tecnológico de Massachusetts. Falleció en febrero de 2001.



Warren Weaver (1894-1978), por su parte, era el vicepresidente de la fundación Alfred P. Sloan. Juntos publicaron sus primeras investigaciones en un libro titulado *Mathematical Theory of Communication* (Teoría Matemática de la

Comunicación).⁽¹³⁾

Según el modelo, que ilustramos en la Figura 6.2, el proceso de comunicación comprende una fuente de información, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y la recepción del mismo en su destino.

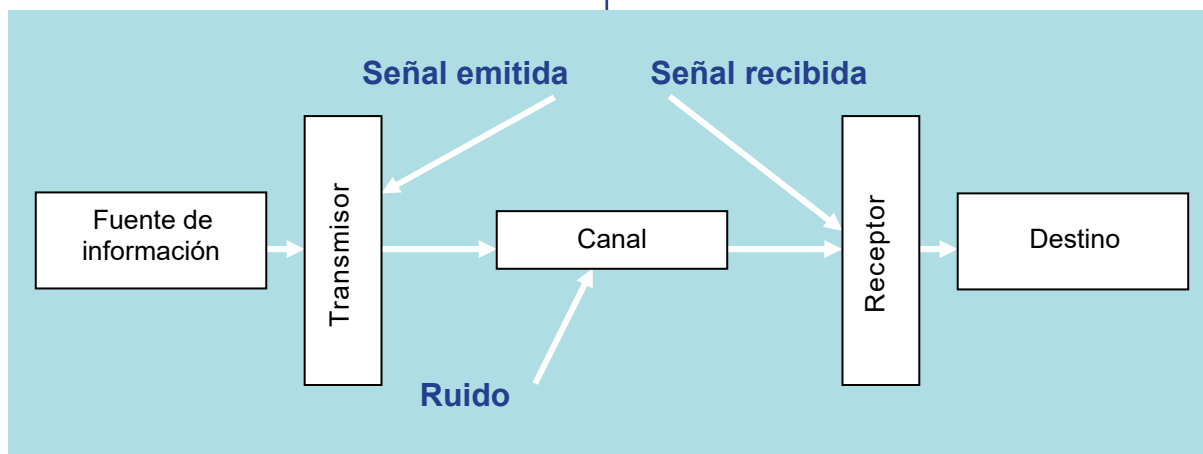


Figura 6.2. Modelo de comunicación de Shannon-Weaver

TRANSMISOR: Inicia el proceso con el surgimiento de un pensamiento o idea que después codifica en una forma tal que pueda ser comprendida tanto por él como por el receptor.

CANAL: La información se transmite a través de un canal que vincula al transmisor con el receptor. En ocasiones pueden usarse dos o más canales. La selección apropiada del canal es vital para lograr una comunicación eficaz.

RECEPTOR: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje. Sólo puede producirse una comunicación precisa cuando tanto el transmisor como el receptor le atribuyen significados iguales o por lo menos similares a los símbolos que componen el mensaje. La comunicación no se completa hasta que se comprenda.

RUIDO: Es cualquier elemento que obstaculiza la comunicación.

6.3b. Los modelos de la psicología social

La segunda vertiente de los modelos de comunicación tiene que ver con la tradición de la psicología social. Algunos de los autores más conocidos son Paul Lazarsfeld, Robert F. Bales, Kurt Lewin, Harold Lasswell y Wilbur Schramm, entre otros.

Para Lasswell,⁽¹⁴⁾ por ejemplo, el proceso de la comunicación puede sintetizarse en la frase:

QUIÉN dice QUÉ, mediante qué CANALES, a QUIÉN y con qué EFECTO.

Wilbur Schramm, autor de diversos libros sobre comunicación de masas, propone un modelo que se parece de alguna forma al de Shannon Weaver, como podemos ver en la Figura 6.3.⁽¹⁵⁾

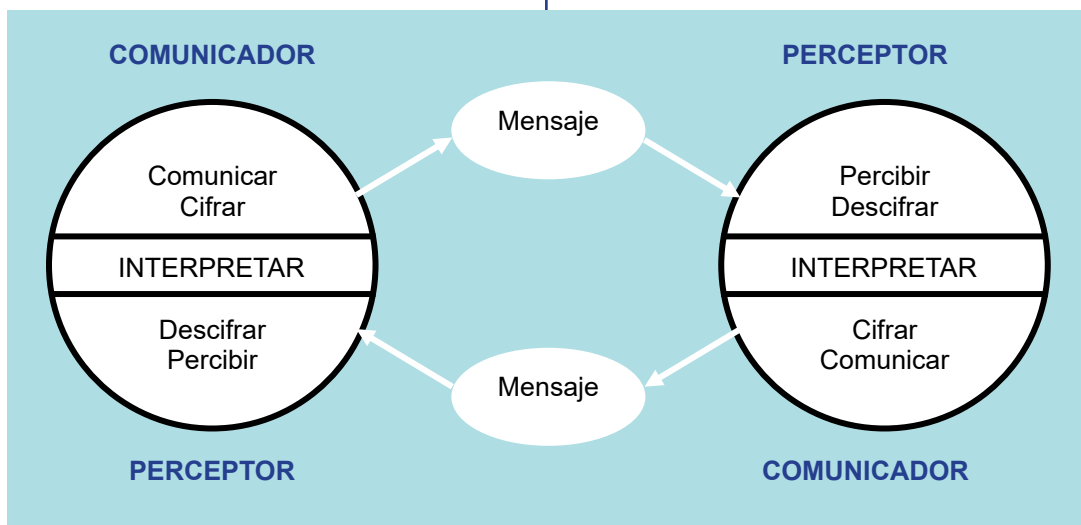


Figura 6.3. Modelo de comunicación de Wilbur Schramm

Schramm establece un modelo de tipo circular en donde también habla de un comunicador y un perceptor. Sin embargo, para Schramm, estos papeles se invierten cuando la comunicación completa su ciclo. El comunicador tiene que realizar fundamentalmente tres actividades: la primera es percibir, la segunda interpretar y la tercera comunicar y pasar el mensaje. El

receptor, por su parte, lo primero que hace es descifrar, después interpreta y luego comunica, volviendo el mensaje a dar la vuelta en un ciclo de retroalimentación.

El modelo de Berlo

El modelo de Berlo, al igual que el anterior, habla de la fuente y el receptor que también aquí

tienen las mismas características, y hace mucho énfasis en los aspectos de habilidades de comunicación, actitudes, conocimientos, el sistema social y la cultura, tanto del emisor como del receptor.⁽¹⁶⁾

Por otro lado, señala claramente los elementos de análisis del mensaje, como pueden ser el contenido, el tratamiento, el código y la estructura, hasta pasar por los diversos canales, en este caso, los sistemas de percepción del ser humano como son sus sentidos fundamentales, hasta

llegar al receptor, como puedes observar en la Figura 6.4

6.3c. Los modelos lingüísticos

La tercera y última de las tres tradiciones mencionadas es la lingüística, que tiene que ver con el análisis y el estudio de la comunicación como fenómeno del lenguaje. Los trabajos más importantes y conocidos son los de Ferdinand de Saussure y los de Noam Chomsky.

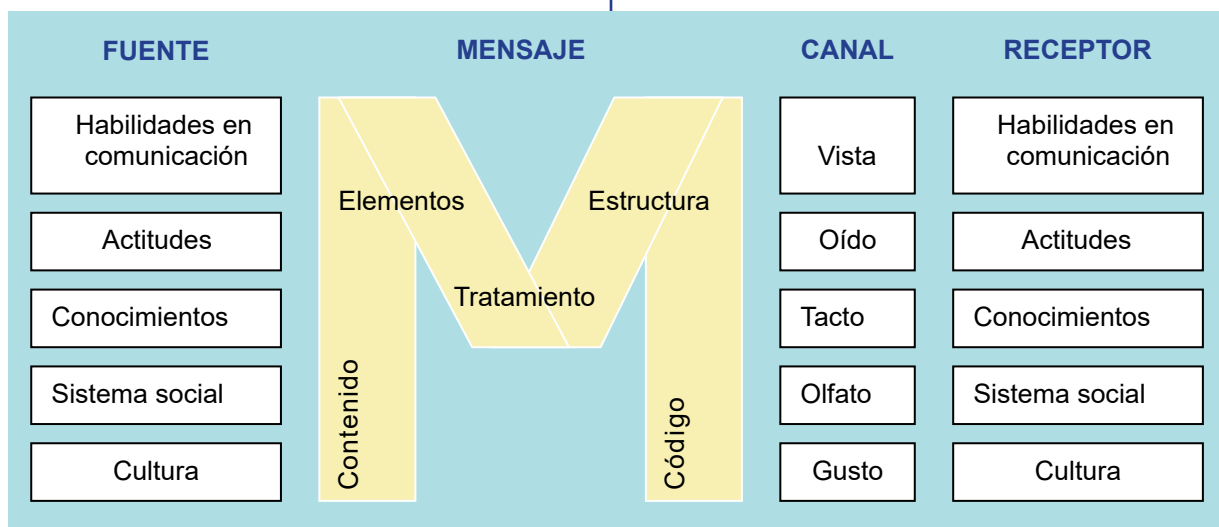


Figura 6.4. El modelo de Berlo (David K. Berlo: *El proceso de la comunicación*, p. 55)

6.4. La comunicación organizacional

Dentro de los procesos simbólicos que se dan en las organizaciones, la comunicación es, sin lugar a dudas, uno de los más importantes. Aunque este tema será tratado más a detalle en la materia **Comportamiento Organizacional**, como ya dijimos anteriormente, en la presente Unidad presentaremos algunos de los conceptos más importantes de la comunicación relacionada con las organizaciones.

El aspecto de la comunicación de las organizaciones también se ha estudiado a profundidad en las últimas décadas. Algunos autores han dedicado textos completos al análisis de este fenómeno. Entre ellos podríamos citar a Rogers

y Agarwala-Rogers⁽¹⁷⁾ así como a Gerald M. Goldhaber.⁽¹⁸⁾ Los primeros definen la comunicación como:

El proceso por el cual se transmite una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento.⁽¹⁹⁾

No obstante lo anterior, existen diferentes concepciones de lo que significa la comunicación organizacional. Katz y Kahn, por ejemplo, la definen como:

El intercambio de información y la transmisión de significados.⁽²⁰⁾

La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia, a su vez, al medio ambiente. La comunicación organizacional implica personas,

sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, pero también implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

El propósito de la comunicación en las organizaciones

El propósito de la comunicación en una organización es llevar a cabo el cambio, e influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación se necesita, fundamentalmente, para:

- ◆ Establecer y difundir la misión, la visión y los objetivos y metas de la organización.
- ◆ Desarrollar estrategias y planes para lograr lo anterior.
- ◆ Organizar las personas y los recursos en la forma más eficaz y eficiente.
- ◆ Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- ◆ Dirigir, orientar, propiciar un ambiente motivacional y crear un clima que incentive la participación del personal y
- ◆ Controlar el desempeño.

La comunicación facilita también las relaciones con el ambiente externo. Mediante el intercambio de información los administradores toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. Mediante la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

Las comunicaciones en las organizaciones adoptan muchas formas. Algunas son totalmente interpersonales, otras se refieren a aspectos internos de la organización, mientras que algunas más se preocupan por los vínculos entre las organizaciones y su medio ambiente.

6.4a. Flujos y tipos de la comunicación en las organizaciones

En una organización eficaz, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma vertical, que a su vez puede ser descendente o ascendente, y de manera horizontal o cruzada.

Comunicación descendente: Esta comunicación fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, reuniones, teléfono, correo electrónico, altoparlantes e incluso los rumores.

Ejemplos de comunicación descendente escrita ampliamente conocidos son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias, entre otros.

Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación viaja desde los subordinados hasta los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de retroalimentación.

La comunicación ascendente no se basa en órdenes, y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. La comunicación ascendente eficaz requiere de un entorno en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse.

Comunicación horizontal y cruzada: Incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares (comunicación horizontal), así como el flujo diagonal entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación directa, con objeto de mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue

la jerarquía organizacional, sino que atraviesa la cadena de mando.

La Figura 6.5. ilustra gráficamente estos flujos.

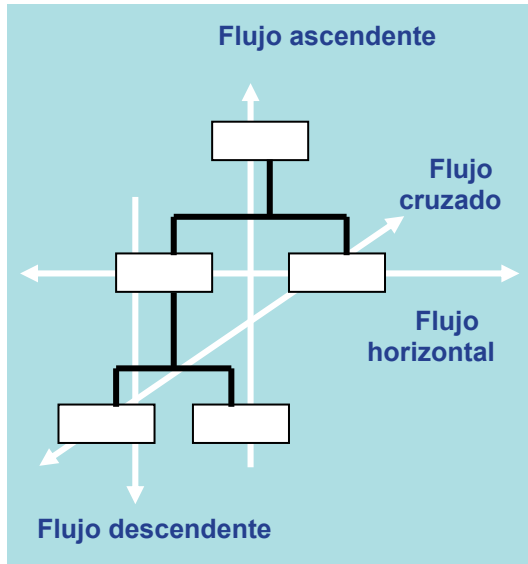


Figura 6.5. Flujos de comunicación

Comunicación escrita, oral y no verbal:

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. La comunicación escrita también puede fomentar la uniformidad de políticas y procedimientos. Sin embargo, los mensajes escritos pueden crear montañas de papel, estar expresados en forma deficiente por redactores ineficaces, y no suelen proporcionar una retroalimentación inmediata.

Una gran parte de la información en las organizaciones se comunica de manera oral. La comunicación oral puede variar desde una reunión cara a cara entre dos personas hasta la presentación ante un auditorio; también puede ser formal o informal y planeada o accidental. Su ventaja principal es que permite un rápido intercambio, con retroalimentación inmediata. Su principal desventaja es que consume más recursos, en especial el tiempo.

En todo momento, lo que dice una persona es reforzado por la comunicación no verbal, como

son las expresiones faciales y los gestos corporales. Es evidente que la comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación oral, lo que fundamenta el dicho de que con frecuencia las acciones dicen más que las palabras. Sobre estos temas profundizaremos en la materia de Comportamiento Organizacional.

6.4b. Barreras y fallas en la comunicación

Uno de los problemas importantes en las organizaciones son las barreras y fallas en la comunicación. Sin embargo, a menudo los problemas de comunicación son sólo síntomas de problemas más profundamente enraizados.

A manera de ejemplo, enumeramos algunas barreras específicas de la comunicación:

FALTA DE PLANEACIÓN: Con demasiada frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin pensar, planear y definir en primer lugar el propósito del mensaje.

SUPOSICIONES NO ACLARADAS: Es común que existan suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes, pero que con frecuencia se pasan por alto y no se comunican, a pesar de su importancia.

DISTORSIÓN SEMÁNTICA: Puede ser deliberada o accidental. Las palabras pueden producir diferentes respuestas, dependiendo de los conocimientos, la personalidad o la cultura de las personas involucradas.

MENSAJES MAL EXPRESADOS: A pesar de lo precisa que pueda estar la idea en la mente del emisor, el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras, o si se dan omisiones, incoherencias, estructura inadecuada de las frases, lugares comunes, o incapacidad de clarificar las implicaciones del mismo.

PÉRDIDA POR TRANSMISIÓN Y RETENCIÓN DEFICIENTES: En una serie de transmisiones sucesivas de información de una persona a otra, el mensaje, paulatinamente pierde exactitud. La retención deficiente de la información es otro problema grave. De aquí la necesidad

de repetir el mismo mensaje utilizando varios canales, concepto este último conocido como redundancia de la información.

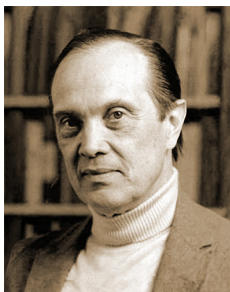
FALTA DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN

PREMATURA: Son muchos los buenos conversadores, pero pocos los que saben escuchar.

DESCONFIANZA, AMENAZA Y TEMOR: En un ambiente donde existan estas fuerzas, cualquier mensaje será contemplado con escepticismo.

SOBRECARGA DE INFORMACIÓN: Podría pensarse que una cantidad mayor de información y sin restricciones ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, un flujo sin restricciones podría producir demasiada información, la cual podría distorsionar el mensaje.

Cuando sucede este tipo de sobrecarga en la información, los seres humanos en las organizaciones responden de muy diferentes maneras.



George A. Miller (1920-2012), una autoridad en psicolingüística, que fue codirector del Centro de Estudios Cognitivos de la Universidad de Harvard, clasificó estas categorías de respuestas de la siguiente manera: ⁽²¹⁾

- a. *Omisión, cuando no se procesa parte de la información.*
- b. *Tortuguismo, cuando se trabaja menos durante períodos de mucha carga, esperando ponerse al día durante los de calma.*
- c. *Filtración, cuando no se procesan ciertos tipos de información, con base en algún esquema de prioridades.*
- d. *Aproximación, o reducción de las categorías de discriminación (un modo de responder, general e impreciso).*
- e. *Empleo de canales múltiples, cuando se utilizan canales paralelos, como en la*

descentralización.

- f. *Evitación de la tarea.*

6.4c. La información y la política



Karl Deutsch (1912-1992), un importante científico social y político oriundo de Praga, pionero de la teoría de las relaciones internacionales, hizo popular, en los años sesenta del siglo pasado, un libro titulado *Los Nervios del Gobierno*,⁽²²⁾ en

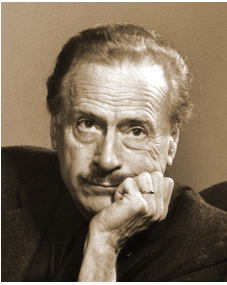
el que afirma textualmente:

Este libro sugiere que sería provechoso considerar el gobierno no tanto como un problema de poder, sino más bien como un problema de conducción, y pretende mostrar que la conducción es, fundamentalmente, un problema de comunicación.

Lo que plantea Deutsch en su libro es que si la organización puede reducirse también a una cuestión de política, en realidad su problema fundamental es de conducción, de dirección, y este problema puede manejarse mejor cuando se cuenta con información adecuada; de ahí el concepto de nervios del gobierno que utiliza Deutsch como título para su libro.

Estos nervios del gobierno para las organizaciones son precisamente los procesos de comunicación e intercambio de información. Tan importante es la influencia de estos aspectos, que la creación y el desarrollo de modelos educativos como el que estamos utilizando descansan fundamentalmente en la tecnología de las telecomunicaciones.

Un buen ejemplo son las redes de comunicación, como Internet, que sin duda está alterando profundamente los patrones de comunicación que se manejaban anteriormente en las organizaciones, acercándonos cada vez más a la aldea global a la que tanto se refiriera McLuhan en sus libros.⁽²³⁾



Herbert Marshall McLuhan nació en Edmonton en 1911. Uno de los más famosos y reputados sociólogos de la comunicación, sus numerosas obras incluyeron conceptos universalmente utilizados como el de

la “aldea global” o “el medio es el mensaje”. Falleció en Toronto, en 1980, debido a complicaciones derivadas de un derrame cerebral.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Lee el artículo de Delgado y Saggese:
“Organizaciones preparadas para el intercambio eficiente de la información.”

6.5. El conflicto organizacional

Nos quedaría por último hablar del conflicto. Al analizar el poder y los sistemas de comunicación, decíamos que de lo que se trata es de conciliar intereses en las organizaciones, por lo que un aspecto que no podemos dejar de pasar por alto, porque es también fundamental para este análisis, es el manejo del conflicto.

A fin de cuentas, el conflicto se ha vuelto ALGO COMÚN EN LAS ORGANIZACIONES.

Como bien dicen Margulies y Raia:

En virtud de la creciente complejidad de la vida organizacional y de las demandas impuestas a individuos y grupos, es más probable que los conflictos sean ocurrencias

normales que cosas raras en las organizaciones contemporáneas. ⁽²⁴⁾

Durante décadas, los estudiosos de las organizaciones centraron sus esfuerzos en averiguar cómo evitar el conflicto. Conscientes de que el conflicto parece ser una característica común y consustancial a las organizaciones, hoy en día el enfoque ha cambiado, y el interés se centra cada vez más no en averiguar cómo evitarlo, sino en saber cómo manejarlo y convertirlo en una nueva oportunidad de desarrollo. Como bien lo sugieren Bolman y Deal:

La perspectiva política afirma que, dadas las diferencias persistentes de intereses y recursos escasos, el conflicto entre los miembros de una coalición es inevitable y el poder irremediabilmente se convierte en un recurso clave. Cuando los recursos son escasos es necesario hacer concesiones y equilibrar los principios deseables que sean mutuamente excluyentes o parcialmente incompatibles. ⁽²⁵⁾

6.5a. El modelo

Para ilustrar mejor el proceso del conflicto, hemos desarrollado un modelo que ilustramos en la Figura 6.6, y que consiste de cuatro etapas o pasos básicos.

En la primera etapa existe el reconocimiento de alguna causa potencial o antecedente del conflicto. Esta causa u oposición de intereses en potencia puede provenir de muchos factores de tipo organizacional, pueden ser fallas de comunicación, de estructura, o problemas relacionados con las variables personales. El hecho de que exista una oposición potencial puede darse a partir de elementos tan simples como la antipatía entre dos personas.

Una vez que se han dado estas condiciones, pasamos a una segunda etapa, que se caracteriza porque una situación que era potencial y encerraba un conflicto latente, ahora se percibe como tal debido a algún factor detonante que puede ser tanto interno como externo a la organización.

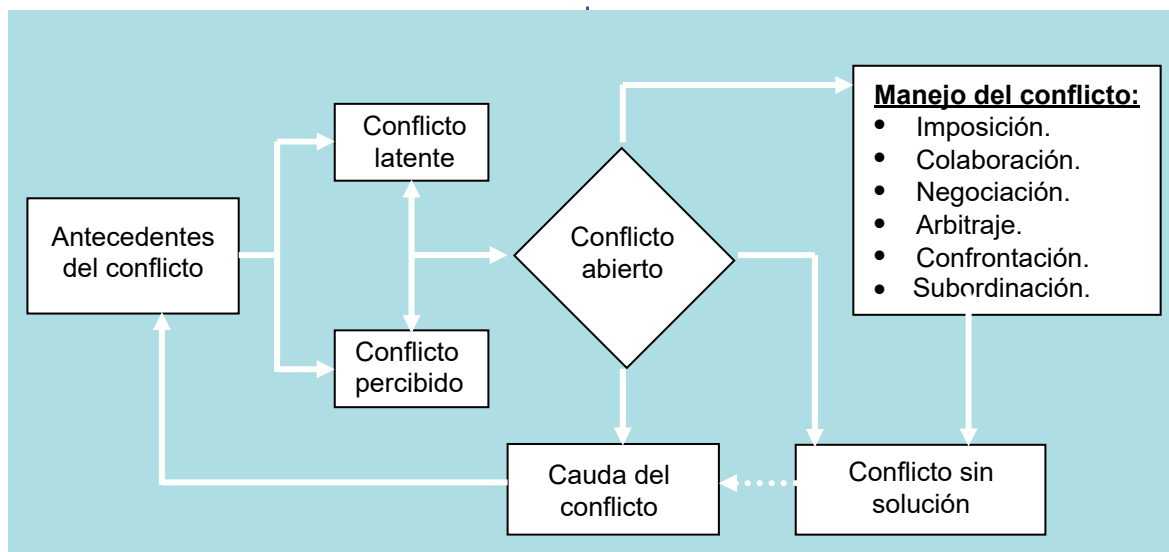


Figura 6.6. Modelo de conflicto

En una tercera etapa hablamos ya de conflicto abierto. Cuando existe un conflicto abierto, que ya no es sólo potencial, vamos a enfrentarnos a una serie de conductas que pueden agravarlo o mitigarlo hasta llegar a una última etapa del modelo cuando se toma control para su manejo o queda sin resolverse.

Si el conflicto se soluciona y se mantiene dentro de parámetros manejables, podemos llegar a incrementar la ejecución del grupo y que la organización salga ganando; por el contrario, si el manejo no es adecuado, la ejecución del grupo decrecerá, se delimitará, y la organización saldrá perjudicada.

De todas formas, y esto es importante mencionarlo, en realidad el conflicto tampoco se termina del todo, aunque se haya solucionado. El conflicto normalmente deja un residuo que algunos autores denominan cauda, como si fuera la cauda de un cometa, y que es un fenómeno o efecto que puede convertirse a su vez en el antecedente para un nuevo conflicto.

6.5b. El conflicto organizacional

Los conflictos organizacionales se pueden dar tanto a nivel horizontal como a nivel vertical. En el caso horizontal nos referimos a los típicos conflictos entre unidades organizacionales que están en el mismo nivel jerárquico. Por ejemplo,

la típica disputa que normalmente existe entre las unidades de investigación y desarrollo y las unidades de ventas, y que se generan, la mayor parte de las veces, por problemas de intereses encontrados o la competencia por compartir o manejar recursos que son escasos.

Las organizaciones no siempre tienen la cantidad de recursos que quisieran, y obviamente tienen que repartirlos entre sus diferentes unidades, de acuerdo a algún esquema de priorización. Lo anterior no siempre satisface a las dos partes, y entonces, en esa lucha por conseguir los recursos escasos, se genera el conflicto.

Los que se dan en la dimensión vertical tienen que ver con otro tipo de variables. En este caso los conflictos se dan porque hay un área que tiene mayor posición jerárquica, o mayor poder sobre otra. En este caso el conflicto se genera de manera similar a cualquier otra situación de poder.

6.6. Modelos de resolución de conflictos

Es posible proponer algunos mecanismos para manejar el conflicto, porque en última instancia, si estamos haciendo este análisis del conflicto en las organizaciones, es para tratar de llegar a alguna forma de solución o manejo del mismo.

Cuando tratamos con conflictos entre grupos, podemos optar por una serie de estrategias que Richard Daft clasifica en la siguiente escala:⁽²⁷⁾

1. Autoridad formal
2. Comunicaciones limitadas
3. Mecanismos de integración
4. Confrontación y negociación
5. Consultor externo
6. Rotación de personal
7. Misión y metas compartidas
8. Entrenamiento intergrupal

Las fuentes de conflicto entre los trabajadores y los administradores (conflicto vertical), Daft las atribuye a los siguientes factores:

- ◆ Distancias psicológicas que existen entre algunas personas
- ◆ El poder y el estatus.
- ◆ La ideología
- ◆ La escasez de recursos

Y propone algunas estrategias para su solución, como son la negociación de acuerdos y los enfoques cooperativos, incluyendo entre estos últimos el reparto de utilidades (o ganancias compartidas), la formación de equipos obreiro-patronales y la seguridad en el empleo.⁽²⁸⁾

Por su parte, Gareth Morgan maneja una clasifi-



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Identifica cuáles de las estrategias para solución de conflictos mencionadas por Daft se utilizan con mayor frecuencia en tu organización, y elabora un breve ensayo para incluirlo en tu portafolio de aprendizaje.

cación que permite ubicar las diferentes respuestas o estilos, como él les llama, para el manejo de conflictos. En este esquema, que a su vez está adaptado de K. W. Thomas, maneja un sistema de coordenadas. En las ordenadas se grafica el intento por satisfacer los intereses propios de las personas, que puede ir desde lo no asertivo hasta lo asertivo. En el eje de las abscisas se grafica el grado de cooperación. En función de este sistema de coordenadas, se identifican cinco estilos de manejo de conflictos, según se muestra en la Figura 6.7.

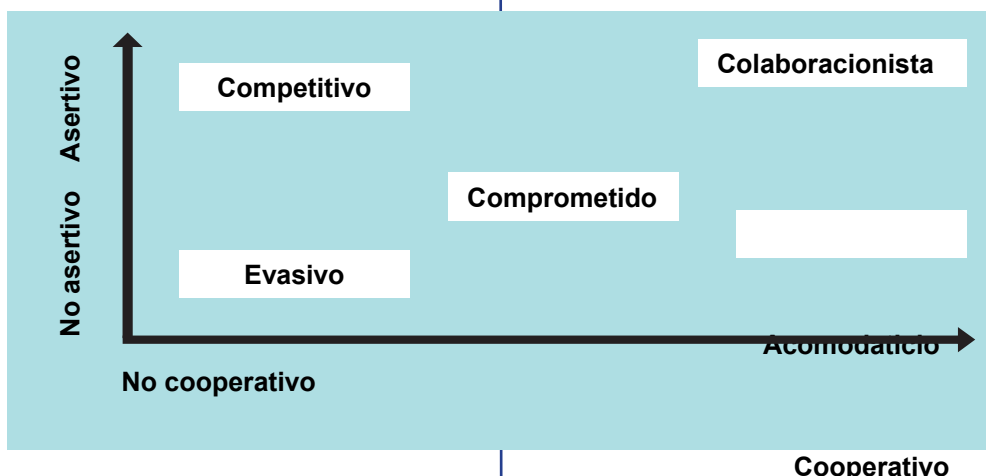


Figura 6.7. Estilos para la solución de conflictos. (Basado en Morgan, p. 180)

Hemos abordado en esta Unidad una metáfora diferente, que analiza a las organizaciones como entes políticos. Esta metáfora tiene sus ventajas y también sus limitaciones. Dentro de las ventajas, la principal es la de contemplar a la organización con otro esquema mental. Cuando pertenecemos a una organización, a menos que sea del sector público, no tendemos mucho a verla como un sistema político. Es más, hay quienes dicen: “yo estoy en el sector privado, aquí no se maneja nada de política”, lo cual, esperamos que haya quedado suficientemente claro, es una falsedad.

En ninguna organización podemos prescindir de la política, entendida ésta entre los dos amplios extremos que mencionamos al principio de la Unidad, y que oscilan entre la obtención de un beneficio común, hasta el extremo del control y el manejo del poder con otros fines.

La política en las organizaciones es un fenómeno del que no nos podemos desligar, por lo que debemos poseer o desarrollar la capacidad para saber manejarlo de la manera más adecuada. Esa es la ventaja de estudiar esta metáfora.



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Complementa la información del modelo de la figura 6.7 consultando el texto de Gareth Morgan, para comentarlo en la sesión de videoconferencia.

Lee el artículo de Joseph A. Litterer: “Conflictos en la organización: reexamen.”

La limitación o el riesgo, por otro lado, es la de ser parcial, la de no comprender que esta visión es otra de tantas, una más de las muy diferentes maneras que tenemos para analizar las organizaciones.

El riesgo puede ser el caer en el cinismo de pensar que todo lo que se haga en la organización, que cualquier tipo de relación que tengamos con los grupos o con las personas, va a llevar escondida alguna intención de tipo político, en el sentido peyorativo del término, y eso sí puede ser un verdadero peligro, porque analizar la organización bajo una sola óptica, verla bajo un solo modelo y bajo una sola perspectiva, nos puede llevar a conclusiones y actitudes en el trabajo cotidiano que a fin de cuentas sólo acabarían por perjudicar a la propia organización y a sus integrantes.



Portafolio de aprendizaje



Foro virtual

Accede al foro virtual de la materia y expón tu opinión respecto a la metáfora del poder.



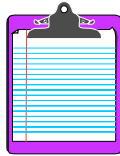
Lecturas

Como material complementario, lee los artículos siguientes:

Joseph A. Litterer: “Conflictos en la organización: reexamen.”, en: Sexton, William P.: *Teorías de la Organización*.

México: Trillas, 1977, pp. 370-381.

Delgado, Joaquín y Saggese, Delhy:
“Organizaciones preparadas para el
intercambio eficiente de la información: La
siguiente frontera.”



Puntos clave

Esta Unidad ha presentado la siguiente información:

- ◆ El significado de la metáfora del poder y cinco proposiciones que la sintetizan.
- ◆ Los conceptos de jerarquía y autoridad.
- ◆ Los tipos de autoridad, según Max Weber.
- ◆ El concepto del poder y el modelo necesidad-satisfactor.
- ◆ Las principales fuentes del poder y del poder en las organizaciones.
- ◆ El proceso de la comunicación y las tres grandes tradiciones de las que derivan sus estudios más relevantes.
- ◆ Los modelos de comunicación de Shannon-Weaver, de Schramm, de Berlo y de Lasswell.
- ◆ Los flujos y tipos de las comunicaciones en las organizaciones.
- ◆ Algunas de las principales barreras y fallas de la comunicación.
- ◆ El conflicto su papel en las organizaciones.
- ◆ Algunas estrategias organizacionales para el manejo de los conflictos.
- ◆ Las ventajas y los riesgos de la utilización de la metáfora del poder en el análisis de las organizaciones.



Autoevaluación

1. ¿Cuáles son las cinco proposiciones que sintetizan la metáfora del poder?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre los conceptos de jerarquía y autoridad?
3. ¿Cuáles son los tipos de autoridad, según Max Weber, y de dónde derivan?
4. ¿Qué es el poder, de acuerdo al modelo necesidad-satisfactor?
5. ¿Cuáles son las principales fuentes del poder en las organizaciones?
6. ¿Qué es el proceso de la comunicación y cuáles son las tres grandes tradiciones de las que derivan sus estudios más relevantes?
7. ¿En qué consisten los modelos de comunicación de Shannon-Weaver, de Schramm, de Berlo?
8. ¿Cuáles son los principales flujos y tipos de comunicación en las organizaciones?
9. Menciona por lo menos cinco de las principales barreras y fallas de la comunicación.
10. Elabora un esquema que muestre el proceso del conflicto en las organizaciones y menciona alguna de las estrategias organizacionales para su manejo.



Referencias

Bolman, Lee Q. y Deal, Terrence E. (1991):
Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership. San Francisco, CA:

Jossey-Bass, Inc. Existe traducción al español: *Organización y Liderazgo*. Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

Boulding, Kenneth E (1990): *Three Faces of Power*. Newbury Park, CA. : SAGE Publications. Existe traducción al español: *Las Tres Caras del Poder*. Barcelona: Paidós, 1993.

Clark, Kenneth B. (1974): *Phatos of Power*. New York: Harper and Row. Existe traducción al español: *El Patetismo del Poder*. México: FCE, 1976.

Daft, Richard L.: *Organization Theory and Design*. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1995, 5th. ed.

Mc Neil, Elton B. (1965): *The Nature of Human Conflict*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Existe traducción al español: *La naturaleza del conflicto humano*. México: FCE, 1975.

Morgan, Gareth (1986): *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega, 1991.

Toffler, Alvin (1990): *Power Shift*. New York: Bantam Books. Existe traducción al español: *El Cambio del Poder*. Barcelona, Plaza & Janes, 1990.



Notas

1/ Bolman, Lee Q. y Deal, Terrence E.(1991): *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc. Traducción al español: *Organización y Liderazgo*. Addison-Wesley Iberoamericana, 1995, p. 184 (subrayado de los autores).

2/ Citado por Kenneth B. Clark (1974): *Phatos of Power*. New York: Harper and Row. Existe traducción al español: *El Patetismo del Poder*. México: FCE, 1976,

p. 73.

3/ Lewin, Kurt (1951): *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.

4/ Dahl, Robert A. (1963): *Modern Political Analysis*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Existe traducción al español: *Análisis Sociológico de la Política*. Barcelona: Fontanella, 1968, p. 52.

5/ Boulding, Kenneth E (1990): *Three Faces of Power*. Newbury Park, CA. : SAGE Publications. Existe traducción al español: *Las Tres Caras del Poder*. Barcelona: Paidós, 1993.

6/ Ver: French, John R.P. y Raven, Bertram: “Bases del poder social”, en Cartwright & Zander (1953) *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper and Row. 3th. ed., 1968. Existe traducción al español: *Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría*. México: Trillas, 1971. También los libros de Pfeffer, Jeffrey (1981): *Power in Organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman. y (1992): *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School.

7/ Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc. Existe traducción al español: *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega, 1991, pp. 146-173.

8/ Dahl, Robert A., op. cit., traducción al español, p. 83.

9/ Cuéllar, Alfredo (1996): “La mujer, la política y el ejercicio del poder en las organizaciones.” Apuntes para un curso-taller. Cd. Victoria, Tam.: Instituto Tamaulipeco de Investigación Educativa y Desarrollo de la Docencia.

10/ Clark, Kenneth B. (1974): *Phatos of Power*. New York: Harper and Row. Existe traducción al español: *El Patetismo del Poder*. México: FCE, 1976, p. 83.

11/ Wiener, Norbert (1948): *Cybernetics, or control and communication in the animal and the machine*. MIT. Existe traducción al español: *Cibernética, o el control y comunicación animales y máquinas*. Barcelona: Trusquets Editores, 1985. Véase también: *The human use of human beings. Cybernetics on Society*. Existe traducción al español: *Cibernética y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1969. Colección Índice.

12/ Cuando se elaboró la primera edición de este libro, la inteligencia artificial (IA) todavía no tenía el desarrollo ni la importancia organizacional que ha cobrado en el presente siglo. Si bien sus inicios se remontan a 1950 con un histórico ensayo de Alan Turing, el término se acuñó oficialmente en la Conferencia de Dartmouth de 1956. Fue a partir de los inicios del año 2000 que empezó a integrarse de manera cotidiana.

- na en los entornos organizacionales y en la sociedad en general.
- 13/ Shannon, Claude E. and Weaver, Warren (1949): *Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- 14/ Lasswell, Harold (1948): *Power and Personality*. New York: Norton.
- 15/ Ver: Schramm, Wilbur (1963): *The Science of Human Communication*. New York: Basic Books, Inc. Existe traducción al español: *La Ciencia de la Comunicación Humana*. México: Editorial Roble, 1974, 5ª. ed. El texto es en realidad una recopilación de artículos diversos, incluyendo uno del propio Schramm acerca de los orígenes de las comunicaciones en los Estados Unidos de Norteamérica.
- 16/ Berlo, David K. (1960): *The Process of Communication, an Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston. Existe traducción al español: *El proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la Práctica*. Buenos Aires: Ateneo, 1969.
- 17/ Rogers, Everett M. and Agarwala-Rogers, Rekha (1976): *Communication in Organizations*. New York: The Free Press. Existe traducción al español: *La Comunicación en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill, 1980.
- 18/ Goldhaber, Gerald M. (1974): *Organizational Communication*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Co. Publishers. Existe traducción al español: *Comunicación Organizacional*. México: Logos Consorcio Editorial, 1977.
- 19/ Rogers, Everett M. and Agarwala-Rogers, Rekha, op. cit., traducción al español, p. 10.
- 20/ Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley. Existe traducción al español: *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas, p. 249.
- 21/ Miller, George A. (1960): "Information input, overload, and psychopathology". *American Journal of Psychiatry*, 116, pp. 695-704. Citado por Katz y Khan, op. cit., p. 258. Miller afirma que siete, más o menos, es el número promedio de ítems de información que puede manejar el ser humano al mismo tiempo. ("El mágico número 7 más o menos dos", en Miller, George A.: *The Psychology of Communication*. New York: Basic Books. Existe traducción al español: *Psicología de la Comunicación*. Buenos Aires: Paidós, 1973, pp. 20-43).
- 22/ Deutsch, Karl W.. (1963): *The Nerves of Government*. The Free Press of Glencoe. Existe traducción al español: *Los nervios del Gobierno*. Buenos Aires: Paidós, 1980, p. 30.
- 23/ Ver en especial: Mc Luhan, Marshal (1964): *Understanding Media: the Extensions of Man*. McGraw-Hill. Existe traducción al español: *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*. México: Diana, 1969. (1967). *The Gutenberg Galaxy*. Toronto: University of Toronto Press. Existe traducción al español: *La Galaxia Gutenberg*. Madrid: Aguilar, 1972.
- 24/ Margulies, Newton, y Raia, Antony P.(1972): *Organizational Development: Values, process, and technology*. McGraw-Hill. Existe traducción al español: *Desarrollo Organizacional. Valores, procesos y tecnología*. México: Diana, 1974, p. 337.
- 25/ Bolman, Lee Q. y Deal, Terrence E., op. cit., traducción al español, p. 185.
- 26/ El estudio del conflicto entre los seres humanos ha sido también tema de numerosos análisis. Existen libros completos dedicados al estudio de este fenómeno. Como ejemplo podemos recomendarte el de Mc Neil, Elton B. (1965): *The Nature of Human Conflict*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Existe traducción al español: *La naturaleza del conflicto humano*. México: FCE, 1975. En realidad el libro es una recopilación de artículos y de ensayos, acerca de la naturaleza del conflicto humano, con autores tan destacados como Kenneth E. Boulding, Daniel Katz o Anatol Rapoport.
- 27/ Traducido de: Daft, Richard L. (1983): *Organization Theory & Design*. St. Paul, MN: West Publishing Co. 5th ed., 1995, p. 462.
- 28/ Ver Daft, Richard L., op. cit., pp. 469-471.

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 7

La metáfora de la prisión

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta Unidad serás capaz de:

- ◆ Explicar el significado de la metáfora de las organizaciones como instrumentos de dominio.
- ◆ Enumerar las principales aportaciones de las ciencias de la conducta al estudio del comportamiento organizacional.
- ◆ Explicar las diferencias fundamentales entre la filosofía social, el empirismo social y el análisis social.
- ◆ Explicar en qué consiste el proceso de percepción.
- ◆ Dar una definición de grupo humano y enumerar algunos de sus atributos principales.
- ◆ Explicar las etapas de desarrollo de los grupos.
- ◆ Enumerar cinco puntos de vista para el estudio de los sindicatos.
- ◆ Explicar la influencia del entorno físico en el comportamiento organizacional.
- ◆ Explicar el concepto de globalización y sus posibles riesgos para las organizaciones.
- ◆ Utilizar la metáfora de la prisión como otra herramienta más para la comprensión del fenómeno organizacional.

Recursos

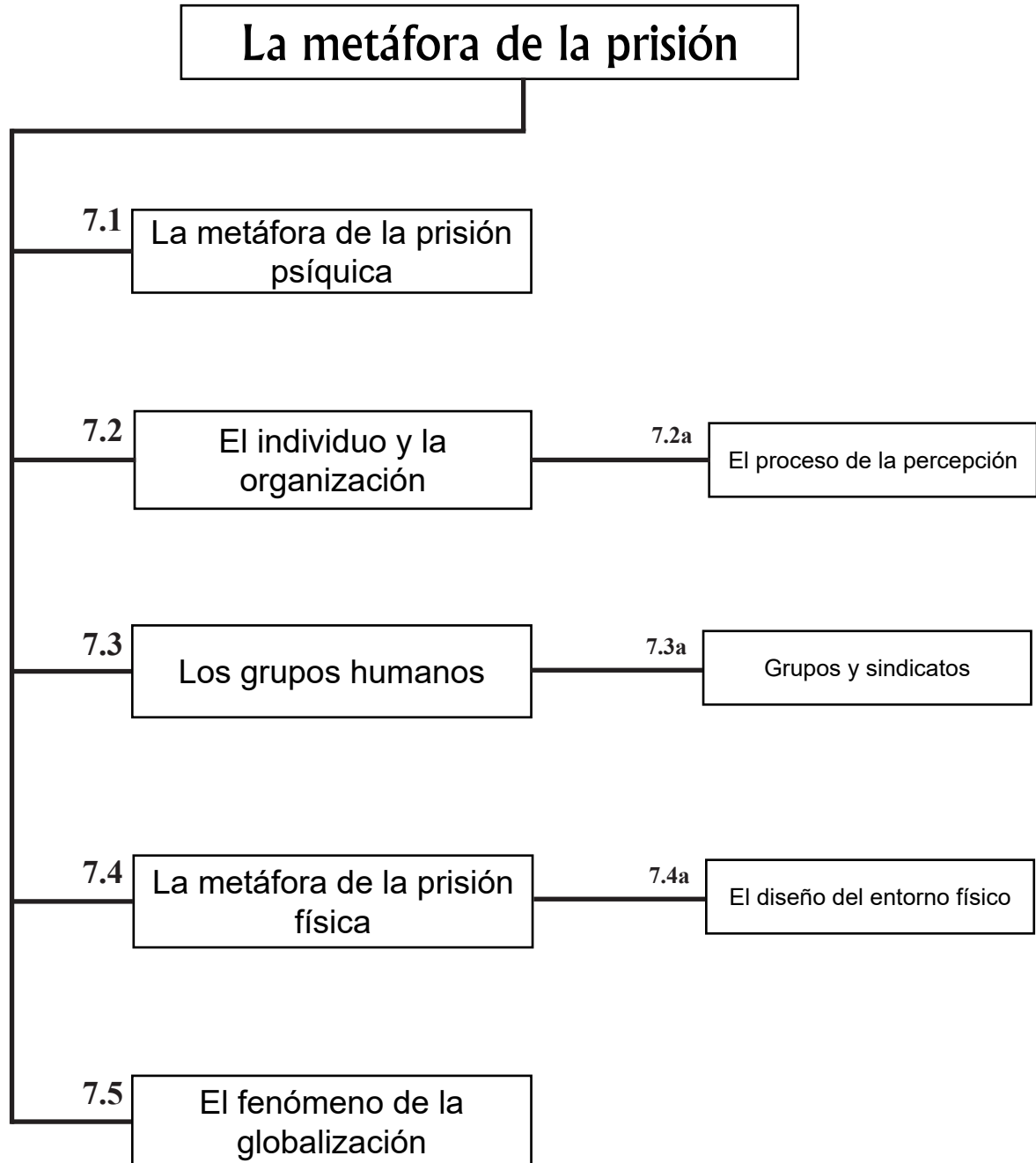
Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitarás consultar y utilizar:

- ◆ Vídeo de la Unidad 7.
- ◆ Paquete de lecturas de la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.
- ◆ Libro de Gareth Morgan

Índice de contenido

- 7.1. La metáfora de la prisión psíquica.
- 7.2. El individuo y la organización.
 - 7.2a. El proceso de la percepción.
- 7.3. Los grupos humanos.
 - 7.3a. Grupos y sindicatos.
- 7.4. La metáfora de la prisión física.
 - 7.4a. El diseño del entorno físico.
- 7.5. El fenómeno de la globalización.

Mapa conceptual





Contenido

En esta Unidad vamos a tratar un tema que tiene relación con el comportamiento humano en las organizaciones.

Gareth Morgan, en su libro *Imágenes de la Organización*, que estamos manejando como uno de los textos básicos, identifica en una de sus metáforas a las organizaciones como cárceles físicas. Bajo esta óptica, en la presente Unidad vamos a analizar al ser humano como prisionero de dos tipos de cárceles, la psíquica, generadas por nosotros mismos, y las físicas, producto tanto del diseño de los ambientes arquitectónicos y de los equipos y materiales en los que se desenvuelven y con los que trabajan los integrantes de la organización, como de los entornos cercano y remoto, tal como los definimos en la Unidad 3 al hablar de la metáfora ecológica.

La caverna de Platón.

En su capítulo acerca de las cárceles psíquicas, Gareth Morgan parte del análisis de los escritos de Platón, quien en *La República* nos habla del mito de la caverna, en donde, en boca de Sócrates, nos plantea las relaciones entre la apariencia, la realidad y el conocimiento. En esta caverna, brillantemente iluminada por una fogata, hay un grupo de personas que se encuentran encadenadas, y que lo único que perciben son las sombras de ellos mismos proyectadas por el fuego en una pared de la cueva. Estas sombras que se mueven, que gesticulan y que siguen los movimientos de las propias personas encadenadas son, de hecho, la única realidad que comparten todos los miembros del grupo.

Sin embargo, si en un momento dado, uno de los miembros del grupo se pudiera zafar de las cadenas y salir de la caverna, percibiría otra realidad: el mundo exterior. Si después regresara a donde están encadenados sus compañeros para contarles de la otra realidad, la que existe fuera de

la caverna, sus compañeros no solamente no le creerían, sino que acabarían inclusive por expulsarlo del grupo, por considerar su conocimiento peligroso y, paradójicamente, eso reforzaría aún más la visión del grupo de su realidad dentro de la caverna.

En esta metáfora, todos los personajes estaban encadenados a una misma realidad, a las sombras en las paredes de la caverna, y no podían concebir que alguien les tratara de hacer ver otra realidad diferente a la que ellos estaban acostumbrados a ver. Y no solamente eso, si no que esa creencia, el hecho de que pudiera existir otra realidad diferente, destruía de alguna forma al grupo que estaba adentro, encadenado.

7.1. La metáfora de la prisión psíquica

Morgan analiza el tema de las organizaciones como cárceles psíquicas comparando las teorías de tipo psicológico con las percepciones y los sentimientos de las personas dentro de las organizaciones. En un apartado especial de ese capítulo hace inclusive un análisis pseudofreudiano, del comportamiento y la generación de las teorías de Taylor, que ya estudiamos en la Unidad 1 de esta materia.

La obsesión de Taylor por las cuestiones mecánicas, rígidamente estructuradas, podría derivar, según el autor, de las experiencias de su infancia, de cómo Taylor siendo un hombre de formación puritana, un hombre con una educación muy rígida, muy restringida, deriva su comportamiento y sus concepciones acerca del trabajo en las organizaciones de sus vivencias tempranas. Dice Morgan:

Frederick Taylor, el creador de la “dirección científica”, era un hombre totalmente preocupado por el control. Era obsesivo, de carácter compulsivo, dominado por una implacable necesidad de sujetar y controlar casi todos los aspectos de su vida. Sus actividades hogareñas, en el jardín y en la partida de golf,

tanto como las del trabajo, estaban dominadas por programas y horarios planeados con detalle y seguidos al pie de la letra. Incluso sus paseos por la tarde estaban cuidadosamente trazados con antelación. Y no le era desconocido para él observar sus movimientos, medir el tiempo en cada una etapa e incluso contra sus pasos.⁽¹⁾

Afirma el autor que este tipo de educación y de formación desde la niñez de Taylor obviamente tuvo mucho que ver con su concepción mecanicista de la organización.

Posteriormente, en otros párrafos del texto, Morgan analiza otros aspectos como son la familia y la relación entre organizaciones y sexualidad. Termina hablando de algunos temas que tienen relación con la muerte y la ansiedad dentro de las organizaciones.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Lee las páginas 189-219 del texto de Morgan acerca de la metáfora de la prisión psíquica.

7.2 El individuo y la organización

Los contenidos de esta metáfora tienen sus primeros antecedentes en una disciplina que se ha convertido ya en una materia común en las maestrías en administración y en los estudios organizacionales, una disciplina denominada “Conducta o Comportamiento Organizacional”.

Uno de los primeros libros de texto que empezaron a abordar este tema fue el de Fred Luthans, destacado autor contingente, titulado *Organizational Behavior*, de 1973.⁽²⁾ Un par de años

después, en unión de Robert Kreitner, publicó *Organizational Behavior Modification*.⁽³⁾

Otro autor importante en esta disciplina es Stephen Robbins, cuyo libro, titulado precisamente, *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* estudiaremos más a detalle en la materia de Comportamiento Organizacional.⁽⁴⁾

Estos textos, tanto el de Luthans como el de Robbins, plantean en esquema de organización que hacen derivar el estudio del comportamiento organizacional de la contribución de muchas otras disciplinas.

En la Figura 7.1. puedes ver cómo Robbins distribuye las distintas ciencias de la conducta: Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología y Ciencias Políticas, para analizar la contribución que hace cada una de ellas al estudio del comportamiento organizacional, utilizando un esquema similar al que ilustramos en la Figura 1.4 de la primera Unidad, cuando hablamos de los niveles de análisis de las organizaciones, que se relacionan con el individuo, con el grupo y con la organización como un todo. Estos tres elementos juntos, más el correspondiente al ámbito del suprasistema ambiental, van a incidir en el estudio de la conducta organizacional.

Podemos ver en la Figura 7.1. cómo la Psicología aporta conocimientos acerca del aprendizaje, la motivación, la personalidad, el entrenamiento o la supervisión; o sea, una serie de contribuciones que se derivan del estudio de los factores individuales, mientras que la Sociología aporta cuestiones relativas a los grupos, a las normas, a los aspectos de comunicación, al estatus y al poder. También la Sociología aporta algunos aspectos relacionados con la burocracia y con el clima organizacional, así como al cambio organizacional.

La Psicología Social, por su parte, aporta los aspectos grupales, y la Antropología permite hacer estudios en relación con los valores, las normas, las actitudes y, sobre todo, la cultura y el ambiente organizacional.

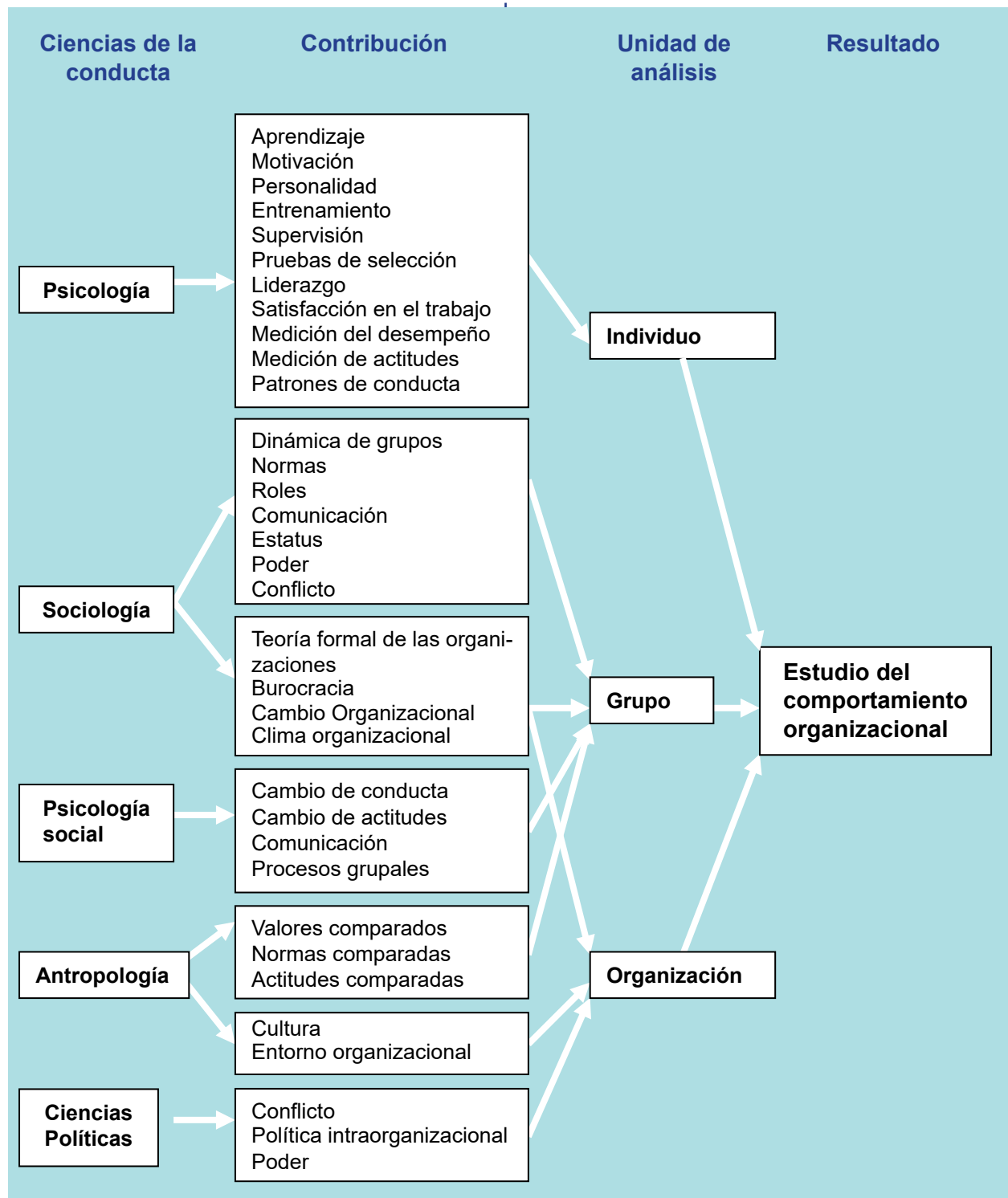


Figura 7.1 Influencias en el estudio del comportamiento organizacional (Traducido de Robbins, 1979, p.8)

Por último, las Ciencias Políticas también contribuyen con los estudios acerca del conflicto y el poder, que ya analizamos en la Unidad 6.

Si recuerdas la Figura 1.4. de la primera Unidad, podrás observar que nos vamos acercando hasta el nivel individual de análisis, en el cual el enfoque estaría centrado en los valores, en las actitudes y en la personalidad. A su vez, éstos inciden directamente en la percepción, ligada a su vez estrechamente con el aprendizaje y la motivación.

De manera complementaria, en la Figura 7.2. ilustramos otro esquema que permite entender a las organizaciones desde un distinto nivel de análisis. Se basa en algunas de las concepciones que acerca del hombre se han ido desarrollando desde los tiempos más remotos. En él puedes observar tres grandes corrientes que desde la antigüedad, luego a partir del siglo XIX, y de mediados del XX en adelante, han permitido estudiar al hombre desde muy diferentes enfoques.

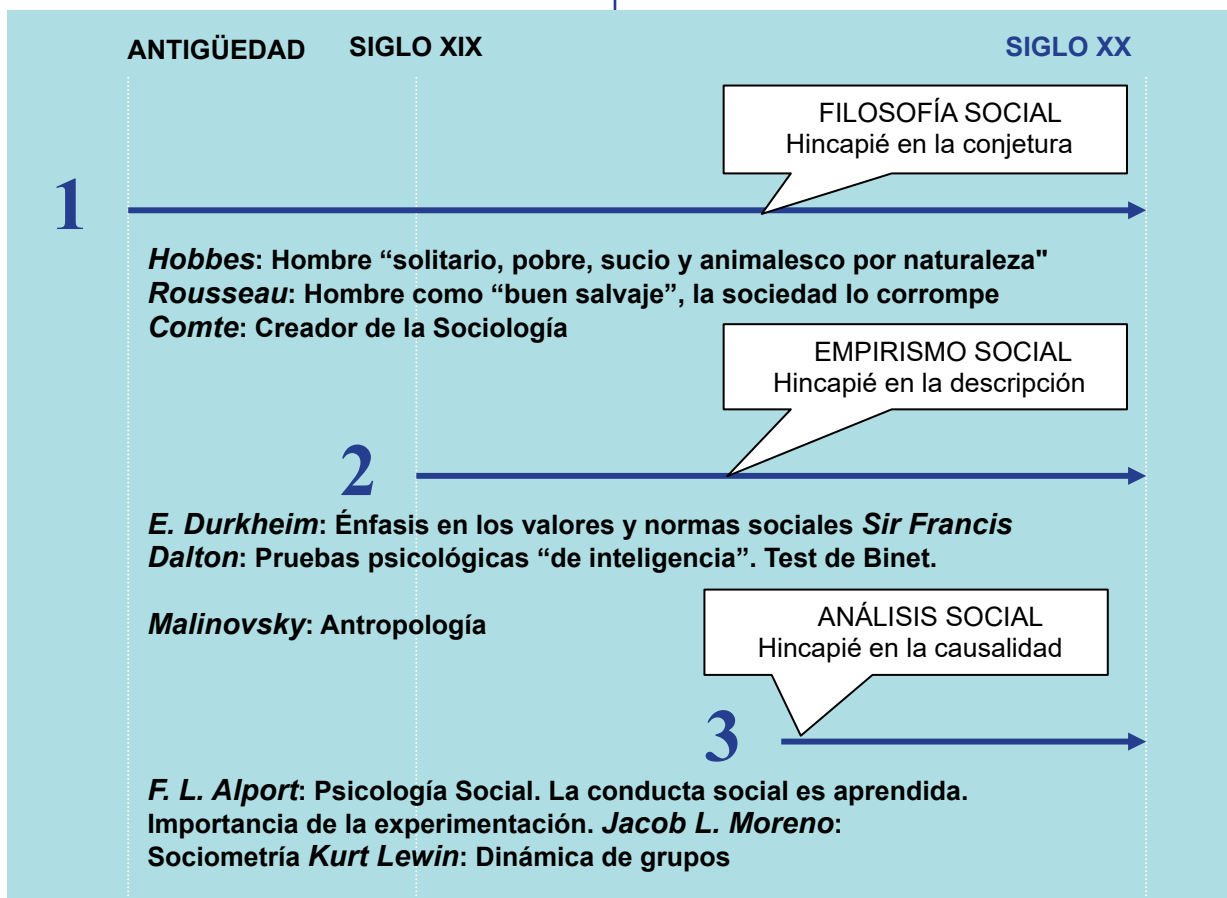


Figura 7.2. Distintas concepciones en el estudio del hombre. (Traducido y adaptado de Hollander, E. : *Principles and Methods of Social Psychology*. N.Y.: Oxford University Press, 1997).

La primera de ellas, que viene desde los tiempos más antiguos, es la que se denomina filosofía social. El hincapié de este tipo de análisis está puesto en la conjetura. A ella pertenecen los autores que se han preocupado por suponer cómo es el ser humano. Podríamos mencionar exclusivamente a tres que son ya más cercanos a nuestra época, Hobbes, Rousseau y Comte. La concepción de Hobbes del hombre como un ser

solitario, sucio y animalesco por naturaleza, y en contraste la concepción de Rousseau del hombre como buen salvaje, al que es precisamente la sociedad la que lo corrompe. O los estudios de Comte, creador de la Sociología, que se enmarca dentro de este tipo de filosofía social que hace hincapié precisamente en suposiciones de cómo es el hombre.

Sin embargo, a principios del siglo XIX empieza a gestarse otra corriente denominada empirismo social, que pone el énfasis ya no tanto en la conjetura, en cómo se supone que es el hombre, sino más bien en la descripción. El empirismo social lo que hace es que describe al hombre y enumera una serie de conceptos relacionados con su comportamiento. Entre los autores y estudios más importantes podríamos destacar los de Durkheim, que hace énfasis en los valores y las normas sociales; los estudios de Dalton, uno de los creadores de las pruebas psicológicas denominadas de inteligencia, y los de Malinovsky, uno de los pioneros de las ciencias antropológicas.

A mediados del siglo XIX aparece otro tipo de enfoque para el estudio del hombre que hace hincapié en la causalidad, o sea en la relación causa-efecto, y son los estudios de análisis social. Como ejemplo podemos citar los trabajos de Alport, en los campos de la Psicología Social, en donde se plantea que la conducta social es aprendida. Un aspecto muy importante de aquí en adelante es que se le da una gran importancia a la experimentación; como ejemplo podemos citar los estudios de Moreno, creador de la Sociometría.

Finalmente, Kurt Lewin, considerado como el padre de la dinámica de grupos, y uno de los pioneros del Desarrollo Organizacional.



Lewin nació en Moglino, en la provincia prusiana de Posen, en 1890. Terminó sus estudios de doctorado en la Universidad de Berlín, en 1916. En 1933 Lewin emigró a los Estados Unidos, adoptando la ciudadanía de ese país en 1940.

Su pensamiento original, fruto de los estudios en Berlín, fue cambiando para enfocarse en los problemas de la psicología social. Dos de sus conceptos más conocidos son el “espacio vital” y la dinámica de grupos. Aplicó la psicología a

los problemas sociales y en 1947 fundó y dirigió el desarrollo del Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), que se trasladó un año después de su muerte a la Universidad de Michigan. Autor de más de 80 artículos y ocho libros, falleció en 1947.

Los estudios de Lewin y de los otros autores mencionados nos permiten analizar el comportamiento del ser humano dentro de la organización de manera diferente a como lo habíamos estudiado en las Unidades anteriores.

Para centrarnos en algunos aspectos concretos, vamos a hablar primero de la percepción, para después pasar a los aspectos grupales y analizar de una manera muy sencilla y preliminar lo que son los grupos y cómo se comportan en las organizaciones.

7.2a. El proceso de la percepción

Si tratamos de estudiar al ser humano como ente individual en las organizaciones, uno de los primeros conceptos que tenemos que definir es la percepción, porque el ser humano, de una u otra forma, lo primero que va a hacer al integrarse en una organización es percibir lo que sucede, tanto en su entorno físico como en el social y de trabajo de la organización.

¿Qué es la percepción? Existen muchas definiciones sobre este concepto. Una de ellas, por citar algunos ejemplos, dice que la percepción es toda acción de percibir el mundo exterior por medio de los sentidos. Sin embargo, como estamos de definir percepción, el volver a utilizar el término percibir, hace que el concepto no quede muy claro.

Forgus, en su libro de percepción nos dice que:

la percepción es el proceso total de extracción de información. ⁽⁵⁾

Definición que podríamos complementar para proponerla de la siguiente manera

Percepción

Proceso vital de extracción de información por medio de los sentidos.

Para explicar mejor la definición vamos a auxiliarnos del esquema mostrado en la Figura 7.3, en el cual hemos ilustrado el proceso de percepción.

El proceso inicia con cualquier tipo de energía que produce una sensación al ser captada por los sentidos. Éstos se encargan, a su vez, de efectuar un proceso de conversión de esa energía (proceso de transducción sensorial), para que, una

vez convertida en impulsos nerviosos, y pasar de nuevo por distintos filtros, pueda llegar al cerebro.

Estos impulsos nerviosos inician en el cerebro una actividad intercurrente, que puede provocar alguna de las tres reacciones siguientes: a) primero, puede actuar como una estación de relevo y simplemente pasar los datos que recibió; b) la segunda opción es que el cerebro actúe como selector reorganizador y modificador de la información antes de proporcionar una respuesta. En este caso hay una actividad que tiene que ver con los conocimientos, con la experiencia, con una serie de elementos que permiten que el cerebro

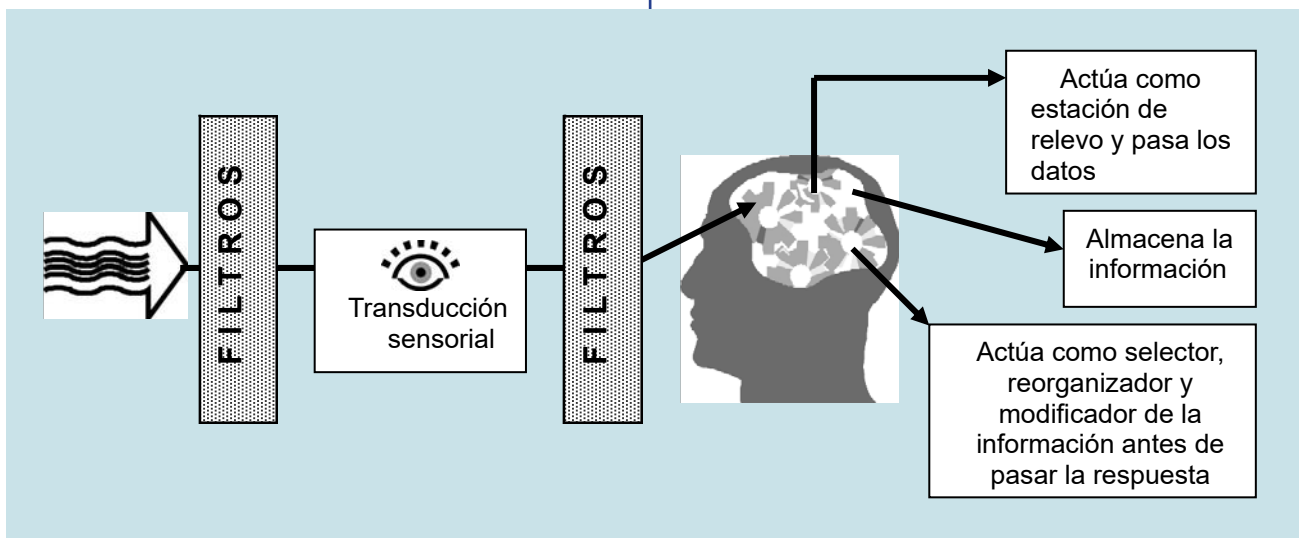


Figura 7.3. Modelo de percepción

de alguna forma recomponga esa información antes de producir una respuesta; y c) la tercera opción es que la información simplemente se almacene para su proceso posterior.

En cualesquiera de los tres casos, sin embargo, la información debe pasar, antes y después de llegar a los sentidos, por una serie de filtros o barreras que todavía en algunos aspectos no están muy bien estudiados, pero que podemos clasificar en tres grandes apartados, siguiendo un esquema que ya habíamos utilizado anteriormente en otro libro:⁽⁶⁾

- ◆ Filtros físicos, entre los que están

incluidos, por ejemplo, las condiciones atmosféricas.

- ◆ El segundo tipo de barreras o filtros son los de tipo social y cultural, que cambian o modifican de alguna forma la información antes que ésta sea realmente procesada por el cerebro.
- ◆ El tercer tipo de filtros son los psicológicos, integrados por las creencias o convicciones que tienen los individuos y que también filtran o le dan un tratamiento diferente a la información antes de que la persona emita su respuesta.

Todos, o algunos de estos filtros pueden llegar, incluso, a impedir el proceso de la percepción.

Por otro lado, si bien es cierto que desde hace mucho tiempo nos han enseñado que los sentidos básicos son: visión, audición, olfato, gusto y tacto, en realidad los sentidos en el ser humano son algunos más de los que tradicionalmente nos habían enumerado.

De hecho, algunos autores los dividen ya inclusive en tres grandes apartados:

1. Exteroceptores
2. Propioceptores
3. Interoceptores

1. Entre los primeros, los exteroceptores, estarían los sentidos que nos permiten recibir información o energía a distancia (llamados también sentidos distales. Los más conocidos e importantes serían la visión y la audición.

2. El segundo grupo estaría compuesto por los denominados propioceptores, o sentidos próximos, entre los cuales los más importantes serían los sentidos cutáneos o epidérmicos caracterizados por el tacto; y los sentidos que nos permiten diferenciar el calor, el frío, el dolor, o el gusto y el olfato, que son sentidos próximos, mucho más cercanos.

3. El tercer tipo de sentidos, a los que se les llama interoceptores o sentidos profundos, estarían integrados por el sentido del movimiento, el sentido del equilibrio y por último algún sentido de tipo orgánico que detecta cambios relacionados con el mantenimiento de la regulación de las funciones orgánicas, como la alimentación, el sexo, la sed, etc.

¿A qué nos lleva el análisis de este proceso tan detallado de la percepción? Uno de los aspectos principales relacionados con el entendimiento de estos conceptos es comprender que el estudio de las organizaciones se vuelve complejo porque el propio ser humano, que es el principal componente de la organización, es de por sí complejo, y cuando se agrupa, cuando forma unidades de

mayor complejidad aún, como son los grupos, los que a su vez se integran en organizaciones, entonces podemos apreciar mejor la dificultad que conlleva analizar estos entes sociales tan intrincados.

Hay algunos otros modelos que se han desarrollado para tratar de entender mejor la percepción del individuo por el individuo mismo. Un ejemplo bastante útil y sencillo es la denominada ventana de Johari, que ilustramos en la Figura 7.4.⁽⁷⁾

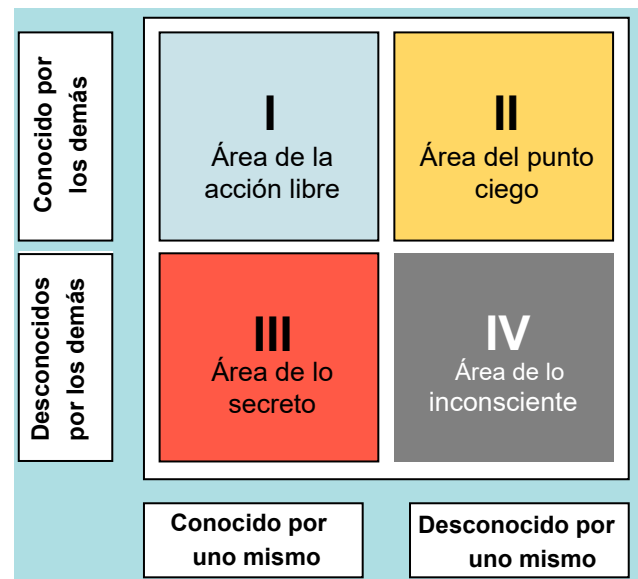


Figura 7.4. La Ventana de Johari (Basado en Kirsten y Müller-Schwarz).⁽⁸⁾

La ventana de Johari es un simple recuadro, una especie de ventana dividida en cuatro partes. Estas cuatro áreas se manejan de la siguiente forma. El eje de las “X” representa lo que uno conoce o desconoce de uno mismo, mientras que en el eje de las “Y” se grafica lo que los demás conocen o desconocen de uno. De esta manera se forman cuatro cuadrantes que señalan, cada uno de ellos lo siguiente:

La primera ventana (I) se llama área de la acción libre, o zona abierta, en donde tanto lo que nosotros conocemos de nosotros mismos como lo que los demás conocen de nosotros se dan de manera conjunta; por lo tanto, en este espacio se incluyen todos los factores de los cuales tanto yo como los demás tenemos percepciones compar-

tidas, es decir las personas me ven como yo me veo.

En la ventana II la gente conoce cosas de nosotros que nosotros mismos no conocemos tan bien. Es una zona ciega: en este espacio están los aspectos que otros perciben de mí, pero que yo no percibo. Por ejemplo, otros pueden ver que mi ansiedad reduce mi competencia, pero yo no veo o no quiero admitir que esté ansioso. Esto se relaciona con algunas expresiones como las que a veces nos dicen algunos compañeros, tales como: “bueno, lo que está en el fondo de lo que estás haciendo no te lo diría ni tu mejor amigo.” Son, por tanto, cosas que nosotros mismos desconocemos, pero que son obvias en algunas ocasiones para los demás.

Si nos movemos después al área III estaríamos en lo que se llama la zona oculta, el área de los secretos, de las cosas que nosotros conocemos, pero que no permitimos que los demás conozcan de nosotros. Esta zona oculta es un área en la que normalmente estamos alerta para que los otros no vayan a darse cuenta de cosas que sabemos de nosotros mismos, pero que no nos gustaría que los demás supieran.

Por último, la zona IV o del inconsciente, es aquella en la cual ni nosotros mismos ni los

demás sabemos realmente lo que hay.

¿Cuál es entonces la estrategia para utilizar este esquema? Lo importante es tratar de ir abriendo estas ventanas, de manera progresiva; es decir, ir ampliando las ventanas sucesivamente, de la zona I a la II, de ahí a la III, hasta tratar de abrir más la zona IV: Llegar a conocernos mejor, en pocas palabras. La ventana de Johari es un buen auxiliar para empezar a conocernos mejor a nosotros mismos.

7.3. Los grupos humanos

Podríamos empezar a estudiar los grupos humanos haciendo referencia a un texto ya clásico en el tema. Nos referimos al libro de Homans titulado, precisamente, *El grupo humano*.⁽⁹⁾

Homans retoma algunas experiencias derivadas de los experimentos de Hawthorne, que ya estudiamos en la Unidad 5, experimentos que, como recordarás, dieron origen al estudio de las organizaciones desde el enfoque de las relaciones humanas. Homans estudia no sólo los aspectos relacionados con las organizaciones, analiza también el grupo primario, los grupos familiares, y el típico grupo que constituye la pandilla del barrio.

Para Homans, el grupo humano es:

Cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara.⁽¹⁰⁾

Este concepto de “cara a cara” constituye una de las características más importantes de lo que se conoce como grupo primario, según la ya clásica definición de Cooley:

Llamo grupos primarios a aquellos caracterizados por asociación y cooperación íntimas cara a cara (subrayado nuestro).⁽¹¹⁾



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Utiliza la ventana de Johari y el proceso de percepción para tratar de analizar cómo está realmente tu esquema de percepción personal y lo que crees que los demás perciben de ti.

Por su parte, Olmsted define el grupo de la siguiente manera:

Un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tiene en cuenta la existencia de unos y otros, y que tiene conciencia de cierto elemento común de importancia.⁽¹²⁾

Una buena ilustración gráfica de lo que es un grupo la constituye la caricatura utilizada en la portada del libro titulado *Conducción y Acción Dinámica del Grupo*, de Beal, Bohlen y Raudabaugh,⁽¹³⁾ y que hemos reproducido en la Figura 7.5.

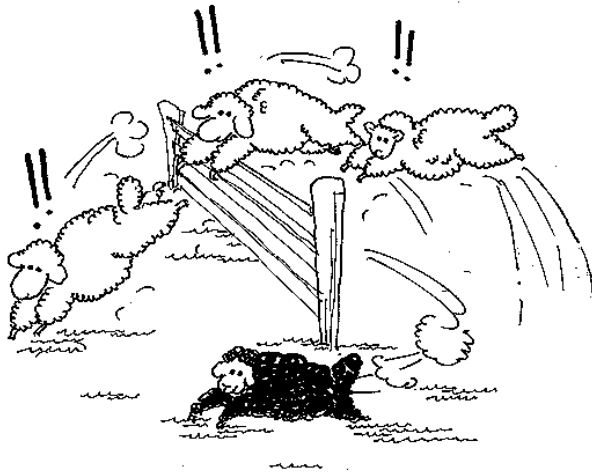


Figura 7.5. El grupo humano

Estas relaciones mutuas, basadas a veces sólo en la similitud de algunos elementos externos, como en el caso de los borregos del dibujo, se convierten en una de las características fundamentales de los grupos, como bien lo señalan Cartwright y Zander:

Grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstas interdependientes en algún grado significativo.⁽¹⁴⁾

Por su parte, Bass dice que un grupo es “un conjunto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los individuos”,⁽¹⁵⁾ mientras que Deutsch nos habla de un conjunto de individuos que persiguen metas interdependientes.

Inclusive, Freud tiene su propia definición de grupo, relacionada, claro está, con el grupo psicológico, al que define como aquél en el que dos o más personas han escogido el mismo objeto modelo (líder) o los mismos ideales, o ambos, en sus superegos y, por consiguiente, se han identificado entre sí.

La formación de los grupos

¿Cómo se forman los grupos? Para entender esta pregunta podemos recurrir a tres grandes apartados. Si nos atenemos a la clasificación dada por Cartwright y Zander, en su libro *Dinámica de grupos*,⁽¹⁶⁾ veríamos que los grupos pueden crearse de tres grandes maneras:

- ◆ Creación deliberada para lograr un objetivo.
- ◆ Formación espontánea.
- ◆ Por designación externa.

La primera de ellas tiene que ver con una creación deliberada para lograr un objetivo, y dentro de ésta estarían contemplados, por ejemplo, los grupos de trabajo, los grupos para resolver problemas, los grupos de acción social, etc.

La formación espontánea se basa, normalmente, en elecciones interpersonales. Los grupos de amigos pertenecen a esta segunda modalidad.

La tercera es la denominada por “designación externa”. Un grupo formado por designación externa es un cierto número de personas que son tratadas de forma homogénea por el resto de la sociedad, o por otros grupos, ya sea porque tienen características comunes o por que realizan cierto tipo de actividades que las hacen relacionarse consciente o inconscientemente. Esas relaciones pueden ser de tipo cultural, religioso o de cualquier otra naturaleza.

Atributos del grupo primario

Podemos sintetizar algunos atributos importantes que caracterizan a los miembros de los grupos agrupándolos de la siguiente manera:

- ◆ Primero, en todo grupo existen cierto

tipo de relaciones afectivas, o sea, los individuos en los grupos de alguna forma desarrollan algún tipo de relaciones de afecto.

- ◆ Segundo, existe un sentimiento de pertenencia. La gente se siente parte del grupo ya sea por un sentimiento interno o porque haya una designación externa,
- ◆ Tercero, existe también lo que se ha denominado espíritu de grupo o espíritu de equipo; el orgullo de pertenecer a un conjunto de individuos determinado.
- ◆ Cuarto, los grupos desarrollan también ciertas normas de servicio y de proceder para comportarse en el grupo.
- ◆ Quinto, se da la existencia de uno o más líderes.
- ◆ Sexto, hay también un número restringido de miembros que puede ser variable, pero que de alguna forma no es tan numeroso como para que pierda las demás características primarias.
- ◆ Séptimo, hay también objetivos comunes que pueden ser los que originen la formación del grupo.
- ◆ Octavo, se da una diferenciación de los roles en los grupos. Esto significa que hay algunas actividades que son específicas de los miembros de los grupos, a los que se les llama papeles o roles.

Los papeles en los grupos

Numerosos autores han hablado de los diferentes papeles que pueden jugar los miembros en los grupos. Bales, por ejemplo, los clasifica como constructivos, destructivos o dependientes del grupo.

- ◆ Papeles constructivos. Dentro de los aspectos constructivos hay tres, denominados: orientador, facilitador y estimulador-armonizador, que son papeles que juegan los individuos en los grupos y que tienden a hacer que el grupo, como ente social, crezca, se desarrolle y pueda conseguir sus

objetivos. Son personas que facilitan de alguna forma el trabajo del grupo, por eso se consideran papeles de tipo constructivo.

- ◆ Papeles destructivos. Opuestos a los anteriores, están los llamados papeles destructivos, que pertenecen a los tipos agresivos, destructivos, dominadores. Algunos ejemplos son los individuos que tratan de dominar todo tiempo la situación del grupo, los que constantemente están poniendo trabas al funcionamiento del grupo: el reprochador, el sumiso o inclusive el aislado, que si bien no participa, tampoco ayuda en nada a que el grupo logre sus objetivos, por eso los autores lo incluyen en estos papeles destructivos.
- ◆ Papeles dependientes. El tercer grupo incluye a los dependientes del grupo, que son de alguna forma los que hacen que el grupo vaya trabajando y logrando sus objetivos. Son una especie de auxiliares administrativos para que el grupo funcione, como por ejemplo el secretario o el observador.

Beal, Bohlen y Raudabauh, detallan más los papeles, agrupándolos también en tres grandes apartados relacionados con las tareas desempeñadas:

1. Tareas grupales
2. Formación y mantenimiento del grupo
3. Papeles individuales.⁽¹⁷⁾

Etapas de desarrollo

Todos los grupos pasan por una serie de etapas que inician desde su formación como tal hasta llegar a una etapa de pleno desarrollo. En el transcurso de este proceso, el grupo puede ir avanzando en etapas sucesivas o puede desintegrarse. Sin embargo, puede que no rebase alguna de estas etapas y se destruya.

Thelen y Dickerman plantean las siguientes cuatro etapas en su desarrollo:⁽¹⁸⁾

1. Autocentralización
2. Frustración y conflicto
3. Consolidación
4. Autoafirmación

1. Autocentralización. La primera de las etapas mencionadas se llama de autocentralización. En esta etapa cada individuo está valorando la situación e intentando establecerse en ella. Cuando empieza a formarse un grupo, normalmente los individuos en lugar de expresar afirmaciones o de proponer cosas, lo que hacen más bien es preguntarse, tratan de establecer algunos patrones generales de comportamiento, por eso se le llama a esta etapa autocentralización.

2. Frustración y conflicto. Si se logra superar esta fase, si el grupo sigue trabajando, se pasa a una segunda etapa que quizás sea la más peligrosa, porque es una etapa de frustración y de conflicto. El grupo se empieza a formar y todavía no hay una autoridad formalmente establecida, por lo que es común que empiece a surgir hostilidad entre los diversos dirigentes potenciales. Comienzan los conflictos entre los miembros del grupo. Por eso insistimos en que es una etapa muy peligrosa, la mayoría de los grupos se desintegran durante el transcurso de la misma.

3. Consolidación. Sin embargo, si no hay desintegración, si todos se ponen de acuerdo en los aspectos relativos al manejo de la autoridad o la obtención de metas comunes, se llega a una etapa de consolidación. Es en esta etapa que los integrantes empiezan a encontrarse mutuamente, pueden surgir inclusive pequeños grupos dentro del grupo mayor, o el grupo se consolida como un todo.

4. Autoafirmación. Esta última etapa es de mucho crecimiento, y si el grupo sigue adelante se llega a una fase de autoafirmación individual, en donde los miembros ya son objetivos, auto-críticos. El énfasis del grupo ya no está tanto en quién tiene la dirección o quién es el líder, sino en la consecución de los objetivos comunes y la autoevaluación del grupo como un todo.

7.3a. Grupos y sindicatos

Estrechamente relacionado con el concepto de grupo, no cabe duda de que, para las organizaciones empresariales, los sindicatos representan una variable importante que no debe dejar de analizarse cuidadosamente.

La palabra sindicato proviene del latín *syndicus* = abogado de una ciudad, que a su vez deriva del griego *syndikos* = defensor (de *syn* = con + *dike* = justicia).

La utilización de la palabra en su acepción de agrupación obrera se debe a los trabajadores franceses. En sus inicios eran agrupaciones muy cerradas, que agrupaban a una elite de cierta profesión, de manera parecida a los antiguos gremios medievales, con un carácter radical y clasista, más orientado a la creación de las llamadas “bolsas de trabajo”, fundadas por Pellou-tier en 1893. A partir de entonces ya utilizaban la huelga como arma estratégica.

Los primeros sindicatos de trabajo surgen en Inglaterra, en el siglo XVIII, pero es hasta el siglo XIX, en 1824, cuando son reconocidos legalmente.

En México, ya desde la época de la Colonia fueron reconocidas por las Leyes de Indias las Asociaciones de Plateros y Sombrereros. En 1872 surge el Círculo de Obreros de México y en 1906 la Sociedad Mutualista del Ahorro. En 1912 se funda la Casa del Obrero Mundial, que tuvo una poderosa influencia en la formación de sindicatos y movimientos obreros en el país. Las primeras sociedades mutualistas estuvieron dirigidas a orientar y ayudar a los trabajadores en casos de enfermedad y desempleo.

En 1936 nace la CTM (Confederación de Trabajadores de México), teniendo como Secretario General a Vicente Lombardo Toledano. En 1966, como resultado de la Asamblea Nacional Revolucionaria del Proletariado Mexicano, en la que participaron 28 grandes sindicatos, nació el Congreso del Trabajo, organismo cúpula que pretendía agrupar a todo el movimiento obrero

nacional.

En México, las disposiciones legales en materia del trabajo definen a los sindicatos como:

La asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.⁽¹⁹⁾

Algo importante de destacar en la definición es que los sindicatos, a diferencia de lo que pudieran pensar la mayoría de las personas, también pueden ser integrados por los patrones, de acuerdo a las disposiciones legales en nuestro país.

En México podemos citar ejemplos de sindicatos importantes, en primer lugar, el SNTE (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación), probablemente el de mayor en tamaño en América Latina, el STPRM (Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana), y el SUTERM (Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana), entre muchos otros.

Desde el punto de vista organizacional, y más específicamente como grupo, los sindicatos no han sido lo suficientemente analizados, aunque existen algunas obras al respecto. Friedman Neville, por ejemplo, plantea cinco puntos de vista para su estudio.⁽²⁰⁾

- ♦ **Genético.** Las razones de la creación de los sindicatos son voluntarias y racionales. Son una reacción al medio tecnológico y responden a una necesidad de terminar con los patrones patriarcales.
- ♦ **Estructural.** Los sindicatos tienden a organizarse de acuerdo a un territorio, una profesión o una rama industrial. Tienden a formular una burocracia a medida que crece su membresía, y desarrollan una especial problemática en aspectos tales como la concentración del poder, el control de los agremiados y la relación entre masas y dirigentes.
- ♦ **Funcional.** Las principales funciones de los sindicatos son la negociación colectiva, la administración de los

convenios y la representación de los trabajadores como grupos de presión ante las autoridades formales.

- ♦ **Ideológico.** Los sindicatos no son movimientos de ideas, aunque se desarrollan con base en instrumentos ideológicos, fundamentados en la mejora de las remuneraciones y las condiciones materiales de los trabajadores.
- ♦ **Factor de cambio.** Como factores de cambio, los sindicatos son fuerzas importantes en las organizaciones, participan en las instituciones y movimientos sociales y han contribuido a proporcionar mayor seguridad económica y laboral a los trabajadores.



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Lee el texto *Sociología del Sindicalismo*, de Michel Crozier.



Aplicación práctica

¿Existe algún tipo de sindicato en la organización a la que perteneces? Si es así, describe su estructura y funcionamiento. ¿Cuál es tu opinión acerca del papel de los sindicatos en las organizaciones? Elabora un breve comentario y una tabla comparativa de sus ventajas y desventajas e inclúyelos en tu Portafolio de Aprendizaje.

7.4. La metáfora de la prisión física

Si bien los aspectos analizados en la metáfora

de la prisión psíquica son propiciados por la conducta del mismo ser humano, los aspectos relacionados con la prisión física se deben a otras variables de tipo externo, entre las que destacan por su importancia el diseño de los espacios urbano-arquitectónicos y las condiciones socioeconómicas impuestas por el propio entorno.

7.4a. El diseño del entorno físico

La metáfora de la prisión física se vuelve una cruda realidad cuando analizamos organizaciones creadas exclusivamente para servir como un entorno represivo y de confinamiento para los individuos que en ellas se desenvuelven. Tal es el caso de las prisiones, en el sentido literal del término.

Sin embargo, en otro tipo de organizaciones no represivas, el diseño arquitectónico ha contribuido en gran medida a que sus espacios físicos se parezcan más a las propias cárceles que a otro tipo de organizaciones más abiertas y flexibles, en las que los seres humanos no deban trabajar encerrados en minúsculas celdas, aislados del resto de sus semejantes, o en enormes galerones en donde predomine el anonimato y la impersonalidad.



En 1975, Michel Foucault, destacado filósofo, historiador, sociólogo y psicólogo francés (1926-1984), escribió *Surveiller et Punir: Naissance de la prison* (Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión),²¹ libro en el cual examina los

mecanismos sociales y teóricos que se produjeron en los sistemas penales occidentales durante la Edad Moderna.

De acuerdo con Foucault, estos mecanismos se materializan en el dispositivo arquitectónico denominado “panóptico”, diseñado por Jeremy Bentham⁽²²⁾ como el edificio perfecto para ejercer la vigilancia. Un espacio físico mediante el cual es la arquitectura la que actúa directamente

sobre los individuos.

El modelo arquitectónico carcelario ha sido ampliamente utilizado en instituciones que poco deberían tener que ver con las prisiones, como son los hospitales y los hoteles o, peor aún, las escuelas y universidades. Sin embargo, el monótono esquema de largas crujías con pasillos centrales o laterales que distribuyen a la gente en compartimentos estancos aislados, ya sea un aula o un cuarto común y corriente, se ha repetido hasta el cansancio, durante los últimos siglos, en el diseño de los espacios organizacionales.

Sin embargo, no sólo el ámbito de la envoltura física, sino los mismos artefactos que utilizan las personas en la realización de sus trabajos, forman parte de las variables que pueden encadenarlas a su lugar de trabajo. El mobiliario, los equipos, o hasta la decoración, pueden influir de manera decisiva en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

La ergonomía, que se dedica al estudio algunas de estas variables, será tema de la materia Comportamiento Organizacional, por lo que en aquí nos limitaremos únicamente a dejar constancia de su importancia para el análisis de las organizaciones.

No sólo el entorno físico puede convertirse en un instrumento opresor y de dominio en las organizaciones. Los factores externos pueden también jugar ese papel, y no cabe duda que en los tiempos actuales, uno de los más discutidos es, sin duda, el concepto de la globalización.

7.5. El fenómeno de la globalización

Los negocios internacionales han estado presentes desde hace mucho tiempo, afirman Robbins y Coulter. Y citan cómo Siemens, Remington y Singer, por ejemplo, vendían sus productos en muchos países en el siglo XIX, y que la Ford Motor Company estableció su primera sucursal de ventas en Francia en 1908.⁽²³⁾

Sin embargo, las corporaciones multinacionales se empezaron a volver cosa común hasta la década de los sesenta. Las corporaciones multinacionales derivaron en las actuales transnacionales, por lo que es conveniente hacer una distinción entre ambas.

Las corporaciones multinacionales son aquellas que llevan a cabo operaciones importantes en diversos países, pero mantienen su administración desde las oficinas centrales en su país de origen.

Las organizaciones transnacionales, a diferencia, descentralizan las funciones principales en organizaciones locales en los países en los que tienen operaciones comerciales.

La globalización ha originado, por otro lado, alianzas comerciales regionales a nivel mundial, entre las que destacan por su importancia, en la fecha de escritura de esta primera edición de nuestro libro, las siguientes, denominadas “La Tríada” por algunos autores:⁽²⁴⁾

- ♦ La Unión Europea. Establecida en 1992, con la firma del Tratado de Maastrich (localidad holandesa en la que se firmó el acuerdo), y que agrupa actualmente a más de 400 millones de habitantes en 15 países europeos.⁽²⁵⁾
- ♦ El Tratado de Libre Comercio (TLC o NAFTA), de acuerdo a sus siglas en español o en inglés). Entró en vigor en enero de 1994. Agrupa a Canadá, Estados Unidos y México, con una población similar a la de la Unión Europea.⁽²⁶⁾
- ♦ La cuenca del Pacífico. Aunque en la fecha de la primera edición de este libro todavía no estaba oficialmente creada como tal, esta agrupación de países predominantemente asiáticos, en especial Japón, China, Singapur, Australia, Taiwan, Tailandia y Corea del Sur, tiene uno de los mercados mayores y de más rápido crecimiento en el mundo.

Tal es el potencial económico de estos tratados

y alianzas, que ya para 1991, por ejemplo, más del 80% de la inversión directa extranjera que se realizaba anualmente se debía a los miembros de la tríada.⁽²⁷⁾

Este tipo de tratados y alianzas económicas han generado una multitud de problemas para los que las organizaciones tradicionales no tiene respuestas fáciles, especialmente los derivados de los aspectos legales y financieros, creando una cultura global que implica nuevos retos para el análisis organizacional.



Portafolio de aprendizaje



Consulta en Internet

Puedes consultar las páginas de la Unión Europea y NAFTA en las direcciones siguientes:
Unión Europea: <http://europa.eu.int/index-es.htm>
NAFTA: <http://www.itaiep.doc.gov/nafta/nafta2.htm>

Para ser global, afirma Stephen H. Rhinesmith, una compañía debe no sólo hacer negocios internacionalmente, sino tener también una cultura corporativa y un sistema de valores que le permitan movilizar sus recursos en cualquier parte del mundo con objeto de lograr la mayor ventaja competitiva.

Ser global requiere una mentalidad y unas destrezas que van más allá del ámbito normal de la mayoría de las organizaciones.⁽²⁸⁾

Este mismo autor, en su libro *A Managers Guide to Globalization*, propone seis destrezas para el éxito en un mundo cambiante:⁽²⁹⁾

Manejo de la competitividad. Papel de los

nuevos estándares de la competitividad global, relacionados con la calidad, la variedad, el ajuste al cliente, la conveniencia, la entrega a tiempo, los costos y la disponibilidad.

Manejo de la complejidad. El papel de la complejidad derivada de los objetivos múltiples, el incremento en la amplitud geográfica y los intereses múltiples de los accionistas, así como el manejo de los conflictos derivados de estas variables.

Manejo del alineamiento organizacional. Desarrollo de una cultura organizacional que dé prioridad a cinco factores fundamentales: valores, comunicaciones, sistemas financieros, sistemas de información y sistemas de recursos humanos.

Manejo del cambio organizacional. Concepto del cambio orientado por grandes fuerzas actuales como la incertidumbre y el caos.

Manejo de los equipos multiculturales. Importancia de los equipos multiculturales en la organización global. Entendimiento de los factores culturales como las culturas nacionales y corporativas, así como los estilos personales y el papel predominante del liderazgo.

Manejo del aprendizaje. Implicaciones del desarrollo de los Recursos humanos para la globalización.

Sin embargo, la globalización también tiene sus riesgos y sus trampas, como bien afirman Hans-Peter Martin y Harald Schumann en su exitoso “best seller” *The Global Trap*, a la que en el subtítulo del texto definen como el asalto a la democracia y la prosperidad.⁽³⁰⁾

Los riesgos del desempleo, la inseguridad en el trabajo a escala masiva y el ensanchamiento del amplio golfo que separa a los ricos de los pobres y mal pagados, son sólo algunos de los aspectos más relevantes que analizan los autores en su libro. La globalización podrá estar haciendo que el mundo sea uno solo, pero puede ser un mundo que se está colapsando, a consecuencias de un “turbo-capitalismo”⁽³¹⁾ que parece envolver toda la economía mundial atrapándola como a las

personas en las organizaciones, en la metáfora de la prisión, cualquiera que ésta sea.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Lee, de César Medina Salgado y Mónica Espinosa Espíndola el artículo: “Globalización e Internet: los juglares de nuestro tiempo”, consultándola en la dirección de Internet que figura en el apartado de Lecturas.



Foro virtual

¿Cuál es tu opinión acerca de las maquiladoras como prisión psíquica? ¿Cuáles pueden ser las ventajas y las desventajas de este tipo de organizaciones en un país como México? Expón tus comentarios al respecto en el Foro Virtual para compartirlos con los demás compañeros, así como tu opinión general acerca de la presente Unidad.



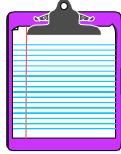
Lecturas

Como material complementario lee los materiales siguientes:

Michel Crozier: “Sociología del sindicalismo.”
Capítulo XVIII del libro de Friedman y Neville: *Sociología del Trabajo*. México: FCE, 1978.

Medina Salgado, César y Espinosa Espíndola Mónica: “Globalización e Internet: los

juglares de nuestro tiempo”. *Revista Gestión y Estrategia*, No. 9. Enero-junio, 1996 / UAM-A. [<http://www-azc.uam.mx/gestion/num9/doc6.htm>]



Puntos clave

Esta Unidad ha presentado la siguiente información:

- ◆ La metáfora de la prisión, en sus dos acepciones, la psíquica y la física.
- ◆ Las principales aportaciones de las ciencias de la conducta al estudio del comportamiento organizacional.
- ◆ Las diferencias fundamentales entre la filosofía social, el empirismo social y el análisis social.
- ◆ El proceso de percepción y sus implicaciones en el comportamiento organizacional.
- ◆ La ventana de Johari como un instrumento práctico para la percepción personal.
- ◆ El concepto de grupo, las causas de su creación y sus atributos principales.
- ◆ Los papeles que desempeñan los individuos en los grupos.
- ◆ Las etapas de desarrollo de los grupos.
- ◆ El origen de los sindicatos y cinco puntos de vista para su estudio, de acuerdo a Friedman Neville.
- ◆ La influencia del entorno físico en el comportamiento organizacional.
- ◆ Las tres grandes alianzas o tratados comerciales de la actualidad.
- ◆ El concepto de globalización y sus posibles riesgos para las organizaciones.



Autoevaluación

1. ¿Cuál es el significado y la utilidad de metáfora de la prisión en el estudio de las organizaciones?
2. ¿Cuáles son las principales aportaciones de las ciencias de la conducta al estudio del comportamiento organizacional?
3. ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre la filosofía social, el empirismo social y el análisis social, y sus autores más destacados?
4. Explica qué es el proceso de la percepción mediante la utilización de un modelo gráfico.
5. Define qué es un grupo y cuáles son las causas de su creación.
6. Enumera algunos de los papeles principales que desempeñan los individuos en los grupos.
7. ¿Cuáles son las principales etapas de desarrollo de los grupos?
8. Enumera cinco puntos de vista para el estudio de los sindicatos, de acuerdo a Friedman Neville.
9. ¿Cuál es la influencia del entorno físico en el comportamiento organizacional?
10. ¿Qué es la globalización y cuáles son sus posibles riesgos para las organizaciones?



Referencias

Beal, George M., Bohlen, Joe M. and Raudabaugh, J. Neil (1962): *Leadership and Dynamic Group Action*. Ames, Iowa: The Iowa State University Press. Existe traducción al español: *Conducción y acción dinámica del grupo*. Buenos Aires: Kapelusz, 1964.

Bolman, Lee Q. y Deal, Terrence E. (1995): *Organización y Liderazgo*. Addison-Wesley Iberoamericana.

Cartwright, Dorwin and Zander, Alvin (1953): *Group Dynamics. Research and Theory*. New York: Harper & Row. Existe traducción al español: *Dinámica de Grupos*. México: Trillas, 1971.

Garza Treviño, Juan Gerardo (1995): *Administración contemporánea. Reto para la empresa mexicana*. México: Alhambra Mexicana,.

Homans, George (1950): *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Co. Existe traducción al español: *El grupo Humano*. Buenos Aires: Eudeba, 1972, 2a. ed.

Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications. Existe traducción al español: *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.



Notas

1/ Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications. Existe traducción al español: *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega, p. 192.

2/ Luthans, Fred (1973): *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.

3/ Luthans, Fred and Kreitner, Robert (1975): *Organizational Behavior Modification*. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Co. Existe traducción al español: *Modificación de la Conducta Organizacional*. México:

Trillas, 1979.

4/ Robbins, Stephen (1979): *Organizational Behavior*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall. Existe traducción al español de la 7a. edición en inglés: *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: 1996, 3a. ed.

5/ Forgas, Ronald H.(1966): *Perception: The basic Process in Cognitive Development*. New York: McGraw-Hill. Existe traducción al español: *Percepción. Proceso básico en el desarrollo cognoscitivo*. México: Trillas, 1972, p. 8.

6/ Pariente, José Luis (1990): *Composición Fotográfica*. Cd. Victoria, Tam.: Sociedad Mexicana de Fotógrafos Profesionales, A.C., p. 56.

7/ La ventana de Johari toma su nombre de los autores de la misma, Joe Luft y Harry Inghram.

8/ Kirsten, Rainer E. y Müller-Schwarz, Joachim (1978): *Entrenamiento de Grupos*. Bilbao: Ediciones Mensajero, pp. 10-12.

9/ Homans, George (1950): *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Co. Existe traducción al español: *El grupo Humano*. Buenos Aires: Eudeba, 1972, 2a. ed.

10/ Homans, George (1950), op. cit., traducción al español, p. 29.

11/ Cooley, Charles H. (1909): *Social Organization. A Study of the Larger Mind*. New York: Charles Scribner's Sons.

12/ Olmsted, M. S. : *The Small Group*. New York: Random House. Existe traducción al español: *El Pequeño Grupo*. Buenos Aires: Paidós, 1975. 6a. ed. Biblioteca del Hombre Contemporáneo No.61, p. 17.

13/ Beal, George M., Bohlen, Joe M. and Raudabaugh, J. Neil (1962): *Leadership and Dynamic Group Action*. Ames, Iowa: The Iowa State University Press. Existe traducción al español: *Conducción y acción dinámica del grupo*. Buenos Aires: Kapelusz, 1964.

14/ Cartwright, Dorwin and Zander, Alvin (1953): *Group Dynamics. Research and Theory*. New York: Harper & Row. Existe traducción al español: *Dinámica de*

- Grupos*. México: Trillas, 1971, p. 60.
- 15/ Bass, B. M. (1950): *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York: Harper, p. 39.
- 16/ Cartwright y Zander (1953): op. cit., traducción al español, pp. 68-72.
- 17/ Beal, George M., Bohlen, Joe M. and Raudabaugh, J. Neil (1962): op. cit., traducción al español, pp. 92-98.
- 18/ Thelen y Dickerman: "Stereotypes and Growth of Groups."
- 19/ Artículo 356 de la Ley Federal del Trabajo. Gobierno de México.
- 29/ Neville, Friedman (1963): *Tratado de Psicología del Trabajo*. México: FCE.
- 21/ Foucault, Michel (1975): *Surveiller et Punir: Naissance de la prison*. Existe traducción al español. *Vigilar y castigar*. Madrid: Siglo XXI, 1986.
- 22/ Jeremy Bentham (1748-1832) es considerado el padre del "utilitarismo moderno". A consecuencia de un viaje para visitar a su hermano Samuel en Rusia, fue éste (como el propio Jeremy los reconoció más tarde) quien concibió la idea básica de un edificio circular en el centro de un complejo más grande como un medio para permitir que un pequeño número de gerentes supervisara las actividades de otro grupo mayor de obreros numerosos y no calificados (panóptico).
- 23/ Robbins, Stephen and Coulter, Mary (1996): *Management*. 5th ed. Existe traducción al español: *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p. 116.
- 24/ Rugman, Alan M. and Hodgetts, Richard M. (1995): *International Business, A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill. Existe traducción al español: *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana, 1997.
- 25/ Los países originales fueron Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, España, Reino Unido y Alemania. En 1995 se incorporaron Austria, Finlandia y Suecia. La dirección del servidor de la Unión Europea es: <http://europa.eu.int/index-es.htm>. También puedes encontrar el texto de los tratados en: <http://europa.eu.int/abc/obj/treaties/es/estoc01.htm>
- 26/ Puedes consultar los documentos relacionados con el TLC en: http://www.itaiep.doc.gov/nafta/menu1.htm#NAFTA_SERIES
- 27/ Rugman, Alan M. and Hodgetts, Richard M., op. cit., traducción al español, p. 78.
- 28/ Traducido de: Rhinesmith, Stephen H. (1993): *A Managers Guide to Globalization*. Burr Ridge, IL: Irwin /
- ASTD. 2th ed., 1996, p. 5.
- 29/ Rhinesmith, Stephen H., op. cit.
- 30/ Martin, Hans-Peter & Schumann, Harald (1996): *Die Globalisierungsfalle: der Angriff auf Demokratie und Wohlstand*. Traducido al inglés con el título *The Global Trap*. Montreal, Quebec: Black Rose Books, 1997.
- 31/ Término utilizado por primera vez por el economista Edward Luttwak. Citado por Martin, Hans-Peter & Schumann, Harald, op. cit., p. 9.

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 8

La metáfora cultural

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta unidad, serás capaz de:

- ◆ Comprender el significado de la metáfora cultural en el estudio de las organizaciones y poderla aplicar en la práctica.
- ◆ Elaborar una definición de los conceptos de cultura y cultura organizacional.
- ◆ Señalar los principales elementos explícitos e implícitos de la cultura de una organización en particular.
- ◆ Explicar la relación entre estrategia y cultura y describir los tipos de cultura que plantea el modelo de Denison.
- ◆ Explicar en qué consistieron los estudios de Hofstede y cuáles fueron sus principales conclusiones acerca de la cultura organizacional.
- ◆ Enumerar cuando menos cinco de los principales obstáculos culturales críticos para el desarrollo de las organizaciones en México.
- ◆ Definir el concepto de cultura empresarial.
- ◆ Identificar los principales elementos de la imagen institucional de una organización.

Recursos

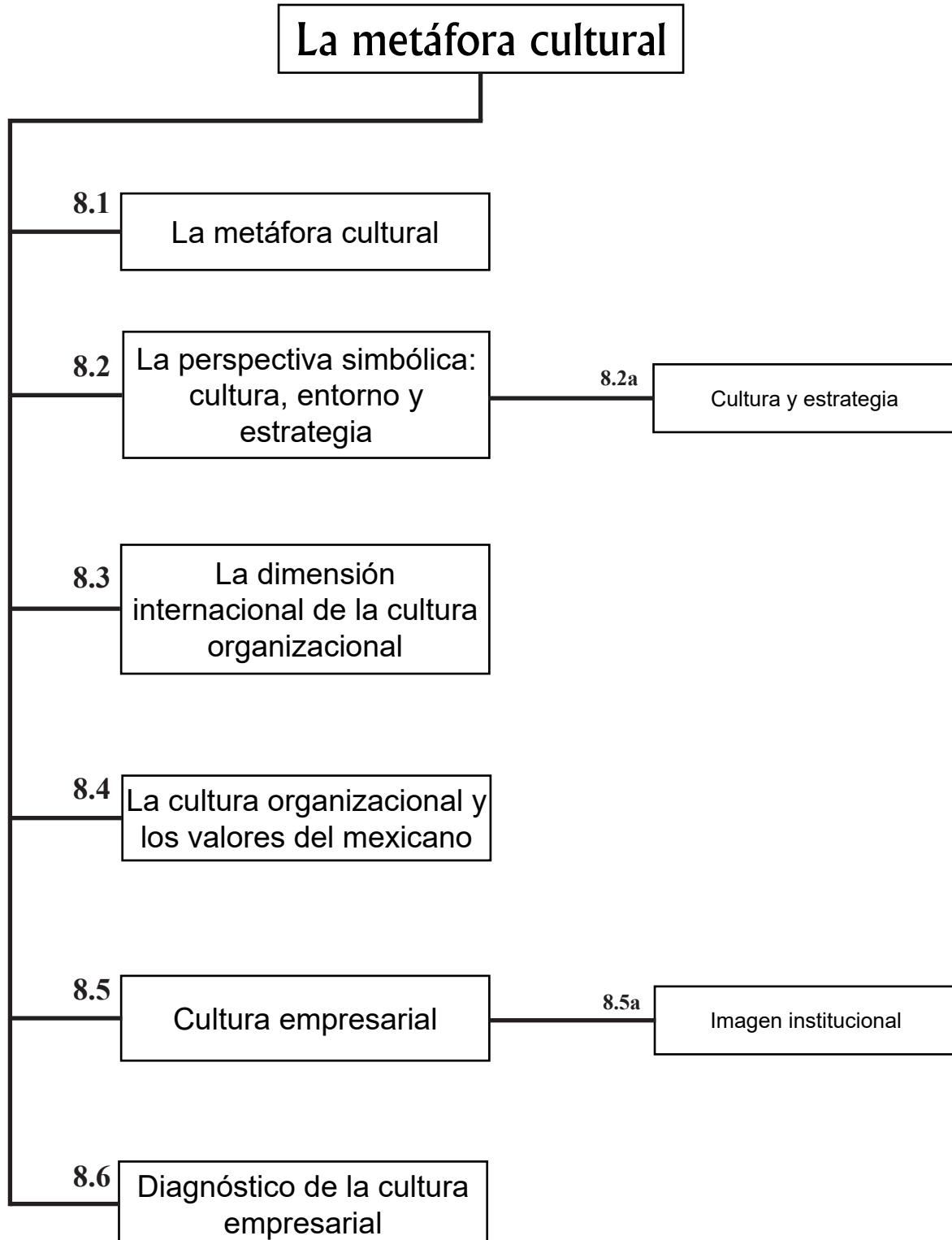
Para completar el estudio de la presente Unidad, necesitarás consultar y utilizar:

- ◆ Vídeo de la Unidad 8.
- ◆ Paquete de lecturas correspondientes a la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 8.1. La metáfora cultural.
- 8.2. La perspectiva simbólica: cultura, entorno y estrategia.
 - 8.2a. Cultura y estrategia.
- 8.3. La dimensión internacional de la cultura organizacional.
- 8.4. La cultura organizacional y los valores del mexicano.
- 8.5. Cultura empresarial.
 - 8.5a. Imagen institucional.
- 8.6. Diagnóstico de la cultura organizacional.

Mapa conceptual





Contenido

Entre las diferentes metáforas con las que hemos abordado el fenómeno organizacional, hay una que ha tomado importancia creciente en los últimos años. No referimos a la metáfora cultural, a la metáfora que considera a las organizaciones como culturas, y que las analiza desde la perspectiva de los procesos simbólicos.

Recordarás que en los temas anteriores vimos a la organización como una máquina, o como un organismo social en donde entran en conflicto muchos tipos de fuerzas diferentes; sin embargo, los estudios de la organización desde el punto de vista de un ente cultural son relativamente recientes.

Si hacemos una referencia al marco general del entorno de las organizaciones (que ya analizamos en la Unidad 3) podrás recordar que la organización tiene un entorno cercano y otro remoto. En este último, uno de sus componentes se refiere al ambiente sociocultural, pero no hay que confundir este ambiente sociocultural que pertenece al entorno externo de las organizaciones con la cultura generada directamente en la organización, aunque su influencia recíproca sea indiscutible. Este es el tema específico que trata la presente Unidad: la organización misma vista como una cultura.

8.1. La metáfora cultural

El análisis de la cultura organizacional ha cobrado cada vez mayor importancia en estos momentos de globalización y de internacionalización de las organizaciones. Puesto que el término cultura se emplea profusamente y todos tenemos alguna idea particular de lo que significa, comenzaremos por definirlo de una manera más precisa para evitar confusiones al respecto.

Definir cultura es una tarea complicada, porque el concepto implica muy diversos significados.

Si optáramos por algunas de las definiciones o conceptualizaciones extremas que se han manejado para concebir a la cultura, podríamos empezar desde una de ellas, la que dice que la cultura es todo lo que no es naturaleza, hasta llegar al extremo opuesto, en donde podemos englobar en el concepto de cultura toda una serie de fenómenos u objetos que son creados o fabricados por el hombre, incluyendo una amplia gama en la que iría desde los valores hasta los objetos materiales, como podrían ser un libro, un edificio o una máquina.

Podríamos, inclusive, utilizara otras definiciones de tipo más paradójico, como la que dice que cultura es todo aquello que nos queda después de olvidar lo que hemos aprendido.

Esta última acepción refleja bastante bien la idea de que en el fondo la cultura es una especie de estructura simbólica que nos permite enfrentar los retos que nos plantea la naturaleza para buscar soluciones a los problemas cotidianos, desde la supervivencia hasta la creación del arte y las manifestaciones superiores de la inteligencia.

Si tratamos ahora de aplicar estos conceptos a la organización, podríamos plantear una primera definición de trabajo de la siguiente manera:

Cultura organizacional

Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión.

El concepto de cultura

La palabra “cultura” se empleó originalmente en Alemania, a finales del siglo XVIII, en estudios de historia, utilizándose para describir un tipo de evolución en el progreso de la humanidad. Con el transcurso del tiempo han sido muchos los autores que han propuesto definiciones de cultura. En un ensayo muy conocido en el medio, Kroeber y Kluckhohn revisaron más de cien acepciones de la palabra.⁽¹⁾

Por ejemplo, Ely Chinoy, en su libro *La Sociedad*, define la cultura como:

... la totalidad de lo que aprenden los individuos como miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar, de sentir.⁽²⁾

Chinoy establece diferentes categorías para englobar los fenómenos culturales, mismos que clasifica en tres grandes categorías:

- ◆ Las instituciones; es decir, aquellas reglas o normas que rigen la conducta.
- ◆ Las ideas. Conocimientos y creencias de toda clase.
- ◆ Los productos materiales o artefactos.

Desde el punto de vista de cultura organizacional, Richard Daft, nos dice lo siguiente:

La cultura es un conjunto de valores, creencias, entendimientos, maneras de pensar que son compartidas por los miembros de las organizaciones y enseñadas a los nuevos miembros como correctas.

Y añade el mismo autor:

El propósito de la cultura es proveer a los miembros con el sentido de identidad organizacional y generar un compromiso hacia las creencias y los valores que sean tan perdurables como ellas mismas.⁽³⁾

Es importante recalcar aquí que, desde un punto de vista más reciente, en la cultura organizacional se está dando un fenómeno muy interesante, que tiene que ver con el concepto de globalización; hablaríamos, también en este caso particular, de una globalización en la cultura.

Al respecto, Gareth Morgan, autor del libro *Imágenes de la Organización*, señala que las mayores similitudes y divergencias culturales en el mundo de hoy son, con mucho, las profesionales más que las nacionales; así, los trabajadores de una fábrica, porteros, funcionarios, banqueros, dependientes o agricultores, tienen afinidades más profundas entre sí que las derivadas de per-

tenecer a la misma nación.⁽⁴⁾

Podemos traer esta reflexión a nuestro propio entorno, con objeto de que puedas comparar cualquiera de los empleados de alguna de las múltiples maquiladoras en la frontera tamaulipecta con un campesino indígena de los altos de Chiapas. Probablemente la similitud cultural, aunque los dos sean mexicanos, va a ser menor aún que la del ejemplo anterior.

Este hecho nos lleva a repensar el concepto de cultura como fenómeno organizacional, y analizar más en detalle lo que al respecto han expresado algunos de sus más acuciosos investigadores, uno de cuyos pioneros, sin duda alguna, ha sido Edgar H. Schein.



El profesor Schein, nació en Zurich en 1928. Estudió educación en la Universidad de Chicago (1947), hizo su maestría en Psicología Social en la Universidad de Stanford (1949) y su doctorado en la misma disciplina en la Universidad de Harvard (1952).

Schein fue uno de los coeditores de la importante serie sobre Desarrollo Organizacional editada por la Addison-Wesley (junto con Richard Beckhard y Warren Bennis).

El profesor Schein, considerado también como uno de los fundadores de la Psicología Organizacional, tuvo a cargo del grupo de estudios organizacionales de la Sloan School of Management, en la Universidad de Harvard, de 1972 a 1981. Falleció en 2023, en Palo Alto, California.

En su libro *Organizational Culture and Leadership*, Schein define la cultura organizacional como:

Un patrón de suposiciones básicas compartidas, que el grupo aprende en la medida que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser

consideradas válidas y, por lo tanto, enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.⁽⁵⁾

8.2. La perspectiva simbólica: cultura, entorno y estrategia.

La cultura no es un fenómeno fácilmente observable, por lo que resulta útil manejar el concepto en dos niveles, sobre todo hablando de cultura

organizacional, si queremos acercarnos a ella con criterios de aprendizaje e investigación.

Para ello, Richard Daft, en su libro *Organization Theory & Design*, nos proporciona un diagrama que contempla estos dos niveles viendo a la organización como una especie de iceberg, en el cual el nivel visible es sólo una pequeña parte del resto del bloque, que permanece sumergido y no visible para un observador externo, tal como se muestra en la Figura 8.1.

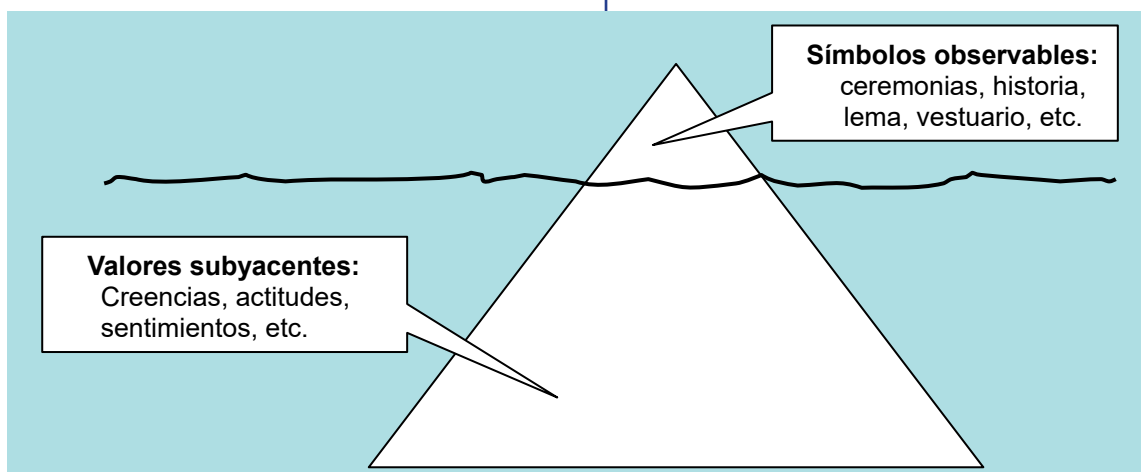


Figura 8.1. El iceberg de la cultura. (Adaptado de Richard Daft: *Organization Theory & Design*, p. 334)

La parte visible del iceberg la constituirían los símbolos observables de la conducta organizacional, como son, por ejemplo, las ceremonias, las historias de la organización; esta parte visible realmente es lo que la gente externa puede observar de una organización. Sin embargo, subyacente a estos símbolos se encuentran otra serie de elementos que no son fácilmente perceptibles como los valores, las creencias, las actitudes y los sentimientos.

Estos valores son parte de los elementos que las organizaciones tienen que definir muy claramente para dar a sus miembros una idea de pertenencia y del rumbo que se debe seguir para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos trazados.

Otra forma de clasificar estos elementos, tanto los que son observables, como los valores sub-

yacentes, es por medio de la utilización del esquema mostrado en la Figura 8.2.⁽⁶⁾

Los diferentes elementos pueden ser agrupados en tres grandes apartados, que se relacionarían con el esquema del iceberg:

- ◆ Elementos visibles, a su vez subdivididos en elementos visibles explícitos y elementos visibles implícitos
- ◆ Elementos subyacentes

Todos ellos pueden ser descritos brevemente de la siguiente manera:

Elementos básicos:

1. Historia de la organización: Evolución de la organización, desde su fundación hasta la fecha. Éxitos y fracasos.

- Cambios importantes. Influencia de sus fundadores y líderes históricos importantes.
2. Valores: Elementos fundamentales que establecen los parámetros de comportamiento de la organización. Determinan lo que está “bien” o “mal” dentro de la organización.
 3. Creencias: Determinan lo que se acepta como “cierto” en la organización, sin someterlo a ningún tipo de discusión o análisis.
 4. Personalidad de los directivos: La personalidad de los directivos influye en el perfil de la organización en proporción inversa a la fortaleza de la cultura de la organización.

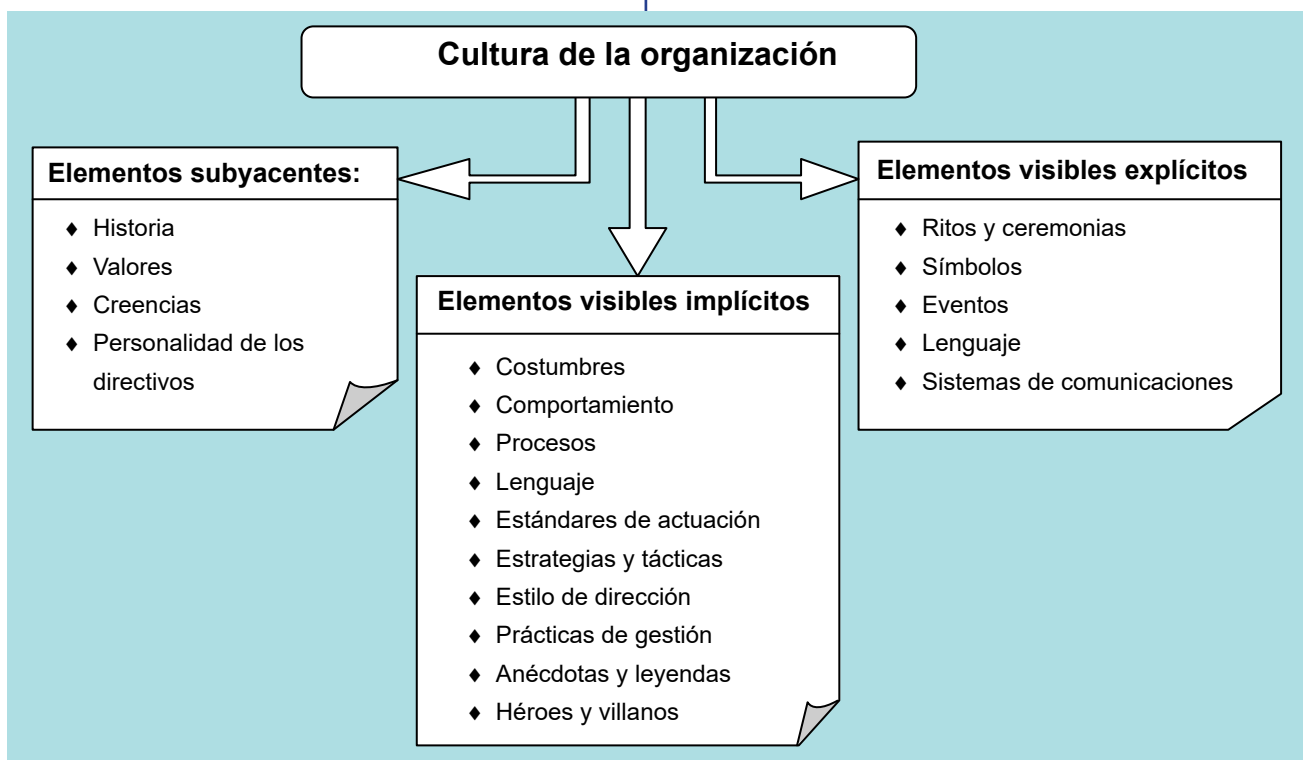


Figura 8.2. La cultura organizacional (Adaptado de *La fórmula del servicio excelente*, p. 96)

Elementos visibles implícitos

1. Costumbres: Hábitos que se crean dentro de la organización y que pueden desplazar a los valores si éstos no están muy enraizados.
2. Comportamientos: Actitudes que adoptan algunos mandos medios o superiores dentro de la organización en sus relaciones con los demás miembros de la misma.
3. Prácticas de gestión: Reglas o maneras específicas de hacer las cosas dentro de la organización. A veces pueden permanecer aunque desaparezca el proceso original que las originó.
4. Estándares de actuación: Parámetros explícitos o implícitos relacionados, por lo general, con los niveles de productividad esperados de cada empleado.
5. Estrategias y tácticas: Maneras por medio de las cuales la organización trata de lograr sus objetivos.
6. Estilo de dirección: Mecanismos y técnicas administrativas formales e informales utilizados por la organización para sus operaciones normales.
7. Anécdotas y leyendas: Historia y

narraciones sobre hechos sucedidos en la organización y que se utilizan para fijar “modelos” de comportamiento deseado o para difundir los valores de la misma.

8. Héroes y villanos: Personajes reales o ficticios que por sus “hechos” pasan a ser considerados como modelos a imitar o a rechazar por el personal de la organización.

Elementos visibles explícitos

9. Ritos y ceremonias: Eventos repetitivos que, al igual que los símbolos, se utilizan para transmitir los valores fundamentales de la organización: entrega de premios y reconocimientos, ascensos, etc. Acorde a una tipología de Trice y Beyer, adaptada por Richard Daft, podemos clasificarlos en:
10. De paso. Para facilitar la transición entre los distintos niveles de la organización. Inducción y entrenamiento.
11. De reforzamiento. Para reforzar identidades sociales e incrementar el “status” de los miembros. Premiaciones anuales.
12. De renovación. Para mejorar el funcionamiento de la organización. Premios al mejor logro, actividades de D.O.
13. De integración. Para animar y revivir sentimientos comunes que mantengan unidos a los miembros de la organización. Posadas, fiestas de oficina.
14. Símbolos: Elementos físicos que utiliza la organización para representar el valor que ésta atribuye a determinadas acciones: premios, medallas, diplomas, etc., así como los que corresponden a su imagen institucional.
15. Eventos: Acontecimientos especiales que se utilizan con los mismos fines que los anteriores.

16. Lenguaje: Modismos técnicos o coloquiales propios de la organización.
17. Comunicaciones: Actividades formales que lleva a cabo la organización para difundir entre sus miembros sus valores, objetivos o estrategias, como boletines, periódicos, circulares, campañas internas, reuniones, etc.

El análisis de los elementos señalados puede ser útil para un mejor entendimiento de las organizaciones. Preguntas como: ¿Qué tan importante es la historia de la organización? ¿Cómo se fue enfrentando a las necesidades, tanto internas como del ambiente, hasta llegar a la época actual? ¿En qué etapa se encuentra ahora? ¿Qué se espera de la organización para el futuro? ¿Cuáles son los valores de la organización? ¿Están definidos por escrito, o solamente se dan por entendidos, pero no están plasmados en algún documento?, ¿Pueden enriquecer la interpretación de la organización en la que trabajas?



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

De acuerdo al esquema de la Figura 8.2., elabora una tabla en la que identifiques y clasifiques los elementos culturales que puedes reconocer en tu organización, e inclúyela en tu portafolio de aprendizaje.

8.2a. Cultura y estrategia

Puesto que la cultura nos da algunas pautas para saber cómo la organización enfrenta las demandas del entorno, se pueden desarrollar modelos que traten de explicar la relación que existe entre éste y la organización; dicho en otras palabras,

entre la cultura organizacional y la estrategia (de acuerdo a los conceptos que estudiamos en la Unidad 2).

¿Cómo hacer para que dadas ciertas condiciones ambientales, la organización pueda enfrentarse a esos retos de una mejor manera? Vamos a estudiar un modelo que propone un enfoque muy interesante acerca de las relaciones entre el entorno y la cultura. Estamos hablando aquí de un enfoque de tipo estratégico.

Este modelo estratégico, debido a Daniel R. Denison,⁽⁸⁾ se plantea en forma de una matriz de doble entrada, en donde se representa, por un lado, las necesidades del entorno, y por el otro el énfasis estratégico que esté dando la organización a sus propios objetivos. Este énfasis puede ser interno o externo, y de manera similar, las necesidades del entorno pueden ser de cambio y flexibilidad o de estabilidad y dirección, según se observa en la Figura 8.3.

Dependiendo de estas dos variables, Denison establece que la cultura que desarrolla una organización puede clasificarse en alguno de los siguientes cuatro esquemas:

Cultura de misión. Este tipo de cultura se presenta cuando las necesidades del entorno son de

estabilidad y de dirección y el énfasis estratégico está centrado en las variables externas. La cultura de misión se orienta a estrategias de largo plazo, hacia los objetivos, y hacia los sistemas de trabajo o de roles bien estructurados y definidos. Sus principales características son las siguientes:

- ◆ Otorga la mayor importancia a la visión de conjunto del propósito de la organización.
- ◆ Orientación de servicio.
- ◆ Estabilidad y estrategias a largo plazo.
- ◆ Sistemas de trabajo y roles bien definidos.

Cultura de consistencia. Si las condiciones cambian, de manera que se siguen dando las condiciones de estabilidad y dirección, pero el énfasis estratégico es interno, entonces estaríamos hablando de una cultura de consistencia, con las siguientes características: El enfoque interno y la orientación son consecuentes con la estabilidad del entorno.

- ◆ La cultura apoya las practicas tradicionales y los enfoques metódicos.
- ◆ No se requieren trabajos extras o a destiempo.

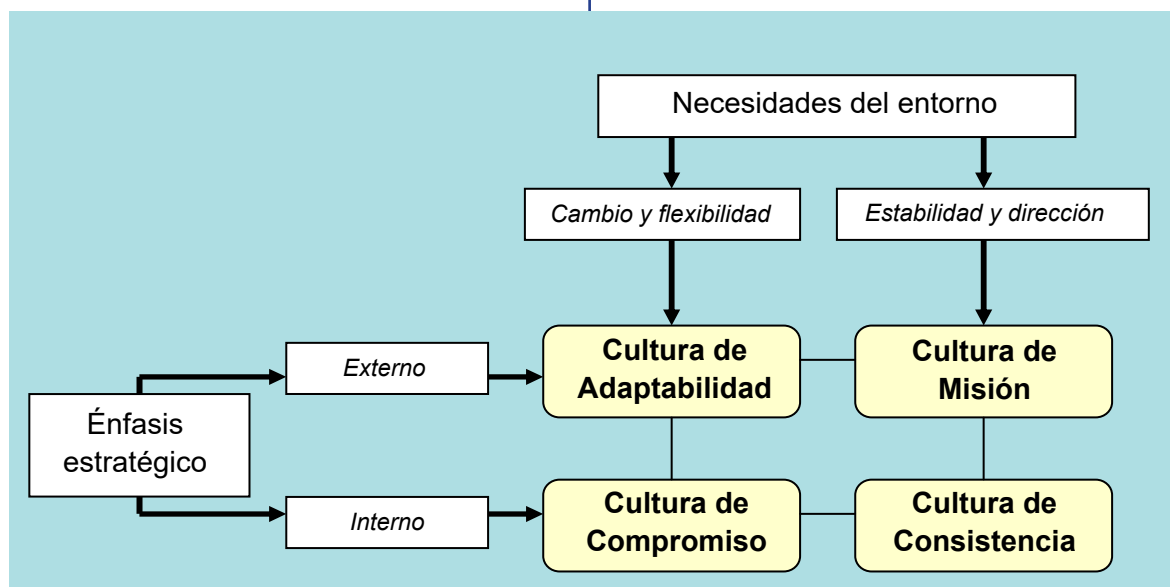


Figura 8.3. Modelo de Denison (Traducido y adaptado de: Daniel R. Denison: *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*).

Cultura de compromiso. Si la organización pone su énfasis estratégico en lo interno, y estamos esta vez en una situación de cambio y flexibilidad del ambiente, entonces se habla de una cultura de compromiso, identificada por una alta calidad en la ejecución y en cómo se desempeña la organización. Las personas se valoran en alto grado en la medida en que tienen mayor nivel de profesionalización. Sus características principales son las siguientes:

- ◆ El enfoque primario está en el compromiso y la participación de los miembros de la organización en las expectativas de cambio del entorno.
- ◆ Se enfatiza la alta calidad de ejecución.
- ◆ El personal de alto nivel profesional se valora en alto grado.

Cultura de adaptabilidad. Este tipo de cultura se da cuando en el entorno tenemos cambio y flexibilidad y por otro lado el énfasis estratégico es externo. En este caso la organización trata de alentar normas y creencias que soporten la capacidad para detener, interpretar y convertir lo que está sucediendo en el entorno en nuevas formas de respuesta de la propia organización. Si el entorno es cambiante, flexible, la organización debe desarrollar de alguna forma estrategias para adaptarse a estos cambios del entorno. En este tipo de cultura:

- ◆ Se alientan normas y creencias que soportan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y convertir las señales del entorno en nuevas conductas de respuesta.
- ◆ Capacidad de respuesta rápida para reestructurarse o adaptarse a nuevos esquemas organizacionales.

En un esquema mucho más metafórico que el de Denison, Charles Handy, en su libro *The Gods of Management* (Los Dioses de la Administración)⁽⁹⁾, distingue cuatro tipos de cultura, que asocia a cuatro diferentes dioses griegos:

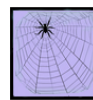


Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

De acuerdo con el modelo de Denison, identifica el tipo de cultura predominante en tu organización, y elabora un breve reporte con tus opiniones al respecto para incluirlo en tu portafolio de aprendizaje.



ZEUS, o la cultura del Club (empresario). Su emblema es una telaraña. Cultura característica de empresas que comienzan; empresas familiares. Destaca el papel importante del fundador.



APOLO, o la cultura del rol (burócrata). Su emblema es un templo griego, relacionado con la racionalidad. Esta cultura se caracteriza por operar con base en reglas, procedimientos y estructuras que garanticen su eficacia.



ATENEA, o la cultura de la tarea (creativo). Su emblema es una red. Este tipo de cultura está dirigida hacia la solución de problemas. Se caracteriza por la utilización de equipos de trabajo.



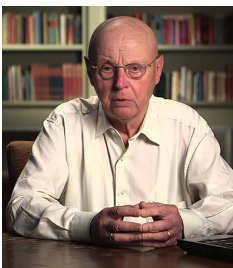
DIONISIO, o la cultura existencial (profesional). Su emblema es un grupo de estrellas reunidas de manera suelta en un círculo. En este tipo de cultura la organización sirve a los individuos. Ejemplos típicos pueden ser las asociaciones profesionales.

8.3. La dimensión internacional de la cultura organizacional

Siendo la cultura una respuesta humana y social

a los retos y las demandas del entorno, es obvio que cada ambiente particular va a propiciar el desarrollo de culturas específicas, que van a variar en distintas y significativas maneras. Nuestras formas de pensar y percibir el entorno y a nuestros semejantes, van a estar condicionadas, en mayor o menor medida, por nuestra herencia cultural.

En el ámbito organizacional sucede lo mismo. Y estas variaciones se hacen más significativas cuando pasamos de una cultura nacional a otra. La dimensión internacional de la cultura organizacional es otra de las disciplinas que han ido cobrando importancia creciente, en la medida que las organizaciones han ido rebasando sus fronteras locales para convertirse en organizaciones nacionales, internacionales o multinacionales.



La idea de que las culturas nacionales puedan influir de manera significativa en las organizaciones ha sido tema de numerosas investigaciones, entre las que destacan, sin duda, los trabajos pioneros de Geert Hofstede,

profesor de Antropología Organizacional y Administración Internacional en la Universidad de Limburg, en los Países Bajos.

Hofstede nació en Haarlem en 1928. Publicó sus primeros trabajos al inicio de los años 80, bajo el título de *Culture's Consequences*.⁽¹⁰⁾ Las reflexiones del autor provienen de las investigaciones efectuadas en una empresa multinacional que denominó *Hermes*, ubicada en los Estados Unidos y con filiales en más de cien países, a la que se le identifica comúnmente con la IBM. El mismo Hofstede posteriormente ha reconocido que los datos que utilizó provenían de empleados de esa empresa.

Sin embargo, su obra más conocida quizás sea *Cultures and Organizations*, que lleva el sugerente subtítulo de *Software of the Mind* (El software de la mente), publicada en 1991.⁽¹²⁾ En

ella, Hofstede continúa la línea de su libro anterior y reformula algunos de sus planteamientos.

Hofstede basa su modelo en una construcción teórica que originalmente se compuso de las cuatro dimensiones siguientes:

Distancia del poder. Definida como:

el grado en el cual los miembros con menos poder en las instituciones y organizaciones dentro de un país perciben y aceptan que ese poder está distribuido inequitativamente.⁽¹³⁾

Individualismo/colectivismo. El individualismo se relaciona con las sociedades en las cuales:

los lazos entre los individuos son débiles: se espera que cada quien se preocupe por sí mismo y su familia inmediata, mientras que en el colectivismo los individuos están integrados en grupos fuertes y cohesivos, dentro de los cuales se desarrolla su vida con una mutua protección a cambio de una incuestionable lealtad.⁽¹⁴⁾

Masculinidad/feminidad. La denominación de esta variable ha sido cuestionada por algunos autores, como Nancy Adler, quien ha propuesto utilizar en su lugar la denominación “éxito profesional/calidad de vida”.⁽¹⁵⁾ La clasificación de masculina, para Hofstede:

Se refiere a una sociedad en la cual los roles sociales correspondientes a los géneros están claramente diferenciados: los hombres se supone que deben ser asertivos, fuertes, y enfocado en los éxitos materiales; las mujeres se supone que deben ser más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de la vida.⁽¹⁶⁾

La cultura femenina, opuesta a la anterior, se refiere a:

una sociedad en la cual los roles sociales correspondientes a los géneros se entremezclan: tanto los hombres como las mujeres se supone que deben de ser modestos, delicados y preocupados por la calidad de la vida.⁽¹⁷⁾

Tolerancia a la ambigüedad/rechazo a la incertidumbre. En el análisis de esta dimensión, Hofstede utiliza un índice que denomina UAI (*uncertainty avoidance index*: índice de rechazo a la incertidumbre), y que define como:

El grado en el cual los miembros de una cultura sienten amenazados por la incertidumbre o las situaciones desconocidas.⁽¹⁸⁾

A estas cuatro dimensiones originales, Hofstede añadió posteriormente una quinta dimensión a la denominó “**Dinamismo Confucionista**”, y que tiene que ver con la orientación corto plazo / largo plazo en el tiempo.

La orientación en el largo plazo se relaciona con:

- ◆ Persistencia (perseverancia)
- ◆ Ordenamiento de las relaciones por estatus, y observación de ese orden
- ◆ Ahorro
- ◆ Sentido de vergüenza (honra)

La orientación en el corto plazo, por otro lado, se refiere a:

- ◆ Firmeza y estabilidad personal
- ◆ Cuidado de la imagen personal
- ◆ Respeto por la tradición
- ◆ Reciprocidad en los agradecimientos, favores y regalos⁽¹⁹⁾

En sus trabajos, Hofstede, que falleció en 2020, propone que los individuos están influenciados en mayor o menor medida por los rasgos de sus propias culturas nativas, lo que hace que desarrollen una serie de predisposiciones que afectan su comportamiento en las organizaciones. Acorde con sus cinco dimensiones, analiza distintos países y especifica un conjunto de características predominantes para cada uno de ellos.

Popularizó el modelo en su propia página web, con un programa de simulación de las variables, que puede ser consultado libremente en Internet en la siguiente dirección: <https://geerthofstede.com/>

Este énfasis en el conocimiento de las culturas nacionales para entender su influencia en las organizaciones, ha sido también tomado por otros investigadores, entre los que destacan Charles Hampden-Turner y Alfons Trompenaars, quienes en su libro *Las siete culturas del capitalismo* analizan cómo crean su riqueza las mayores potencias económicas del mundo.⁽²⁰⁾

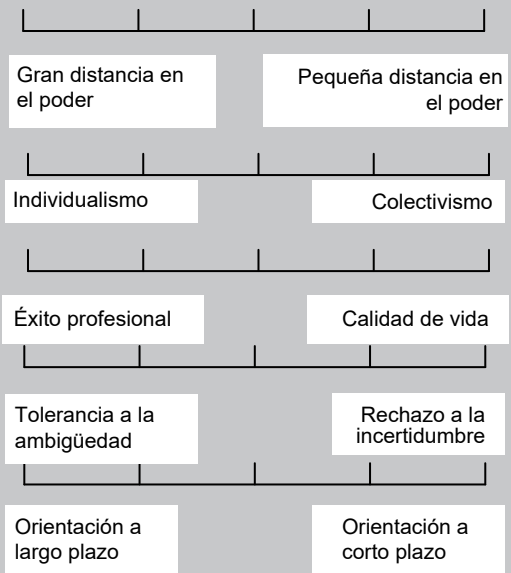


Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

¿Cómo clasificarías la cultura predominante en México, o en tu país de origen, en función de las cinco dimensiones de Hofstede, ordenadas en la escala que figura a continuación? Incluye tu respuesta en el Portafolio de Aprendizaje.



Estas siete culturas: Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Japón, Suecia y los Países Bajos, tienen hábitos culturales específicos orientados hacia la excelencia económica, que

los autores desmenuzan en el texto para tratar de entenderlos y analizar cómo poder aprender lo que hay detrás de esas experiencias económicas exitosas y poder tratar de adaptarlas a nuestro entorno e idiosincrasia particular.

8.4. La cultura organizacional y los valores del mexicano

Como mencionamos en apartados anteriores, en el caso concreto de nuestro país son pocos los textos a los que podemos hacer referencia en el ámbito de la cultura organizacional. Sin embargo, algunos casos concretos, como el de la cultura empresarial, comienzan a ser tema de capítulos en libros de texto o, inclusive, de obras completas.

Un ejemplo concreto es el libro de Juan Gerardo Garza, *Administración Contemporánea: Reto para la Empresa Mexicana*,⁽²¹⁾ al que ya hicimos referencia en la Unidad 2, al hablar de los valores, y que dedica su capítulo octavo a la cultura empresarial, haciendo, además, referencia a dos tipos de organizaciones típicas de nuestro país, y que no son cubiertas en otros libros de teorías organizacionales, dada la dificultad de obtener materiales relacionados con las organizaciones propias nuestro entorno.

El primer tipo de organización, el de tipo familiar, existe sin duda en otros países, pero en México tiene ciertas particularidades, sobre todo en su manera de desarrollarse. Existen otros dos tipos de organizaciones distintivas en México, en especial en toda la frontera norte y particularmente en nuestro Estado. Una de ellas es el que conocemos comúnmente con el nombre de “maquiladora”; la otra, las denominadas “franquicias”, que tanta relación tienen con los temas de los cruces culturales y su efecto en el comportamiento organizacional.

Uno de los mejores trabajos provenientes de un autor extranjero, relacionado con la cultura y los valores del mexicano, que se hayan dado a conocer en nuestro país en estas últimas décadas, fue realizado por el Dr. Russell L. Ackoff, persona-

lidad destacada en el ámbito de la Investigación de Operaciones (I.O) y de quien ya te dimos una semblanza en la Unidad 3.

En 1978, el Dr. Ackoff vino a México a impartir algunas conferencias en el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) y ese mismo Instituto le publicó un cuadernillo que lleva por título: *Un Nuevo Enfoque a la Planeación del Desarrollo Regional*, en el cual hace un diagnóstico muy concreto y que plantea una serie de “obstáculos culturales” para el desarrollo de las organizaciones en México.

Dice Ackoff:

Sostenemos que los principales obstáculos que se oponen al desarrollo de los países subdesarrollados son de carácter cultural, y no económico o tecnológico.⁽²²⁾

Para el autor, estos principales obstáculos culturales en México son los siguientes:

- ◆ Corrupción
- ◆ Paternalismo
- ◆ Compadrazgo
- ◆ Conformidad
- ◆ Pérdida de tiempo

Y ya desde esas fechas (hace ya casi cincuenta años), el autor proponía acciones concretas para combatirlos:

Declarar y poner en marcha una guerra total a la corrupción, comenzar la descentralización y la dispersión geográfica del gobierno federal, establecer un sistema de servicio civil dentro del gobierno y reducir la burocracia y el papeleo en las dependencias oficiales.⁽²³⁾

De manera complementaria a los conceptos anteriores, otras dos autoras se han referido a los aspectos culturales en las organizaciones mexicanas. Ellas son: Eva Kras, con su libro *La Administración Mexicana en Transición*,⁽²⁴⁾ en especial el capítulo “Los Valores Culturales y las Tradiciones en las Organizaciones Mexicanas”, y la Dra. Ana Hirsh, quien se ha dedicado a estu-



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Lee el documento *Un nuevo enfoque a la planeación del desarrollo nacional*, de Russell L. Ackoff y lleva a cabo la siguiente aplicación práctica.



Aplicación práctica

¿Estás de acuerdo con los obstáculos culturales que plantea el Dr. Ackoff? ¿Cómo crees que se podrían adaptar a los obstáculos culturales en tu país de origen? Elabora un breve reporte para incorporarlo a tu portafolio.

diar los valores en las organizaciones de nuestro país.⁽²⁵⁾

Eva Kras opina que en las organizaciones mexicanas predominan algunos valores culturales profundos que son los que norman el comportamiento de los individuos en ellas. Estos valores, en orden de importancia, son los siguientes:

- ◆ La familia
- ◆ La religión
- ◆ Las relaciones interpersonales
- ◆ La persona vs la tarea
- ◆ La sensibilidad emocional
- ◆ La etiqueta
- ◆ Sistema de valores en el trabajo y en el descanso
- ◆ El ambiente laboral

La autora añade una lista de algunas costumbres y hábitos que tiene un efecto profundamente negativo en las organizaciones mexicanas, pero que, sin embargo, pueden modificarse y así se ha

estado haciendo en algunas de nuestras empresas nacionales. Entre ellas cita:

- ◆ Tiempo y puntualidad
- ◆ Concepto de compromiso
- ◆ Ética empresarial
- ◆ Relación con un superior
- ◆ Individuo vs Equipo

En un texto posterior, Néstor García Canclini plantea el reto de entrar y salir de la modernidad en un país como el nuestro en donde predominan lo que llama “culturas híbridas”, mezcla entre las tradiciones que no se han ido y la modernidad que no acaba de llegar.⁽²⁷⁾

En América Latina, donde las tradiciones aún no se han ido y la modernidad no acaba de llegar, dudamos si modernizarnos debe ser el principal objetivo, según pregonan políticos, economistas y la publicidad de las nuevas tecnologías.⁽²⁸⁾



Portafolio de aprendizaje



Foro virtual

Después de leer el capítulo III del libro de Eva Kras, compara los obstáculos culturales de Ackoff con los valores culturales profundos que maneja la autora y envía tu opinión al respecto al foro virtual.



Una de las obras más destacadas de esa misma época en materia de cultura organizacional en México, es el

libro de dos estimados colegas de la Universidad

Autónoma Metropolitana, Antonio Barba y Pedro C. Solís: *Cultura en las Organizaciones*,⁽²⁹⁾ en el que los autores atribuyen el auge del estudio de la cultura en las organizaciones a las siguientes tres causas fundamentales:

- ♦ Cambios paradigmáticos. La emergencia de una metáfora cultural orientada al estudio de los aspectos simbólicos y culturales de las mismas.
- ♦ Cambios económicos. La globalización y la regionalización que han impulsado los estudios transculturales y la comparación de modelos organizacionales
- ♦ Cambios socio-culturales. Las organizaciones como espacios de identidad individual o grupal, que han impulsado el estudio de la “gestión de la cultura”, para elevar la eficiencia, así como estudios etnográficos para la comprensión del comportamiento organizacional.⁽³⁰⁾

En sus conclusiones, los autores apuntan lo siguiente:

La reflexión sobre la cultura en las organizaciones no puede estar dirigida a concebir cual “debe ser” la “buena cultura” en la empresa para posteriormente modelarla en los individuos y grupos. La reflexión sobre la cultura en las organizaciones adquiere sentido cuando intentamos analizar y comprender cual “es” en realidad la cultura actual de la empresa [...] Para ello es necesario que los directivos aprendan a escuchar, a observar, a comunicarse de manera distinta con los individuos de su organización.⁽³⁷⁾

8.5. Cultura empresarial

La cultura corporativa, o cultura empresarial, es un tema de actualidad en México hoy en día. La cultura empresarial, sin embargo, no es más que la aplicación del concepto de cultura organizacional a un tipo especial de organizaciones: las empresas.

Carlos Llano Cifuentes le asigna a la empresa cuatro finalidades que la diferencian de otro tipo de organizaciones:⁽³²⁾

- ♦ Generación de un valor económico.
- ♦ Servicio a la comunidad.
- ♦ Desarrollo de las personas que integran la empresa.
- ♦ Capacidad de continuidad.

La cultura de la empresa, por tanto, debería estar encaminada a reforzar estas finalidades fundamentales, a diferencia de otro tipo de organizaciones en las cuales los fines específicos pueden variar dependiendo de sus metas particulares.



Portafolio de aprendizaje



Consulta en Internet

Investiga en Internet el concepto de cultura empresarial y ejemplos en organizaciones de corte internacional.



Foro virtual

Accesa el Foro Virtual y danos tus comentarios personales acerca del concepto de cultura empresarial con base en los resultados obtenidos en tu búsqueda en Internet.

La cultura empresarial figura como uno de los cuatro factores fundamentales para las organizaciones del futuro, destacados por Crozier (autor al que ya hicimos referencia en unidades anteriores) en un estudio presentado ante 3,000 directores en un Congreso de la Empresa, organizado por el Instituto de la Empresa francés. Estos factores, de acuerdo al autor, son:

- ♦ Sencillez

- ◆ Flexibilidad
- ◆ Equipo ejecutivo
- ◆ Cultura empresarial

Como complemento a la lista anterior, es interesante comparar estos factores con los propuestos recientemente por Rosabeth Moss Kanter, ex editora de la prestigiosa Harvard Business Review, como indispensables para las organizaciones exitosas del futuro, y denominados por ella las cuatro F (por sus iniciales en inglés): *fast*, *focused*, *flexible* y *friendly*.

8.5a. Imagen institucional

La imagen institucional de una organización, de un negocio, o su identidad corporativa, como también se le conoce, podríamos equipararla a su personalidad, podríamos decir que es una especie de representación simbólica de su cultura.

La imagen institucional se compone de una variedad infinita de hechos, eventos, historias personales, publicidad y metas que se relacionan entre sí, para crear una cierta impresión en el público; son una serie de elementos que enorgullecen a quienes integran la organización.

Crear su imagen es un proceso que le lleva tiempo a cualquier organización, al ir añadiendo elementos, de acuerdo con una planeación cuidadosa, elementos que también van a ir cambiando de acuerdo con las necesidades del entorno. La imagen se va formando a través del tiempo.

La imagen corporativa o institucional se refleja en los siguientes elementos constitutivos de las organizaciones:

- ◆ Productos y/o servicios
- ◆ Edificios e instalaciones
- ◆ Materiales de comunicación
- ◆ Comportamiento organizacional, en especial en las organizaciones de servicio.

¿Cómo se proporciona esta imagen institucional desde el punto de vista publicitario? Lo hace por medio de tres elementos fundamentales:

- ◆ Materiales impresos: Papelería, tarjetas de presentación, folletos y materiales publicitarios.
- ◆ La palabra hablada: Reuniones y juntas, conferencias y seminarios.
- ◆ Elementos visuales: Anuncios, exhibiciones, vídeos y otros materiales visuales.

Es muy importante hacer una adecuada planeación de estos elementos, porque son parte de la cultura organizacional que van a ser observados por personas ajenas a la misma. Algunos de estos elementos, relacionados directamente con la identidad de un negocio, son:

- ◆ El nombre: Este es uno de los elementos publicitarios más importantes. El nombre debe ser descriptivo, de sonido corto y agradable, que sea fácilmente recordable, que se ajuste al producto o servicio, y que no vaya a tener un significado ofensivo para otras culturas, por citar sólo algunas de sus múltiples características.
- ◆ El logotipo y el eslogan: Estos dos elementos deben reflejar la filosofía de la organización y su misión de una manera gráfica o auditiva, y estar estéticamente pensados y diseñado. Una de sus principales características debe ser la originalidad.
- ◆ Los espacios físicos. Este concepto se refiere al local o edificio que ocupan las instalaciones físicas de la organización, y comprende una gran cantidad de elementos, desde su ubicación hasta el diseño propio del inmueble y sus acabados interiores, su decoración y su mobiliario.

Todos estos elementos tienen que ver con la identidad corporativa y han sido tratados en numerosos libros de publicidad. Sin embargo, cualesquiera que éstos sean, es importante recalcar una vez más la importancia de una adecuada planeación al diseñar una imagen institucional.

Los programas de identidad corporativa deben cuidar algunas características importantes entre las que destacamos de manera especial:

- ♦ Coherencia. Se refiere a la relación que debe existir entre todos los elementos constitutivos de la identidad.
- ♦ Simbolismo. Relacionado con los aspectos éticos y de valores: con la cultura organizacional.
- ♦ Posicionamiento. Referido a la diferenciación del negocio en el mercado.

8.6. Diagnóstico de la cultura organizacional

¿Cómo investigar cuál es la cultura de alguna organización en particular? Para contestar esta pregunta algunos autores han desarrollado modelos para la recopilación, el análisis, y una eventual comparación de los aspectos culturales en las organizaciones. Podemos citar, como ejemplo, el libro de Maurice Thevenet titulado *Auditoría de la Cultura Empresarial*,⁽³⁴⁾ (título poco afortunado, a nuestro criterio, por la utilización del término “auditoría”) en el que el autor analiza los aspectos metodológicos para recopilar información en las organizaciones y hacer algunos planteamientos o cuestionamientos sobre estos métodos de investigación que procuran dilucidar cuáles son los elementos fundamentales de la cultura de la organización

Algunas de las herramientas que el autor recomienda para recopilar datos son las siguientes:

- ♦ El análisis documental
- ♦ Las entrevistas
- ♦ La observación
- ♦ Los trabajos de grupo
- ♦ Las investigaciones y estudios acerca de la organización

Thevenet plantea también en su libro preguntas como: Si la organización tiene algún tipo específico de cultura, ¿es esta cultura inamovible,

o se puede modificar?, y opina que sí se puede cambiar, dependiendo tanto de las necesidades del entorno como de las internas de la organización. Para ello propone un modelo de cambio consistente en tres fases:⁽³⁶⁾

1. Primero, determinar cuál es el objeto de la interrelación para hacer este cambio y poner en evidencia la cultura existente.
2. Segundo, hacer evolucionar la cultura.
3. Tercero, difundir el cambio.

Para su implementación propone llevar a cabo una “auditoría” que consta de las tres fases siguientes:⁽³⁷⁾

Fase Uno. Definición de las manifestaciones básicas de la cultura organizacional. Entre ellas señala:

1. Los creadores
2. La trayectoria de la entidad
3. La labor, la actividad concreta a la que se dedica la entidad. Su “perfil de habilidades”
4. Los principios
5. Los signos y símbolos. Entre los signos se mencionan:
 - ♦ La “cara al exterior”
 - ♦ Comportamiento
 - ♦ Espacios físicos
 - ♦ Gestión del tiempo

Y entre los símbolos:

- ♦ Ritos
- ♦ Historia
- ♦ Logotipo

Fase Dos. Análisis de los materiales básicos: el reagrupamiento, con objeto de descubrir similitudes que proporcionen explicaciones fundamentales.

Fase Tres. Determinación de las características de la cultura que resulten del estudio de los signos.

La metáfora de la cultura se está convirtiendo, cada vez en mayor grado, en un instrumento poderoso de análisis para las organizaciones, máxime en estos tiempos de globalización y de mercados internacionales, en los que el conocer al otro, aprender a convivir con el otro, puede ser una de las estrategias más efectivas no sólo de crecimiento, sino de supervivencia.



Portafolio de aprendizaje



Foro virtual

Accesa el foro virtual de la materia y expón tus opiniones respecto a la presente Unidad.



Lecturas

Russel L. Ackoff (1978): *Un nuevo enfoque a la planeación del Desarrollo Nacional*. México: INAP. Serie Praxis 13.

Eva Kras (1991): Capítulo III de *La Administración Mexicana en Transición*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.

Stuart Robinson: "Intercultural Management. The art of resolving and avoiding conflicts between cultures". Puedes consultarlo en: <http://www.eyec.ch/~gtc97/newslett/intercul.htm>



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ El significado de la metáfora cultural en el estudio de las organizaciones.
- ◆ Definición de los conceptos de cultura y cultura organizacional.
- ◆ Los principales elementos explícitos e implícitos de la cultura en las organizaciones.
- ◆ El modelo de Denison para describir la relación entre estrategia y cultura.
- ◆ Los estudios de Hofstede y sus principales conclusiones acerca de la cultura organizacional.
- ◆ La clasificación de Handy con su metáfora de los dioses griegos.
- ◆ Los principales obstáculos culturales críticos para el desarrollo de las organizaciones en México, según Ackoff y Eva Kras.
- ◆ El concepto de cultura empresarial.
- ◆ Algunos elementos básicos para el diagnóstico de la cultura organizacional.



Autoevaluación

1. ¿Cuál es el significado de la metáfora cultural en el estudio de las organizaciones?
2. ¿Qué es cultura y qué es cultura organizacional?
3. ¿Cuáles son los principales elementos explícitos e implícitos de

la cultura de una organización?

4. ¿En qué consiste el modelo de Denison y qué tipos de estrategias plantea como respuestas estratégicas ante el entorno organizacional?
5. ¿En qué consistieron los estudios de Hofstede y cuáles fueron sus principales conclusiones acerca de la cultura organizacional?
6. ¿Cuáles son los cinco obstáculos culturales críticos para el desarrollo de México que plantea el Dr. Ackoff?
7. ¿Cuáles son los principales obstáculos culturales críticos para las organizaciones mexicanas en opinión de Eva Kras?
8. ¿Qué significa el concepto de cultura empresarial?
9. ¿Cuáles son los fines de las empresas, según Llano Cifuentes?
10. ¿Cuáles son los principales elementos de la imagen institucional de una organización?



Referencias

- Adler, Nancy J.(1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio: South -Western College Publishing.
- Barba, Antonio y Solís, Pedro C.(1997): *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial.
- Cuéllar Cuéllar, Alfredo (2026). *Micropolítica*. Amazon: Edición personal.
- García Canclini, Néstor (1990): *Culturas híbridas*. México: Grijalbo.
- Garza Treviño, Juan Gerardo (1995): *Administración contemporánea. Reto para la empresa mexicana*. México: Alhambra

Mexicana.

- Hampden-Turner, Charles y Trompenaars, Alfons (1995): *Las siete culturas del capitalismo*. Buenos Aires: Vergara.
- Hofstede, Geert (1997): *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Eva Kras (1991): *La Administración Mexicana en Transición*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications. Existe traducción al español: *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega, 1991.
- Schein, Edgar H. (1997): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 2th. Ed.



Notas

- 1/ Alfred L. Kroeber y Clyde Kluckhohn: *Culture, a Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Harvard University, Vol XLII, No. 1, 1952 (Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology).
- 2/ Ely Chinoy, en su libro *La Sociedad*. México: FCE, 1966, p. 36.
- 3/ Richard Daft: *Organization Theory & Design*. St. Paul, MN: West Publishing Co., p. 333.
- 4/ Gareth Morgan: *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega, 1991.
- 5/ Edgar H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 2th. Ed., p. 12.
- 6/ Sintetizado de: *La fórmula del servicio excelente*. Madrid: Díaz de Santos, 1995. Colección Guías de Gestión de

- la Pequeña Empresa.
- 7/ Traducido y adaptado de: Richard Daft: op. cit., p. 335.
- 8/ Daniel R. Denison: *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- 9/ Charles Handy: *The Gods of Management*. Souvenir Press Ltd., 1978. Traducido al español con el título: *Los dioses de la Administración*. México: Limusa, 1983.
- 10/ Geert Hofstede: *Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc., 1984.
- 11/ En el Prefacio de su libro *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 1997, p. ix.
- 12/ Geert Hofstede: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Internacional (UK) Limited, 1991. En 1997 la misma editorial publicó una edición revisada del libro.
- 13/ Geert Hofstede: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 1997, p. 28.
- 14/ Ibidem, p. 51.
- 15/ Nancy Adler: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1997, p. 47.
- 16/ Hofstede: op. cit., p. 162.
- 17/ Ibidem, p. 161.
- 18/ Ibidem, p. 113.
- 19/ Ibidem, pp. 164-166.
- 20/ Hampden-Turner, Charles y Trompenaars, Alfons: *Las siete culturas del capitalismo*. Buenos Aires: Vergara, 1995.
- 21/ Juan Gerardo Garza: *Administración Contemporánea: Reto para la Empresa Mexicana*. México: Alhambra Mexicana, 1995. Las maquiladoras y franquicias se tratan en el Capítulo 13, mientras que la empresa familiar es tema del Capítulo 14.
- 22/ Russell L. Ackoff: *Un nuevo enfoque a la planeación del Desarrollo Nacional*. México: INAP, 1978. Serie Praxis 13, p.5.
- 23/ Ibidem, pp. 21-22.
- 24/ Eva Kras: *La Administración Mexicana en Transición*. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1991. La misma editorial ha publicado otros libros de la autora, entre ellos: *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*, 1990.
- 25/ La Dra. Ana Kirsch presentó en el Centro Cultural Tamaulipas, de CD. Victoria, su libro: *Educación y Burocracia*. México: Grenika, 1996, acerca de la organización universitaria en México.
- 26/ Eva Kras: op. cit., pp. 21-29
- 27/ García Canclini, Néstor: *Culturas híbridas*. México: Grijalbo, 1990.
- 28/ Ibidem, p. 13.
- 29/ Antonio Barba y Pedro C. Solís: *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial, 1997.
- 30/ Ibidem, p. 3.
- 31/ Ibidem, pp. 212-213.
- 32/ Carlos Llano Cifuentes: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: FCE, 1997, p. 212.
- 33/ Michel Crozier: "Les nouveaux modes d'organisation". Etude pour l'Institut de l'Entreprise, 1985. Citado por Thevenet, op. cit., p. 6.
- 34/ Maurice Thevenet: *Auditoría de la cultura Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- 35/ Ibidem, p. 100.
- 36/ Ibidem, p. 170.
- 37/ Ibidem, pp. 51-89.

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 9

La metáfora del campo de batalla

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta unidad, serás capaz de:

- ◆ Explicar el concepto de mercadotecnia y su impacto en el modelo tradicional “producción-ventas”.
- ◆ Conocer y explicar en qué consiste el modelo del BCG.
- ◆ Explicar el concepto de ventaja competitiva de Michael E. Porter.
- ◆ Sintetizar la tesis central de Mintzberg en su artículo El ascenso y la caída de la planeación estratégica.
- ◆ Enumerar los principales elementos de la teoría de los juegos.
- ◆ Sintetizar las grandes etapas de la historia de la administración.
- ◆ Conocer diversas definiciones de administración.
- ◆ Enumerar las cinco grandes etapas del proceso administrativo tradicional.
- ◆ Diferenciar entre las estructuras y los procesos administrativos.
- ◆ Mencionar, por lo menos, cinco de las grandes áreas funcionales de la administración.

Recursos

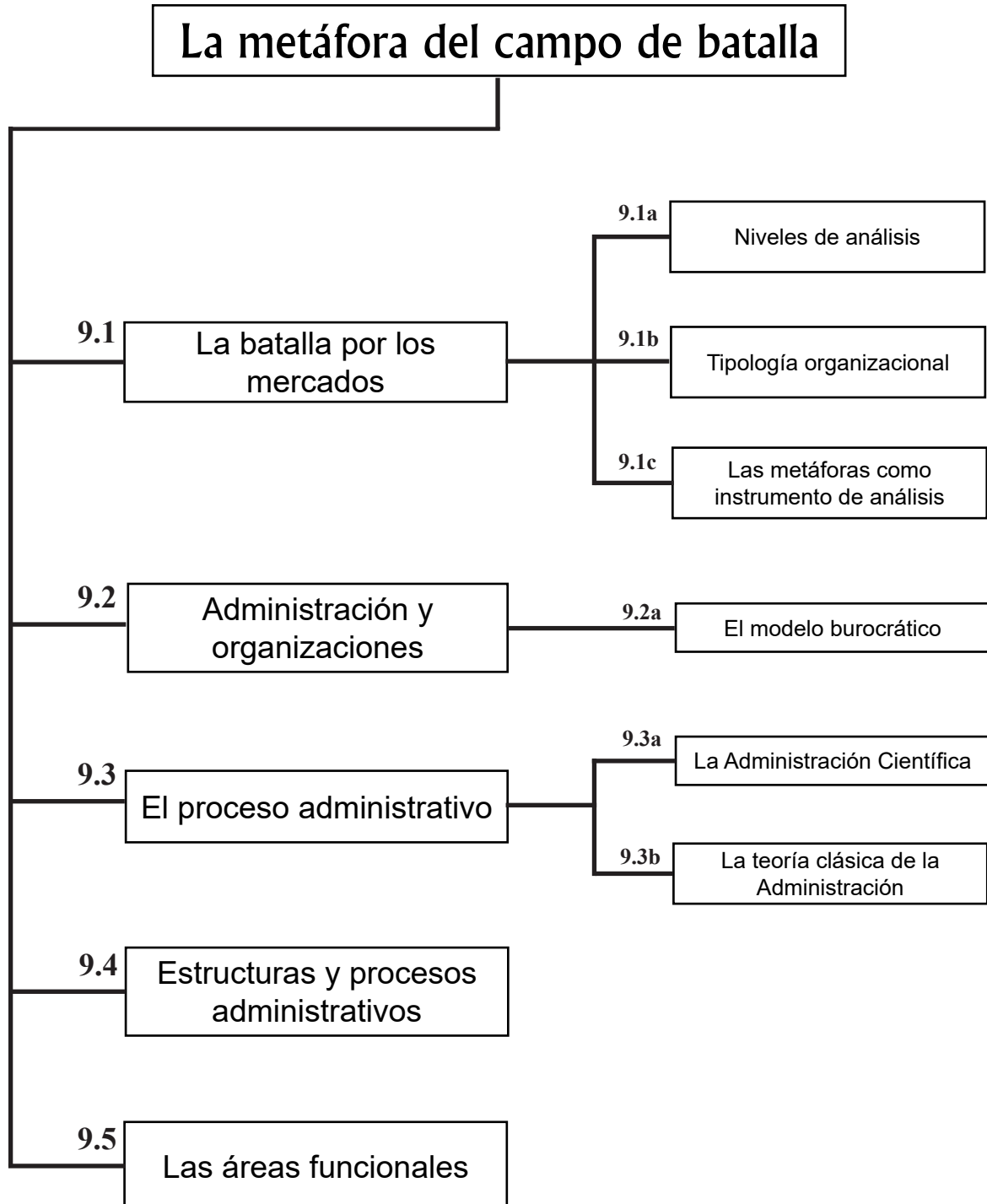
Para completar el estudio de la presente unidad, necesitarás consultar y utilizar:

- ◆ Vídeo de la Unidad 9.
- ◆ Paquete de lecturas correspondientes a la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.

Índice de la unidad

- 9.1. La batalla por los mercados.
 - 9.1a. La matriz RGB
 - 9.1b. Las ventajas competitivas.
 - 9.1c. Ascenso y caída de la planeación estratégica.
- 9.2. Administración y organizaciones.
 - 9.2a. El problema de las definiciones.
- 9.3. El proceso administrativo
 - 9.3a. Las etapas tradicionales del proceso.
 - 9.3b. La función gerencial.
- 9.4. Estructuras y procesos administrativos.
- 9.5. Las áreas funcionales.

Mapa conceptual





Contenido

“La guerra no es cuestión privativa de los soldados.” Con estas lacónicas palabras inicia el mariscal Montgomery su *Historia del Arte de la Guerra*.⁽¹⁾

Si nos atenemos a la definición que el mismo militar hace de la guerra, al considerarla un “conflicto prolongado entre grupos políticos rivales mediante la fuerza de las armas”,⁽²⁾ o la más descarnada de Von Clausewitz: “un acto de violencia para imponer nuestra voluntad al adversario”,⁽³⁾ y si pensamos que el campo de los mercados internacionales las armas más poderosas son los recursos económicos, informáticos o, aún más recientes, los del conocimiento o la inteligencia artificial (IA), pudiéramos hacer extensiva la guerra y las batallas al campo de las organizaciones, en especial a las organizaciones que se desenvuelven de manera preponderante en el ámbito de los negocios.

El mercado, esa enorme e intimidante arena de combate internacional, donde los mejores contendientes son lo que disponen de más sofisticados y abundantes recursos, mejores estrategias y más avezados líderes, es el nuevo campo de batalla donde las organizaciones libran los combates por la conquista del consumidor.

La metáfora del campo de batalla, por tanto, permite contemplar a las organizaciones como contendientes en disputa por los recursos y los consumidores potenciales para los productos o servicios que están en posibilidades de ofertar en un mercado cada vez más global y, por consiguiente, más disputado por propios y extraños.

La administración es una de las armas más poderosas que las organizaciones pueden utilizar para optimar el uso de sus recursos, de manera que les proporcionen ventajas competitivas en la lucha por los mercados y sus potenciales consumidores. En esta Unidad estudiaremos el con-

cepto de administración, así como sus procesos y funciones más importantes, iniciando con el concepto moderno de la mercadotecnia, la nueva ciencia en el arte de la guerra organizacional y el campo de batalla de los mercados internacionales, ya sean éstos materiales o cibernéticos.

9.1. La batalla por los mercados

La mercadotecnia es una disciplina reciente, más aún que la propia administración de negocios. Philip Kotler la define como “el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios.”⁽⁴⁾ El concepto de mercadotecnia vino a darle un viraje al concepto tradicional de ventas en los negocios. Del modelo “producir para vender” se pasó al modelo “investigar para producir”, como se ilustra en la Figura 9.1. La satisfacción de las necesidades de cliente pasó a ocupar el primer lugar en la ecuación, muchos años antes que los enfoques de calidad reclamaran la importancia de su atención.

Dice a la letra Kotler, en el que sin duda fue uno de los pioneros y más utilizados libros de texto en esta materia:⁽⁵⁾

El concepto de mercadotecnia consiste en la orientación hacia el cliente, respaldada por una mercadotecnia integrada, tendiente a producir satisfacción al cliente, como clave para alcanzar los objetivos organizacionales. (énfasis en el original).

Sin embargo, aparte del estudio de las necesidades de los clientes, uno de los términos más empleados en estos primeros esfuerzos por definir el campo de la mercadotecnia fue el de “competencia”.

La competencia fue un concepto plagado de términos no sólo militares, sino específicamente guerreros, como puede observarse en la tipología que define el propio Kotler al referirse a los “adversarios”, a los que clasifica como “competidores”, “rivales”, “oponentes” y “enemigos”. Todo un catálogo de especímenes bélicos en el campo de batalla organizacional.

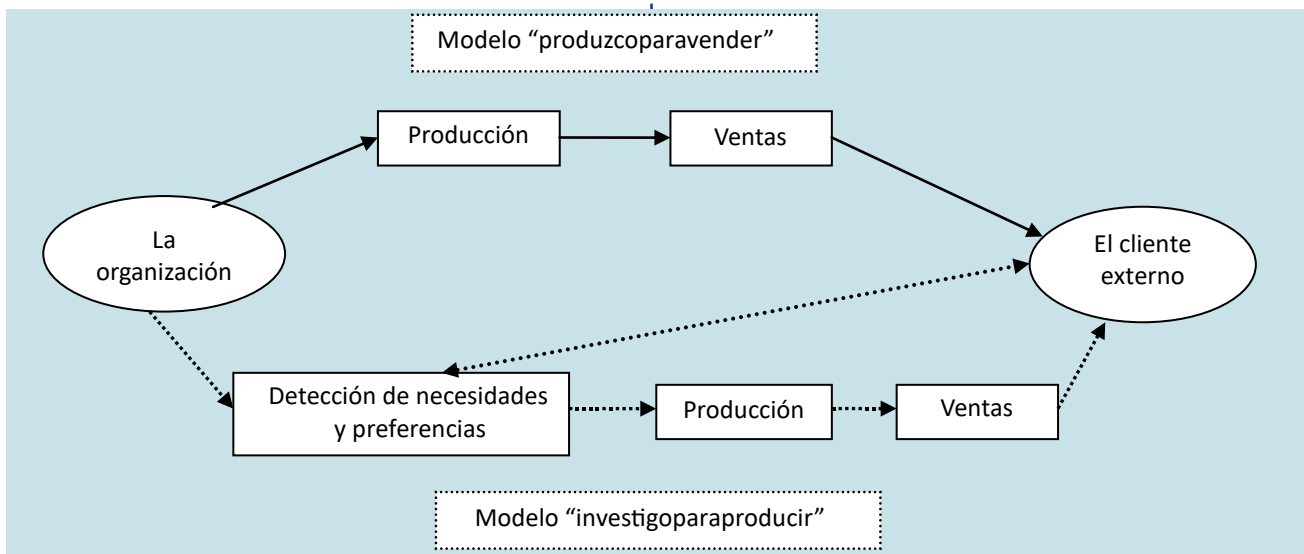


Figura 9.1. Ventas versus mercadotecnia

Lo primero que hay que hacer, entonces, para enfrentar al enemigo —la competencia— con éxito es, por supuesto, conocer bien tanto al adversario como al campo de batalla: el mercado, con objeto de desarrollar las estrategias más efectivas para ganar la batalla. Para fortuna de los contendientes, desde algunos años antes, ya se habían desarrollado modelos específicos para estos propósitos.

9.1a. La matriz BCG

El modelo estratégico conocido como BCG y que predominó en el mercado durante la década de los años 60, toma su nombre del Boston Consulting Group. La matriz analiza el mercado en función de dos variables: la tasa de crecimiento de la industria y la participación de la organización en el mercado. El modelo supone que, una vez identificada la posición en la que se encuentran las distintas unidades de negocios de la organización, lo que se debe hacer es aplicar la estrategia recomendada para cada una de las cuatro opciones que define la matriz que se ilustra en la Figura 9.1.

Las estrellas. Se denominan así las unidades de negocios que ocupan el cuadrante superior derecho. Las estrellas tienen una alta participación en mercados que están en crecimiento y la estrategia recomendada es apoyarlas al máximo,

mientras ocupan esa posición ventajosa.

Las vacas lecheras. También con una alta participación, pero posicionadas en mercados que tienen baja tasa de crecimiento en la industria, a las vacas lecheras hay que ordeñarlas. Esto es, sacarles el mayor rendimiento posible e invertirles poco, para apoyar a las otras unidades o proyectos en desarrollo.

Los perros. Son las unidades que pierden dinero. Posicionadas en mercados de bajo crecimiento, y con poca participación en el mercado, la mejor estrategia es la liquidación.



Figura 9.2. El modelo BCG. Matriz crecimiento-participación

Las interrogantes. Son las unidades con mayor incertidumbre, y por tanto, más difíciles de manejar. Si se tiene éxito con ellas pueden convertirse en estrellas; de lo contrario, acabarán como un perro.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Utiliza el modelo del BCG para clasificar la organización en la que trabajas (o alguna que conozcas bien y en la cual sea aplicable) y elabora un breve reporte en donde nos des tu opinión acerca de las estrategias recomendadas por el modelo.

9.1b. Las ventajas competitivas de Porter

A Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard, el modelo BCG no acababa de convencerlo

del todo y en 1980 publicó su libro *Competitive Strategy*, que inició una nueva etapa en la lucha por los mercados.⁽⁷⁾



Nativo de Ann Arbor, Michigan, Michael E. Porter es profesor C. Roland Christensen de Administración de Negocios en la Escuela de Negocios de Harvard. Recibió su título de ingeniería mecánica y

aerospacial en la Universidad de Princeton, en 1969. Estudió su maestría en Harvard y ahí también concluyó sus estudios doctorales en economía de negocios, en 1973. El Dr. Porter es autor de 16 libros y más de 60 artículos. Ha recibido numerosos reconocimientos a su obra, entre los que se incluyen doctorados honoris causa en universidades de Suecia, Holanda, Francia, Portugal y Chile.

Porter desarrolló su modelo, que se ilustra en la Figura 9.3, sustentándolo en tres conceptos clave:

1. Las fuerzas competitivas básicas
2. Las estrategias competitivas genéricas
3. La cadena de valor

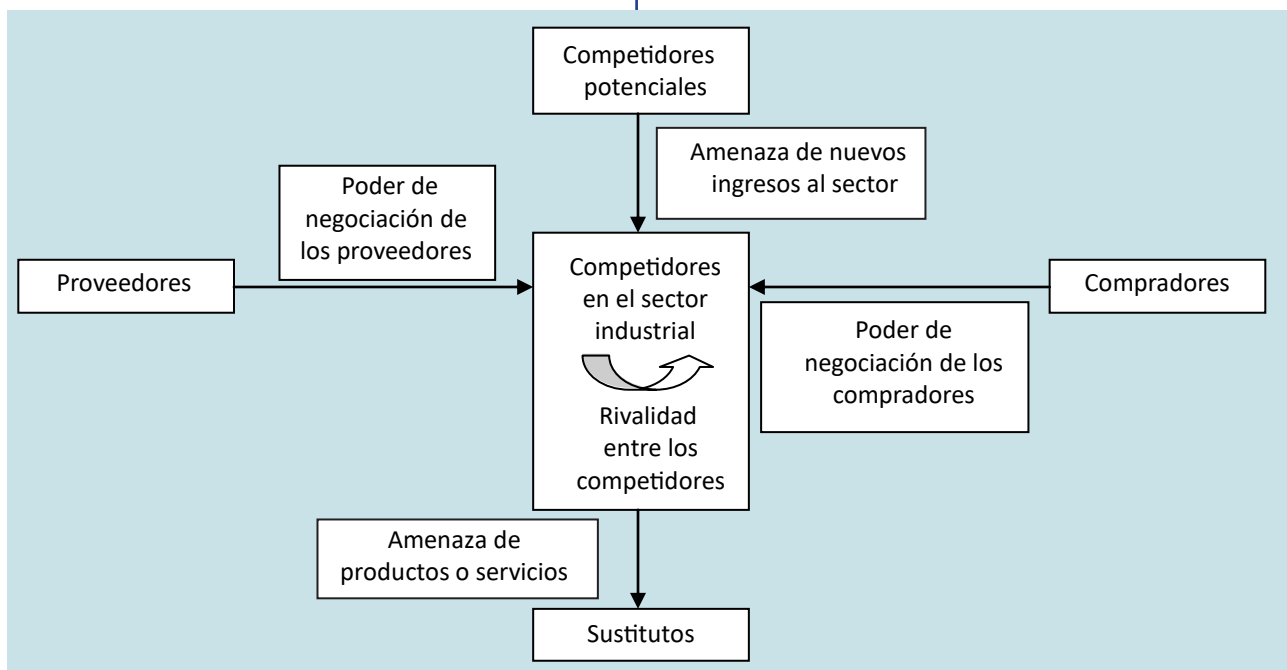


Figura 9.3. El modelo de Porter (1987, pág. 23)

1. Las fuerzas competitivas básicas.

Porter identificó cinco fuerzas competitivas básicas:

- ♦ La amenaza de la entrada de nuevas empresas.
- ♦ El poder negociador de los compradores.
- ♦ El poder negociador de los proveedores.
- ♦ Las amenazas de productos o servicios sustitutos.
- ♦ La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector.

2. Las estrategias competitivas genéricas

Para Porter la estrategia competitiva, en concordancia con la metáfora del campo de batalla, consiste precisamente en tomar las medidas defensivas u ofensivas necesarias para enfrentar con éxito las cinco fuerzas competitivas descritas en el apartado anterior, a fin de conseguir un mayor rendimiento en las inversiones. Para ello, recomienda tres estrategias genéricas:

- ♦ Diferenciación
- ♦ Especialización.
- ♦ Liderazgo absoluto de costos.

3. La cadena de valor

La cadena de valor es uno de los conceptos más populares de Porter. Está constituida por cinco actividades primarias y cuatro secundarias o de apoyo.

Las primarias son: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Marketing y ventas y Servicio. Las secundarias: Compras, Desarrollo de tecnología, Gestión de recursos humanos e Infraestructura de la empresa.

De acuerdo con el autor:⁽⁸⁾

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene las ventajas

competitivas, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.



Portafolio de aprendizaje



Lectura complementaria

Lee el artículo de Michael E. Porter: “De la ventaja competitiva a la estrategia competitiva” y escribe una síntesis para anexarla a tu portafolio.

El modelo de Porter ha recibido numerosas críticas por parte de otros destacados académicos, entre los que podemos citar a Omar Aktouf con su artículo titulado: “Gobernancia y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter.”⁽⁹⁾



Omar Aktouf, nacido en Montreal en 1944, fue un intelectual francoargelino, profesor de HEC Montréal, que antes de dedicarse a sus compromisos políticos escribió

diversos libros y artículos especializados sobre administración. Falleció en 2025.

9.1c. Ascenso y caída de la planeación estratégica

Complementado estas críticas, en 1994, en pleno auge de las obras de Porter, vio la luz un artículo de Henry Mintzberg publicado en la *Harvard Business Review*, titulado “El ascenso y la caída de la planeación estratégica”,⁽¹⁰⁾ en el cual afirmaba que desafortunadamente, la planeación

estratégica no era lo mismo que el “pensamiento estratégico” y no sólo eso, sino que muchas veces la primera estorbaba al segundo. La planeación estratégica, argumentaba Mintzberg, descansa en actividades analíticas, que descomponen el problema para analizar sus partes constitutivas, utilizando como herramientas básicas la lógica y la razón, mientras que el pensamiento estratégico es fundamentalmente sintético, sustentado en la creatividad y la intuición.

Para Mintzberg, la falacia de la planeación estratégica descansaba en tres vertientes:

1. La falacia de que el mundo permanece estático durante el tiempo que transcurre el plan.
2. La falacia de la información basada en las cifras, que puede ser obsoleta cuando llega a manos de los planificadores.
3. La falacia de la secuencia lógica y racional de las fases del plan.

En 1998, Mintzberg volvió a la carga y publicó un nuevo volumen, *Strategy Safari*, (por cierto, mal traducido al español como “Safari a la Estrategia”, cuando debería ser “Safari Estrategia”, por ser la estregia el nombre del safari y y no el destino del mismo.⁽¹¹⁾



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Lee el primer capítulo del libro de Mintzberg *Strategy Safari*, y elabora un resumen de éste con tus opiniones al respecto. Inclúyelo en tu portafolio.

Mientras tanto, en el ínterin, otros autores habían desarrollado nuevas concepciones de la planeación para enfrentarse a la competencia y librar la batalla por los mercados.

Los nuevos modelos

En 1994, Gary Hamel y C. K. Prahalad publicaron *Competing for the Future*.⁽¹²⁾ En su obra, los autores le apostaban más a la previsión para el futuro, a tratar de averiguar lo que demandaría el consumidor en los próximos años, a las competencias que debería desarrollar la organización para satisfacer esas demandas e, incluso, cómo habría que replantear hasta las relaciones con los consumidores en el futuro. La irrupción de las redes, la Internet y el comercio electrónico (el e-commerce), parecieron estar dando la razón a los supuestos de Hamel y Prahalad.

Apenas un año después, en 1995, apoyado por una impresionante campaña publicitaria, aparece la primera edición de un nuevo y breve libro, esta vez de Treacy y Wiersema: *The Discipline of Market Leaders*. (La disciplina de los líderes del mercado).⁽¹³⁾ Las recomendaciones de los autores no podían ser más sucintas:

1. Excelencia en la operación.
2. Liderazgo del producto.
3. Conocimiento íntimo del consumidor.

¿La muerte de la competencia?

Una nueva publicación, esta vez de James F. Moore, *The Death of Competition*, lleva como subtítulo: *Liderazgo y estrategia en la era de los ecosistemas de negocios*.⁽¹⁴⁾

Para triunfar, afirma Moore, hay que tener una conciencia ecológica; esto es, las organizaciones deben concienciarse de que existen dentro de un sistema empresarial y que lo mejor para todos no es la guerra, sino la colaboración. Hay, pues, que abonar el campo de batalla con nuevos ecosistemas globales que permitan estrategias de ganar-ganar.

Esta estrategia de ganar-ganar, parece también sustentarse en las propuestas de Adam M.

Brandenburger y Barry J. Nalebuff, de Harvard y Yale,⁽¹⁵⁾ respectivamente, quienes sugieren que la estrategia de negocios es hoy día un asunto global que debe combinar la competencia y la cooperación, y utilizan argumentos matemáticos, derivados de la teoría de juegos para sustentar sus argumentos, analizando los elementos básicos de cualquier juego, que podemos resumir en los siguientes:

1. Los jugadores.
2. Las reglas del juego. Indican la manera en que debe ser jugado el juego
3. Las tácticas; esto es, los movimientos que deben hacer los jugadores para conseguir ventaja.
4. Los valores agregados que los jugadores aportan al juego.
5. Las restricciones. Las limitaciones propias del juego.

Para “cambiar el juego”, por tanto, la estrategia es cambiar uno o más de sus elementos constitutivos. Saber cambiar los elementos constitutivos, ya sea de los juegos del mercado o de los organizacionales, requiere conocer los procesos que utilizan las organizaciones para coordinar y dirigir sus actividades. Lo que se conoce comúnmente como el proceso administrativo, por lo que es importante que centremos los contenidos del resto de la Unidad en definir qué es la admi-



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Investiga en qué consiste la “teoría de juegos” y su aplicación a la administración en general y la estrategia en particular.

nistración y qué papel juega en el cumplimiento de la misión organizacional.

9.2. Administración y organizaciones

El fenómeno organizacional nace con la historia misma del hombre. La administración, sin embargo, tal como la conocemos en la actualidad, es una actividad relativamente reciente, de principios del siglo pasado, para ser más precisos.

En los documentos más antiguos, como la Biblia, por ejemplo, encontramos referencias precisas de actividades organizativas como la planeación, la delegación o los tramos de control.⁽¹⁷⁾ El Código de Hammurabi contiene preceptos específicos sobre temas tan actuales como los salarios mínimos o la elaboración de contratos.⁽¹⁸⁾

En el antiguo Egipto, las actividades catastrales, que se originaron fundamentalmente por la necesidad de volver a delimitar las propiedades después de cada periódica avenida del Nilo, requirieron de mediciones, registros y controles precisos; todas ellas actividades esencialmente administrativas.

La erección de sus grandes pirámides, por otro lado, no pudiera concebirse sin una cuidadosa planeación previa, una coordinación de esfuerzos humanos y de recursos materiales, una férrea dirección y un control todavía más tiránico.

No cabe duda de que las principales actividades administrativas en la antigüedad estuvieron ligadas a las tareas del gobierno, del ejército y de las clases sacerdotales. De ahí la clara influencia que aún conservan de esas organizaciones especializadas y la utilización de términos derivados de sus actividades específicas.

Un ejemplo notable en la India es el *Arthashastra*, debido a Kautilya, acerca de la administración política, económica y social del estado, de la ciencia política y escrito más cuatrocientos años antes de la era cristiana.⁽¹⁹⁾

Numerosos conceptos y términos administrativos derivan de esos tiempos antiguos. Por ejemplo, el término “staff” se remonta a la época de Alejandro Magno (336-323 a.c.) y se refiere al cuerpo de consejeros especiales que específicamente designó aquél para que lo asesoraran en tareas específicas.

Durante el medioevo, uno de los mejores ejemplos formales de la administración de una organización fue el Arsenal de Venecia, considerada como la mayor planta industrial de su tiempo. Tuvo una triple tarea: a) la manufactura de galeras, armas y equipos; b) el almacenamiento de equipo hasta su requerimiento; y c) el montaje y reparación de los navíos en reserva.⁽²⁰⁾

Y no hay que olvidar que, por esos siglos, Maquiavelo escribió *El Príncipe*, que tan maléfica influencia ejerce aún en nuestros días en no pocos administradores y líderes con delirios de realeza.

Sin embargo, fue hasta la Revolución Industrial inglesa, que ocupó prácticamente las primeras tres cuartas partes del siglo XVIII, que se llevó a cabo la gran transición de una sociedad agraria a una industrial, con la organización para la producción.

Si bien desde las épocas más remotas podemos encontrar registros de actividades propiamente administrativas como hoy las conocemos, su estudio formal data de fechas muy recientes.

El término “ciencia de la administración” surgió en 1808, con la obra *Compendio de los principios de administración*, de Carlos Juan Bonnin, que tenía como objeto “explicar el sentido y el contenido de la administración en la primera República Francesa”.⁽²¹⁾

En el ámbito educativo, la primera escuela que impartió clases de administración en Estados Unidos fue la Escuela Wharton de Finanzas y Comercio, fundada en 1881.⁽²²⁾ Y en México, fue el Tecnológico de Monterrey el primero en ofrecer cursos de “negocios”, desde 1943.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Investiga cuál ha sido la evolución de los estudios universitarios en administración en México y elabora una tabla cronológica con los datos para incluirla en tu portafolio.



Consulta en Internet

Investiga cuáles son las Universidades mexicanas, o las de tu país de origen, que ofrecen posgrados en estudios organizacionales o en administración a distancia. Anexa sus URL al portafolio con tus comentarios al respecto.

9.2b. El problema de las definiciones

De acuerdo con el *Diccionario de la Lengua Española*, la palabra “administración” proviene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *ministrare* (ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan, aunque como otra acepción se anota también la de suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa).⁽²³⁾

Observamos, pues, en el origen etimológico de la palabra, dos tendencias contrapuestas pero complementarias; por un lado, el sentido de mando, de ejercicio de la autoridad, más relacionado con los modelos mecánicos y cerrados de las organizaciones. Por el otro, el sentido de servicio, de suministrar algo a otro, más cercano a los modelos abiertos y participativos.

En su libro *Administración de empresas*, Agustín Reyes Ponce anota lo siguiente:⁽²⁴⁾

La palabra “Administración”, se forma del

prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de “magister”: de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”.

Si pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia (...) La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

Para Idalberto Chiavenato, la administración significa “el cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro.”⁽²⁵⁾ Y continúa el mismo autor:

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Koontz y O'Donnell, en su ya clásico texto *Curso de administración moderna*, definen la administración como “el proceso de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado.”⁽²⁶⁾ Para la décima edición de la obra, teniendo como autores a Koontz y Weihrich, la definición se modifica ligeramente, para redactarse como: “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.”⁽²⁷⁾

Otro de los clásicos en nuestro medio, George R. Terry, define la administración como “un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.”⁽²⁸⁾

Una definición posterior, la de Robbins y Coulter, expresa que la gerencia (traducido así el vocablo inglés *management*) “se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y través de otras personas.”⁽²⁹⁾

Proponemos en este apartado, con el propósito de resumir los anteriores conceptos, una definición provisional de la administración que destaca las características más importantes que, a nuestro criterio, reúne la administración, tal como se lleva a efecto en la práctica.

Administración

Conjunto de actividades y procesos interrelacionados, diseñados intencionalmente con el propósito de que la organización pueda lograr su misión.



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Propón una definición de administración basada en tu experiencia, y añádela a tu portafolio.

9.3. El proceso administrativo

El enfoque del proceso administrativo para el estudio de la administración es el que cuenta con más larga trayectoria en nuestro medio. Se rela-

cional con el famoso artículo del profesor Koontz publicado en diciembre de 1961 acerca de la que denominó “jungla de la administración”⁽³⁰⁾ y fue popularizado en las escuelas de administración en México por sus textos y los de otros autores como Terry, que ya hemos comentado, y retomado por la mayoría de los autores nacionales que en la década de los años 60 del siglo pasado publicaron libros sobre administración, como Guzmán Valdivia,⁽³¹⁾ Fernández Arena⁽³²⁾ o Agustín Reyes Ponce.⁽³³⁾ El enfoque sigue levantando polémicas aún en nuestros días.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Lee los artículos de Fernando Arias Galicia y Jorge Ríos Szalay, acerca del proceso administrativo y elabora un breve ensayo al respecto. Inclúyelo en tu portafolio.

9.3a. Las etapas tradicionales del proceso

Ya en su obra *Administración general e industrial*, como vimos en la Unidad 4, al hablar de la metáfora del organigrama, Henri Fayol había clasificado y descrito las funciones administrativas como:

1. *Previsión*. Descrita como la acción de escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
2. *Organización*. Construir el doble organismo, material y social, de la empresa.
3. *Mando*. La acción de dirigir al personal.
4. *Coordinación*. Ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
5. *Control*. Vigilar que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Esas funciones básicas se han extendido y subdividido hasta abarcar ocho o más funciones, o reducido a su mínima expresión: planear, organizar y controlar. Sin embargo, sigue prevaleciendo en la mayor parte de los textos la propuesta original de Fayol, como las clasifican Koontz y O'Donnell: planeación, organización, integración de personal (originalmente dotación de personal: *staffing*), dirección, y control.

En la Tabla 9.1. figuran, de manera comparativa, las fases o etapas en que los diferentes autores incluyen al estudiar el proceso administrativo

	Fayol	Koontz	Terry	Sisk	Stoner	Robbins
Planeación	Previsión	✓	✓	✓	✓	✓
Organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dirección	Mando	✓	Ejecución	Liderazgo	Liderazgo	✓
Coordinación	✓	No	No	No	No	✓
Control	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Otras		<i>Staffing</i>				

Tabla 9.1. Etapas o partes del proceso administrativo

La descripción detallada de cada una de las etapas del proceso administrativo rebasa con creces los límites de este trabajo, por lo que sólo expondremos, de manera muy concisa, las principales definiciones de los conceptos, remitiéndote a la bibliografía especializada que figura al final de la Unidad para un estudio más profundo de los mismos.

La planeación

La etapa de planeación ha sido normalmente considerada como la iniciadora del proceso administrativo. Para Sisk y Sverdlik, en su texto *Administración y gerencia de empresas*,⁽³⁵⁾ en el que, por cierto, sólo reconocen cuatro etapas del proceso “gerencial”: planeación, organización, dirección y control, la planeación es:

El análisis de información relevante del presente y del pasado, y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) que posibilite a la organización lograr los objetivos establecidos.

Koontz y Weihrich definen el mismo concepto como “la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos.”⁽³⁶⁾

La planeación, que a su vez puede estudiarse también como un proceso, se ha dividido a menudo en distintos apartados, atendiendo a variables como la temporalidad, el ámbito o alcance y las áreas funcionales en las que se aplica.

Atendiendo a sus características temporales, la planeación se ha dividido tradicionalmente en:

1. Planeación a largo plazo, o planeación estratégica; y
2. Planeación a corto plazo.

También se la ha clasificado en relación con las áreas funcionales de las organizaciones, y así se habla de la planeación de ventas, de la planeación de la producción o de la planeación financiera, por citar sólo algunos ejemplos.

Si atendemos a su ámbito o alcance, se acostumbra a incluir en ella conceptos tales como:

bra a incluir en ella conceptos tales como:

- ◆ Políticas;
- ◆ Normas; y
- ◆ Procedimientos.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Investiga el significado administrativo de los conceptos: “políticas”, “normas” y “procedimientos”, y elabora un breve informe citando las fuentes respectivas.

Algunas de las técnicas más utilizadas para la planeación, toman en consideración su orientación hacia el pasado, el presente o el futuro. A manera de ejemplos, en la Figura 9.4 se ilustran algunas de las más utilizadas.⁽³⁷⁾

Pronóstico. Se refiere al desarrollo de probables eventos futuros. Presenta juicios como lo más razonable para tomarse como base de algún programa de acciones.

Proferencia. Se basa en la experiencia y utiliza a ésta para construir las acciones en el futuro.

Predicción. Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que pretenden describir lo que necesariamente habrá de suceder en el futuro.

Previsión. Basada en técnicas probabilísticas, pretende dar ideas de sucesos probables a los que será preciso adaptarse, para lo cual deberán llevarse a cabo acciones inmediatas.

Proyección. Técnica basada en información de tipo histórico. Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continui-

dad del patrón histórico. Brinda alternativas a considerar.

Prospectiva. Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, partiendo de una situación deseada y ejecutando en el presente las acciones más adecuadas para llegar a esa situación.

El control sigue, tradicionalmente, un proceso que consta, con mayores o menores variantes, de tres grandes pasos:

1. La determinación de los estándares de ejecución;
2. La medición de las acciones en curso; y
3. La corrección de las desviaciones detectadas respecto a los estándares.



Portafolio de aprendizaje



Consulta en Internet

Investiga en Internet el concepto de prospectiva, citando las fuentes encontradas.

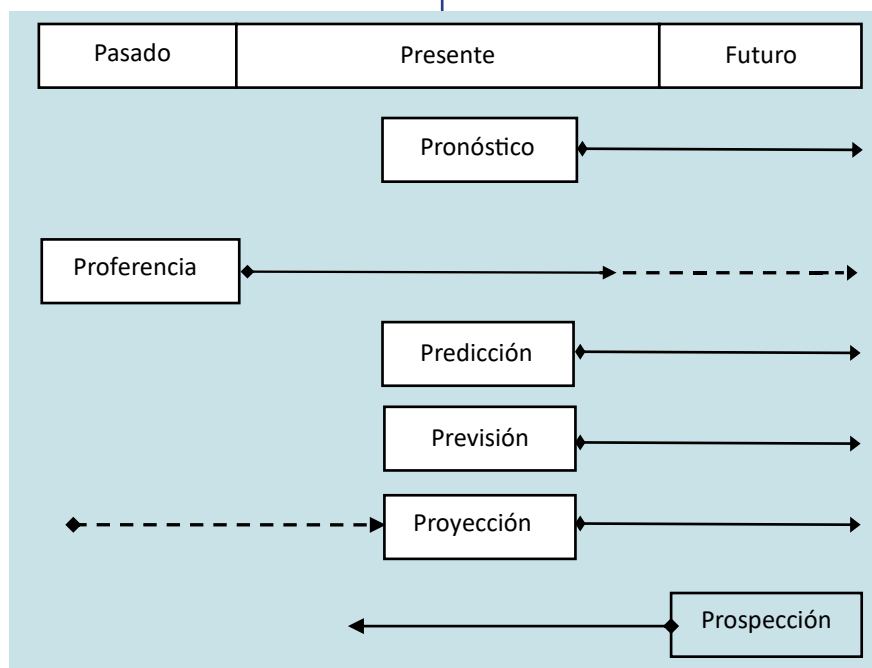


Figura 9.4. Técnicas de planeación. Basado en Miklos y Tello. (1991, pág. 41).

La organización

Una vez que se han definido los planes, la etapa siguiente en el proceso administrativo es organizar los recursos con los que se cuenta para poder llevarlos a efecto. La organización se ha relacionado, por lo general, con el proceso de división de las tareas en puestos específicos, acomodados de acuerdo con algunos de los tipos estructurales que ya estudiamos en unidades anteriores. Como ejemplo de lo an-

terior te proporcionamos la definición de Koontz y Weihrich, para quienes la organización es la “estructura intencional y formalizada de papeles o puestos.”⁽³⁸⁾

Los enfoques clásicos del proceso de organizar hacen énfasis en dos grandes temas. El primero de ellos se refiere a la estructuración del trabajo y se centra en los procesos de departamentalización. El segundo tema dominante es el concepto de autoridad.

La integración o dotación de personal

Este paso del proceso, que algunos autores no consideran como tal y lo incluyen en algunos de los otros, por lo general en el de organizar, se refiere a la integración de las personas que van a ser contratadas o reclutadas por la organización con objeto de: “cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.”⁽³⁹⁾

La dirección

Para Koontz y Weihrich, la dirección se concibe como el “proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.”⁽⁴⁰⁾

El control

El control, que muchos autores ligan con el proceso de planeación como el binomio pla-

neación-control, es un proceso que tiene como propósito fundamental, precisamente, asegurar el cumplimiento de las acciones planeadas.

Para Koontz y Weihrich, el control es: “la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.”⁽⁴¹⁾

El control sigue, tradicionalmente, un proceso que consta, con mayores o menores variantes, de tres grandes pasos, reflejados en la Figura 9.5:

1. La determinación de los estándares de ejecución;
2. La medición de las acciones en curso; y
3. La corrección de las desviaciones detectadas respecto a los estándares.

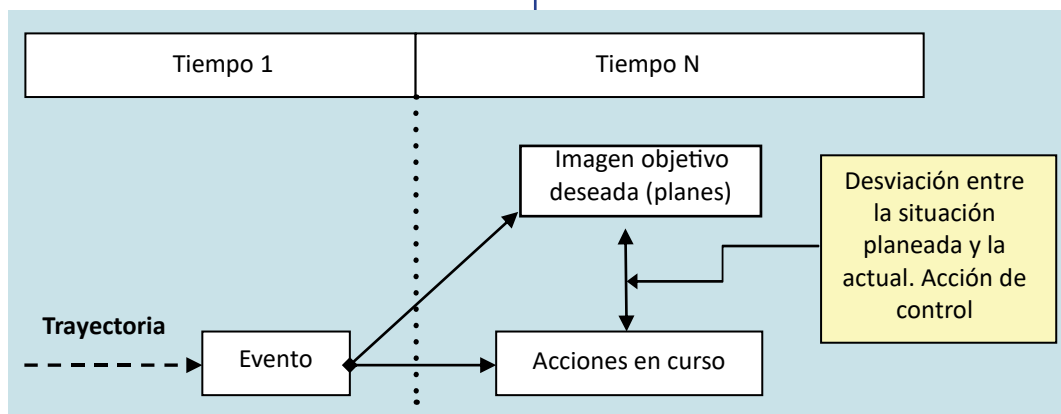


Figura 9.5. El ámbito de acción del control

9.3b. La función gerencial

El proceso directivo es una de las tareas administrativas que mayor relevancia ha tomado en los años recientes, ligado a la proliferación de temas como el liderazgo y la calidad.

Louis A. Allen, en su texto *La función directiva como profesión*,⁽⁴²⁾ afirma que “la habilidad de los dirigentes para dirigir es el factor individual de mayor peso en cualquier empresa organizada e nuestro tiempo” y define la dirección de la siguiente manera:

La dirección debe definirse como un grupo

unificado de funciones consistentes en actividades especializadas que pueden medirse, transmitirse, clasificarse y que deben ser aprendidas como cualquier otra especialidad.⁽⁴³⁾

Reafirmando los conceptos anteriores, el mismo autor menciona cinco características de la dirección:⁽⁴⁴⁾

1. La dirección es una actividad especial.
2. El trabajo de la dirección puede clasificarse.
3. La dirección es un arte que debe aprenderse.
4. El trabajo de la dirección puede

medirse.

5. La habilidad directiva puede transmitirse.

El campo militar, del que tantos conceptos ha tomado la administración y que nos ha servido como marco de referencia en la presente metáfora del campo de batalla, aporta también sus enseñanzas en palabras de líderes como el mariscal Montgomery, quien opina al respecto de la formación de los dirigentes:

Muchas cualidades se requieren para formar un jefe, pero dos son vitales: la capacidad para adoptar decisiones correctas y el valor para obrar de acuerdo con tales decisiones.⁽⁴³⁾

9.4. Estructuras y procesos administrativos

Un enfoque distinto para el estudio de las organizaciones y su administración es el propuesto por el profesor Richard Hall en su obra *Organizaciones: estructuras y procesos*.⁽⁴⁶⁾

Es importante recalcar la diferencia entre los “procesos” aquí mencionados, que se refieren a los procesos propiamente organizacionales, y el “proceso administrativo”, que como ya explicamos en apartados anteriores, se refiere a los pasos o etapas administrativas.

La estructura organizacional ya fue tratada ampliamente en la Unidad 4, al hablar de la metáfora del organigrama, por lo que en este apartado haremos referencia únicamente a la clasificación que hace Richard Hall de los procesos organizacionales, algunos de los cuales ya fueron también cubiertos someramente en unidades anteriores.

Hall agrupa los procesos organizacionales en tres grandes apartados:

1. Poder y conflicto.
2. Liderazgo y toma de decisiones; y
3. Comunicaciones.

1. Poder y conflicto. El autor relaciona estos dos procesos para su estudio, por considerar que:

A menudo el conflicto se presenta como resultado de una relación de poder —a menudo, pero no inevitablemente— ya que una relación de poder puede existir sin conflicto y el conflicto puede ocurrir sin que el poder haya sido un evento precedente.⁽⁴⁷⁾

2. Liderazgo y toma de decisiones. Para Hall, el liderazgo es una forma especial de poder, que se relaciona con el poder referente del que ya hablamos en la Unidad 6.

Las tareas importantes del liderazgo, acorde a la opinión de Selznick, se dividen en las cuatro categorías siguientes:⁽⁴⁸⁾

- ◆ Definición de la misión organizacional.
- ◆ “Conformación institucional del propósito”, que se refiere a la definición de las estrategias necesarias para conseguir los propósitos de la organización.
- ◆ Defensa la integridad de la organización.
- ◆ Manejo del conflicto interno.

Hall relaciona el liderazgo con la toma de decisiones porque considera que uno de los aspectos críticos del liderazgo es, precisamente, la participación en los procesos decisorios.

3. Comunicaciones. El autor dedica un capítulo completo a estos procesos. Considera Hall que las estructuras organizacionales están diseñadas, fundamentalmente, para ser sistemas manipuladores de información o evolucionar para ello.⁽⁴⁹⁾

El enfoque de estructuras y procesos ha sido retomado por otros autores contingentes, como es el caso de Gary Dessler, quien en 1976 publicó la edición en inglés de su libro *Organización y Administración. Un enfoque contingente*.⁽⁵⁰⁾

9.5. Las áreas funcionales

¿Qué es una función? De acuerdo al diccionario la palabra tiene varias acepciones: 1. Capacidad de acción o acción propia de los seres vivos y de sus órganos y de las máquinas e instrumentos. / 2. Capacidad de acción o acción propia de los

cargos y oficios.⁽⁵¹⁾

Las funciones administrativas, por tanto, también han sido entendidas como las actividades organizacionales que realizan áreas específicas como las que clasificó el mismo Fayol al referirse a las “actividades industriales” y que ya te mencionamos en la Unidad 1.

George R. Terry, en su texto sobre administración, dedica la Parte VI de la obra al análisis de lo que denomina “La administración como proceso en áreas clave”, e incluye en la misma, las siguientes, manejándolas como “aplicaciones en áreas específicas”:⁽⁵²⁾

- ◆ Administración de la mercadotecnia;
- ◆ Administración de la producción;
- ◆ Administración financiera;
- ◆ Administración de personal; y
- ◆ Administración de oficinas.

Este enfoque ha ido cobrando importancia en los libros de texto, combinado, en algunas ocasiones, con el proceso administrativo tradicional. En nuestro país podemos citar, como ejemplo, el caso de Juan Gerardo Garza en cuyo texto *Administración contemporánea*, las denomina “funciones administrativas de la organización”, estudiándolas dentro de los siguientes apartados:

- ◆ Administración de operaciones;
- ◆ Administración de la mercadotecnia;
- ◆ Administración de “recursos humanos”; y
- ◆ Contabilidad y administración financiera.

Sin embargo, la especialización propia de cada disciplina ha provocado que ya existan en el mercado numerosos textos dedicados específicamente a cada una de ellas

Algunas consideraciones generales:

La metáfora del campo de batalla nos ha guiado en la visión de las organizaciones como espacios en donde los diferentes actores están en constante disputa por los escasos recursos existentes, ya sea en los mercados externos o en el mismo interior de la organización.

Para poder optimizar estos recursos, las organizaciones recurren a una de sus armas más poderosas: la administración. Podemos, por tanto, sintetizar en unas apretadas líneas, las consideraciones finales de esta Unidad:

- ◆ La administración se da en las organizaciones. No existe fuera de ellas.
- ◆ La administración la hacen los seres humanos.
- ◆ La administración consiste en una serie de actividades más o menos secuenciadas e interrelacionadas: el proceso administrativo.
- ◆ La administración se orienta al logro de los objetivos de la organización y puede ser uno de los más efectivos recursos organizacionales para cumplir su misión.
- ◆ ¿Estaremos llegando entonces al final de la pelea? No lo creemos así. A fin de cuentas, en la metáfora del campo de batalla, hacer negocios es tanto emprender la guerra como negociar la paz.



Portafolio de aprendizaje



Investigación bibliográfica

Investiga, cuando menos, cinco textos especializados en las áreas funcionales administrativas y elabora sus fichas bibliográficas para incluirlas en el portafolio.



Foro virtual

Accede al foro virtual de la materia y expón tus opiniones respecto a la presente Unidad.



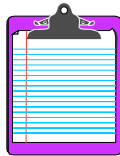
Lecturas

Como material complementario, lee los documentos siguientes:

“And over here, ladies and gentlemen: The Strategic Management Beast.” Capítulo 1 de: Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998).

Porter, M. (1993). “De la ventaja competitiva a la estrategia competitiva.” En: Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993, págs. 762-774).

Arias Galicia, F. y Ríos Szalay, Jorge. Serie de artículos publicados por la revista Contaduría y Administración en sus números 185 (abril-junio 1997) y 196 (enero-marzo 2000) acerca del proceso administrativo.



Puntos clave

Este módulo ha presentado la siguiente información:

- ◆ El concepto de mercadotecnia y la diferencia entre los modelos “producción-para-vender” e “investigar-para-producir.”
- ◆ El modelo del BCG y las propuestas de Michael E. Porter acerca de la estrategia competitiva, así como las críticas a su modelo.
- ◆ El pensamiento de Mintzberg y de otros autores contemporáneos acerca de los conceptos de competencia y cooperación en los mercados.
- ◆ Las grandes etapas de la historia de la administración.
- ◆ Diversas definiciones del concepto

administración.

- ◆ El concepto de proceso administrativo y sus principales etapas.
- ◆ Los conceptos de estructura y procesos administrativos, de acuerdo a la propuesta de Richard H. Hall.
- ◆ Los procesos más importantes que se dan en las organizaciones.
- ◆ Las áreas funcionales administrativas de mayor relevancia.
- ◆ Las grandes áreas funcionales de la administración.



Autoevaluación

1. Explica el concepto de mercadotecnia y la diferencia entre los modelos “producción-para-vender” e “investigar-para-producir.”
2. Dibuja la matriz del modelo BCG y explica las estrategias recomendadas para cada una de sus cuatro opciones.
3. Explica las principales propuestas de Michael E. Porter acerca de la estrategia competitiva y las críticas más relevantes a su modelo.
4. ¿Cuál es la diferencia entre el pensamiento estratégico y la planeación estratégica, de acuerdo a las tesis de Mintzberg?
5. Construye, con tus propias palabras, una definición de administración.
6. Explica en qué consisten las principales etapas del proceso administrativo tradicional.
7. Proporciona algunos ejemplos concretos de elementos estructurales de las organizaciones.
8. Enumera los principales procesos administrativos, de acuerdo a las propuestas de Richard H. Hall.
9. ¿Cuáles son las principales áreas

funcionales administrativas de las organizaciones de negocios?

10. ¿Cuáles son las principales conclusiones de la presente Unidad acerca de la administración y las organizaciones?



Referencias

- Allen, L. A. (1978). *La función directiva como profesión*. México, DF: McGraw-Hill. (1964).
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. (4a ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1976). *Organization and Management. A Contingency Approach*. Prentice-Hall. Mal traducido al español, como ya indicamos anteriormente, con el título: (1979). *Organización y administración: Enfoque situacional*. México, DF: Prentice-Hall.
- Garza Treviño, J. G. (1995). *Administración contemporánea*. Retos para la empresa mexicana. México, DF: Alhambra Mexicana.
- George, C. S. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México, DF: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations, Structure and Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Existe traducción al español: (1973). *Organizaciones: Estructura y proceso*. México: Prentice-Hall.
- Koontz, H. y Weihrich (1994). *Administración. Una perspectiva global*. (5a ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1974). *Dirección de mercadotecnia*. (2ª ed.). México, DF: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. (2a ed.). México, DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, DF: CECSA.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. (5a ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Terry, George R. (1971). *Principios de Administración*. (1ª ed. en español de la 5ª en inglés). México, DF: CECSA. (Primera edición en español en 1961).



Notas

- 1/ Montgomery. (1969). *Historia del arte de la guerra*. Madrid: Aguilar, pág. 13.
- 2/ Ibídem, pág. 14.
- 3/ Von Clausewitz, K. (1972). *De la guerra*. (3 volúmenes). México, DF: Editorial Diógenes, pág. 7.
- 4/ Kotler, P. (1974). *Dirección de mercadotecnia*. (2ª ed.). México, DF: Prentice-Hall, pág. 30.
- 5/ Ibídem, pág. 37.
- 6/ Ibídem, págs. 317-318.
- 7/ Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. El Dr. Porter, ha publicado otros libros, entre los cuales destacan: (1985). *Competitive Advantage* y (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Puedes consultar sus datos biográficos en la página de la Universidad de Harvard: <http://www.people.hbs.edu/mporter/bio.html>
- 8/ Porter, M. E. (1987, pág. 51).
- 9/ Omar Aktouff recibió numerosas distinciones y premios por sus libros y artículos sobre administración. El artículo mencionado fue publicado por en la revista Administración y organizaciones. México: UAM, 2008, pp. 159-183, y se encuentra disponible en Internet: <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/>

- article/view/211/199
- 10/ En 1994, Mintzberg publicó un libro con el mismo título: Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- 11/ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*.
- 12/ Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 13/ Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders. Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Boulder, CO: Perseus. Existe traducción al español: (1995). *La disciplina de los líderes del mercado*. México, DF: Norma.
- 14/ Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harperbusiness.
- 15/ Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: 1. A Revolutionary Mindset That Redefines Competition and Cooperation; 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Doubleday.
- 16/ La teoría matemática de los juegos se empezó a desarrollar en Francia hacia 1650, aunque ya desde mediados del siglo XVI Girolamo Cardano (1501-1576) en su *Liber De Ludio Alae* (Libro de los juegos de azar) hacía referencia a ella.
- 17/ Capítulo 18 del Éxodo, donde Jetró aconseja a Moisés acerca de la delegación de autoridad. (Versículos 13 al 27).
- 18/ George, C. S. (1974, pág. 9).
- 19/ Ibidem, pág. 18.
- 20/ Ibidem, pág. 34.
- 21/ Omar Guerrero. (1985). *Introducción a la administración pública*. México, DF: Harla, pág. xxix.
- 22/ Ríos Szalay, A. y Paniagua Aduna, A. (1977). *Orígenes y perspectivas de la administración*. México, DF: Trillas, págs. 10-11.
- 23/ Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. (21a ed., Vols. 1-2). Madrid: Autora.
- 24/ Reyes Ponce, A. (1966). *Administración de empresas*. (2 volúmenes). México, DF: Limusa, págs. 15-16.
- 25/ Chiavenato, I. (1995, pág. 8).
- 26/ Koontz y O'Donnell. (1973). *Curso de administración moderna*. (5ª ed.). México, DF: McGraw-Hill, pág. 35.
- 27/ Koontz y Weihrich (1994). *Administración. Una perspectiva global*. (Quinta edición en español de la décima edición en inglés). México, DF: McGraw-Hill, pág. 4. Esta edición mantiene el nombre del autor original, aunque el profesor Koontz había fallecido desde 1984.
- 28/ Terry, George R. (1971, pág. 20).
- 29/ Robbins, S. y Coulter, M. (1996, pág. 8).
- 30/ Koontz, H. (1961, December). Theory Juggle. *Journal of the Academy of Management*, págs. 174-88.
- 31/ Guzmán Valdivia, I. (1966). *La ciencia de la administración. La dirección de los grupos humanos*. México, DF: Limusa-Wiley. El autor analiza la planeación, la organización, la integración y la dirección, omitiendo el control.
- 32/ Fernández Arena, J. A. (1965). *Introducción a la administración*. México, DF: UNAM. El autor analiza los siguientes grandes temas: planeación; organización e integración de recursos; implementación, en donde trata los aspectos relacionados con la dirección; y control.
- 33/ Reyes Ponce, A. (1966). *Administración de empresas*. (2 volúmenes). México, DF: Limusa. El autor separa la previsión de la planeación como capítulos independientes.
- 34/ Consulta, al respecto, la discusión entre Fernando Arias Galicias y Jorge Ríos Szalay publicada en los números 185 y 196 de la revista *Contaduría y Administración*.
- 35/ Sisk, H. L. y Sverdlik, M. (1976). *Administración y gerencia de empresas*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, pág. 109.
- 36/ Koontz y Weihrich. (1994, pág. 20).
- 37/ Miklos, T. y Tello, M. E. (1991). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México, DF: Limusa / Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra.
- 38/ Koontz y Weihrich. (1994, pág. 244).
- 39/ Ibidem, pág. 356.
- 40/ Ibidem, pág. 460.
- 41/ Ibidem, pág. 578.
- 42/ Allen, L. A. (1978). *La función directiva como profesión*. México, DF: McGraw-Hill, pág. 7. (1964).
- 43/ Ibidem, pág. 75.
- 44/ Ibidem, págs. 74-75.
- 45/ Montgomery. (1969, pág. 16).
- 46/ Hall, R. H. (1973).
- 47/ Ibidem, pág. 189.
- 48/ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row. Citado por Hall (1973, págs. 227-228).
- 49/ Hall, R. H. (1973, pág. 249).
- 50/ Dessler, G. (1976). *Organization and Management. A Contingency Approach*. Fue traducido a nuestro idioma con un subtítulo equivocado, ya que el original en inglés es “un enfoque contingente”, y no “situa-

cional” como se utilizó en la versión al español.

51/ Real Academia Española. (1992).

52/ Terry, George R. (1971, págs.).

53/ Garza Treviño, J. G. (1995, págs. 739-843).

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniqués, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Unidad 10

La metáfora del cerebro

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el trabajo de esta unidad, serás capaz de:

- ◆ Explicar el concepto de “holograma” y su aplicación como metáfora del cerebro y las organizaciones
- ◆ Conocer los principios de los sistemas cibernéticos
- ◆ Enumerar y explicar las etapas el proceso creativo.
- ◆ Identificar algunas de las principales barreras para el pensamiento creativo.
- ◆ Establecer las diferencias entre el aprendizaje de bucle sencillo y el de bucle doble.
- ◆ Explicar en qué consisten las cinco disciplinas de Peter Senge.
- ◆ Definir las características de una organización discente.
- ◆ Explicar las estrategias para el aprendizaje organizacional que recomiendan Nonaka y Takeuchi.
- ◆ Mencionar, cuando menos, cinco de los principales obstáculos para el aprendizaje organizacional.
- ◆ Aplicar algunos criterios básicos para la evaluación de una organización discente.

Recursos

Para completar el estudio de la presente unidad, necesitarás consultar y utilizar:

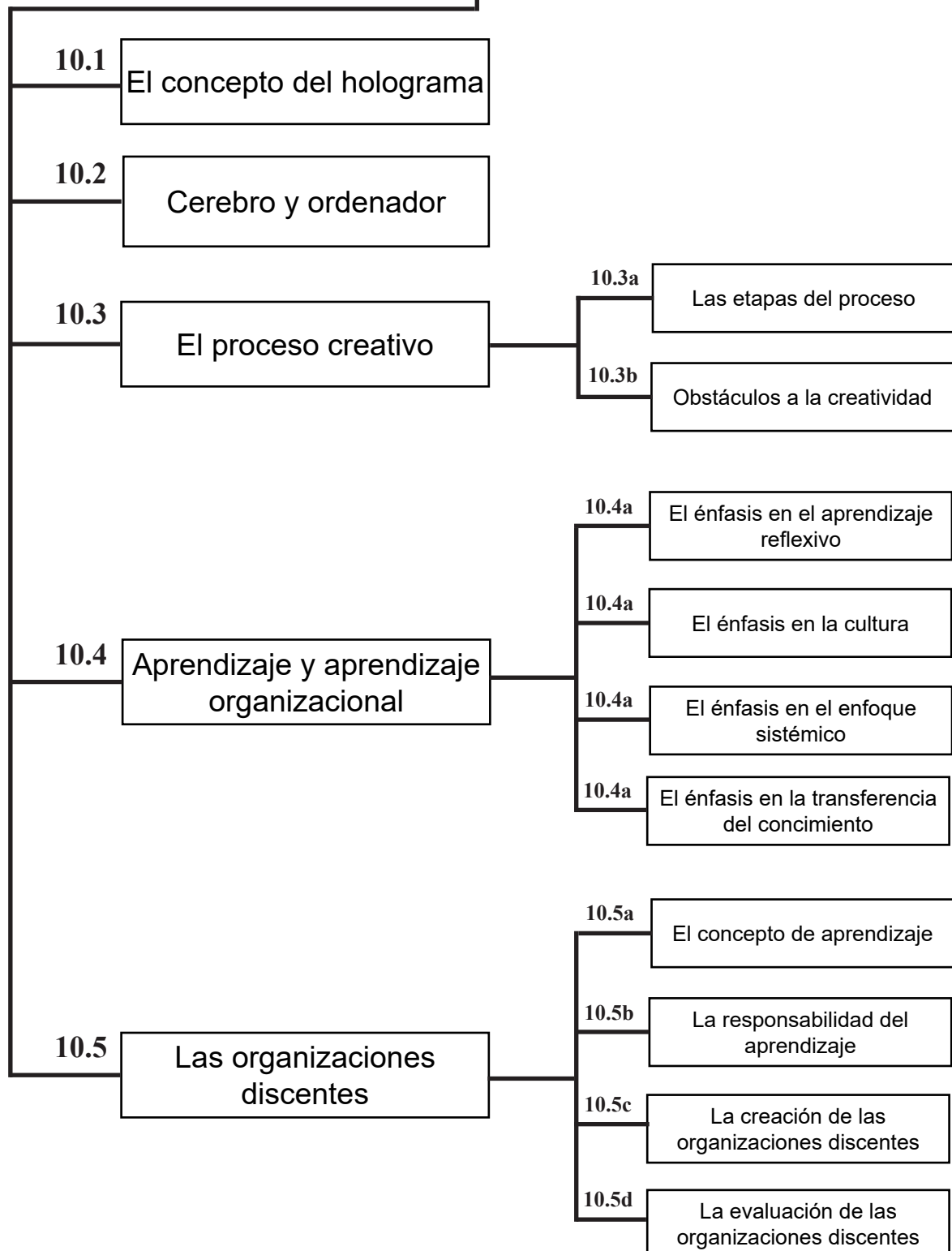
- ◆ Vídeo de la Unidad 10.
- ◆ Paquete de lecturas correspondientes a la Unidad.
- ◆ Portafolio de actividades de aprendizaje.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Página Web del Centro de Excelencia.

Índice de la Unidad

- 10.1. El concepto del holograma.
- 10.2. Cerebro y ordenador.
- 10.3. El proceso creativo
 - 10.3a. Las etapas del proceso
 - 10.3b. Obstáculos a la creatividad.
- 10.4. Aprendizaje y aprendizaje organizacional.
 - 10.4a. El énfasis en el aprendizaje reflexivo.
 - 10.4b. El énfasis en la cultura.
 - 10.4c. El énfasis en el pensamiento sistémico.
 - 10.4d. El énfasis en la trascendencia del conocimiento.
- 10.5. Las organizaciones discentes.
 - 10.5a. El concepto de aprendizaje.
 - 10.5b. La responsabilidad del aprendizaje.
 - 10.5c. La creación de las organizaciones discentes.
 - 10.5d. La evaluación de las organizaciones discentes.

Mapa conceptual

La metáfora del cerebro





Contenido

En el campo de los estudios organizacionales, la última década del siglo pasado estuvo caracterizada, en gran medida, por el énfasis en conceptos como: “sociedad del conocimiento”, “organizaciones de aprendizaje” y “capital intelectual”.

El paso de la sociedad del capital a la sociedad del conocimiento,⁽¹⁾ está marcado por un énfasis en la creación, almacenaje, distribución y recuperación del conocimiento más que en los tradicionales medios de producción: la tierra, el capital y la mano de obra. La relación entre estos medios está alterándose de manera profunda.



Arie de Geus, famoso académico y dirigente de empresas, nacido en Rotterdam en 1930, y a quien muchos atribuyen la creación del concepto de “organización que aprende”, y la planificación por escenarios

en apoyo de Royal Dutch Shell, afirma en su libro más conocido lo siguiente:

El éxito corporativo y la longevidad están fundamentalmente interrelacionados de una manera tal que, hoy en día, es cualitativamente diferente de la relación entre éxito y longevidad que se daba en el ambiente económico de hace cinco décadas.⁽²⁾

Arie de Geus, que falleció en 2019, trabajó también en el Centro para el Aprendizaje Organizacional del MIT, junto con Peter Senge (que prologó su libro) y Chris Argyris, autores a los que haremos referencia más adelante en esta misma Unidad.

Pocos años antes de la publicación del libro de De Geus, ya Nancy Dixon afirmaba que la diferencia crítica para las organizaciones del nuevo milenio que apenas estaba iniciando, sería la

administración del conocimiento, y añadía:

Por medio del aprendizaje, las organizaciones se adaptan a los cambios, evitan la repetición de errores pasados, y retienen el conocimiento crítico que, de otra manera, se perdería.

Desgraciadamente, demasiadas organizaciones son incapaces de aprender de sus errores; dejan de adaptarse a lo que sus clientes requieren y no mejoran sus procesos para encontrar cómo elevar sus normas competitivas. Como resultado, eventualmente pierden segmentos del mercado y quedan fuera de la competencia.

Sin embargo, cuando aprenden, es a menudo por accidente, más que como resultado de un deliberado intento por abundar en la comprensión, y con demasiada frecuencia, el aprendizaje queda confinado a pequeñas áreas de la organización. La razón por la cual la mayoría de las organizaciones son aprendices ineficaces es su falta de procesos sistemáticos para facilitar el aprendizaje.⁽³⁾

La metáfora del cerebro contempla a las organizaciones como entes vivientes y se centra en los aspectos del aprendizaje en las organizaciones y en las organizaciones que aprenden: las organizaciones discentes, como las hemos denominado en esta Unidad.

10.1. El concepto del holograma

La palabra **holografía** proviene del griego *holos* (todo) y *gráphein* (escribir). Etimológicamente significa, por tanto, escritura o dibujo del todo. La holografía es un método óptico que permite reproducir una imagen en tres dimensiones utilizando las interferencias producidas por la superposición de rayos láser. A esa imagen se le llama holograma.

La holografía fue desarrollada por el investigador húngaro Dennis Gabor (1900-1979, Premio Nobel de Física 1971), quien acuñó el término holograma sin sospechar hasta dónde su descubrimiento implicaría el surgimiento de nuevos

paradigmas.⁽⁴⁾

El desarrollo de hologramas, que por muchos años no pasó de ser una curiosidad de laboratorio, a partir de los años 60 del siglo pasado, con el dominio del láser, se convirtió rápidamente en toda una industria para el manejo de las imágenes. En términos muy simples, la principal característica del holograma es que la imagen formada por esa técnica conserva sus propiedades, aunque el holograma original se divida en porciones más pequeñas.

Karl Pribram, neurólogo de la Escuela de Medicina de Stanford, ha sugerido que el cerebro funciona en concordancia con los principios holográficos.⁽⁵⁾

En el campo de las organizaciones, la metáfora del holograma sugiere la visión de un modelo con una amplia conectividad entre sus partes, de tal modo que los subsistemas resultantes sean, a la vez, especializados y generalizados, y tengan la capacidad de auto-organizarse en función de las demandas del entorno para proporcionar respuestas más efectivas.

El diseño holográfico de las organizaciones descansa en cuatro principios interrelacionados, ilustrados en la Figura 10.1.⁽⁶⁾

- ◆ Principio de redundancia de funciones.
- ◆ Principio de variedad requerida.
- ◆ Principio de especificación mínima.
- ◆ Principio de aprender a aprender.

Redundancia de funciones

La redundancia de funciones, a su vez, se divide en dos modalidades. La primera, la redundancia por partes, se refiere a las partes especiales añadidas al sistema con objeto de controlar y remplazar partes operativas donde éstas fallen. El segundo tipo de redundancia es la de funciones, y se refiere a las funciones extras añadidas a cada una de las partes operativas, de manera que cada una de ellas sea capaz de engranar en una serie de funciones, en vez de desarrollar una sola actividad sencilla especializada.

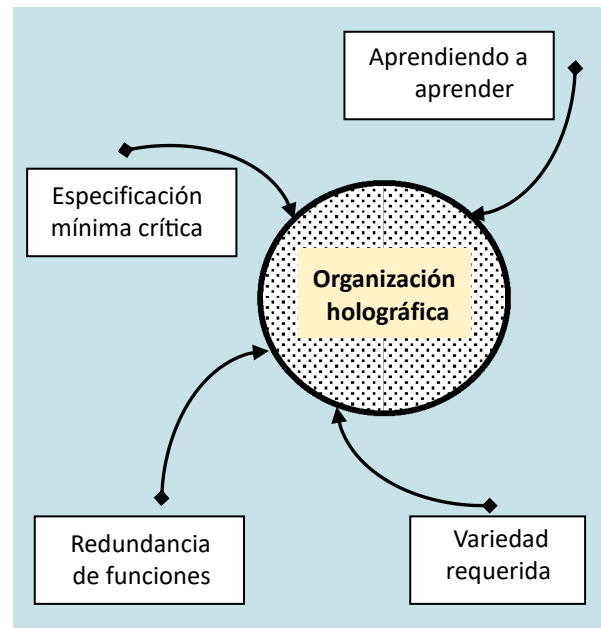


Figura 10.1. La organización holográfica. Basado en Morgan (1991, pág. 87).

Variedad requerida

Principio formulado inicialmente por el cibernético inglés W. Ross Ashby. Sugiere que la diversidad interna de cualquier sistema de autorregulación debe coincidir en variedad y complejidad con las de los entornos con los que tiene que tratar.

Especificación mínima crítica

Pretende conservar la flexibilidad en el diseño sugiriendo que, en general, se deberá especificar sólo lo absolutamente necesario para que ocurra una actividad particular. Se pone énfasis en la creación de condiciones permisivas para la operación de la organización.

Aprender a aprender

El concepto de aprender a aprender se relaciona con la capacidad de una autoregulación coherente, derivada de la asimilación de los procesos de bucle sencillo y doble, propuestos por Argyris.

10.2. Cerebro y ordenador

El cerebro humano ha sido comparado, ininidad de veces, con un ordenador. Sin embargo, una

de las principales diferencias entre el cerebro y los actuales ordenadores o computadoras es la capacidad de reconocimiento de las configuraciones como un todo. Un buen ejemplo de lo anterior es el reconocimiento de un rostro. El cerebro va más allá de la simple identificación de sus características individuales, como podrían ser los ojos, la nariz o la boca.⁽⁷⁾



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

- Lee el capítulo primero del texto de Brailovsky, Stein y Will: "Funciones y plasticidad del cerebro: Breve crónica de una larga historia."
- Lee el capítulo 10 del libro de Springer y Deutsch: "Más allá de los datos: Ensayos especulativos", y elabora un resumen del mismo, para incluirlo en tu portafolio.

Los teóricos de la información especializados en la inteligencia artificial tratan de desarrollar mecanismos que imiten los procesos cerebrales, diseñando sistemas capaces de aprender en forma parecida a como lo hace el cerebro, utilizando los principios de la cibernética.

La cibernética

La palabra cibernética proviene del griego *kybernetiky* (piloto, timonel). Platón la utilizó en sus diálogos; en *Alcibíades* y *Gorgias* con el sentido de arte de dirigir un navío o un cargo; en *Clitofa*, como arte de dirigir a hombres, y en *La República*, con el significado de gobernar, en general.

En 1834, Ampère retomó la palabra con el sentido de control o dirección. Maxwell también

la utilizó con el significado de "regulador" o "gobernador".

Sin embargo, se considera fundador de esta disciplina a Norbert Wiener (1894-1963), profesor de matemáticas de la Universidad de Columbia.⁽⁸⁾ y al que ya nos hemos referido en la Unidad 6. Para Wiener, la cibernética es:

El estudio analítico del isomorfismo de la estructura de las comunicaciones en los mecanismos, los organismos y las sociedades.

O, expresado de manera más sencilla:

El estudio del control y la comunicación en máquinas y seres vivos.

Principios de los sistemas cibernéticos

- ◆ Los sistemas deben ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de sus entornos.
- ◆ Los sistemas deben ser capaces de comunicar esta información a las normas operativas que guían el comportamiento del sistema.
- ◆ Los sistemas deben ser capaces de detectar desviaciones significativas de las normas.
- ◆ Los sistemas deben ser capaces de iniciar las acciones correctivas cuando se detecten las discrepancias.

Una de las características más importantes que distinguen a los sistemas cibernéticos es el mecanismo de la retroalimentación, que descansa en el proceso conocido como de bucle sencillo, y que ilustramos en la Figura 10.2.

El bucle sencillo, característico de los sistemas simples, consta de las siguientes etapas:

1. Proceso de percibir, registrar y controlar el entorno.
2. Comparación de la información del paso 1 con las normas de operación.
3. Proceso de acción correctiva apropiada.

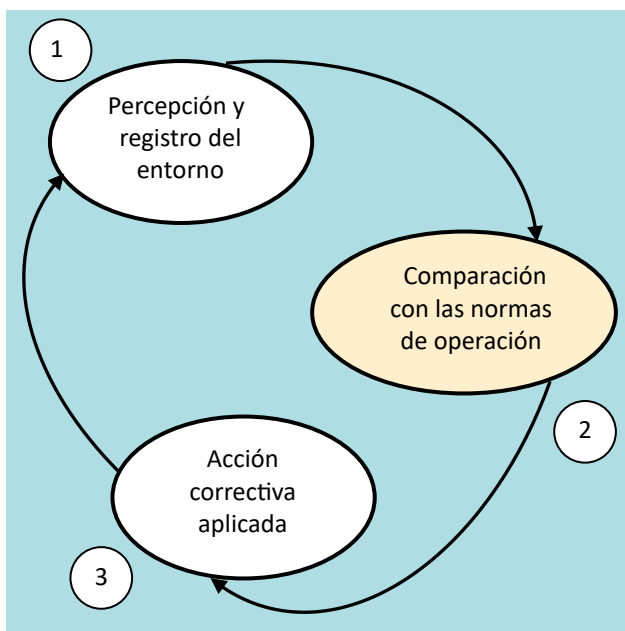


Figura 10.3. El bucle sencillo

Los sistemas complejos, sin embargo, desarrollan procesos de retroalimentación más complejos, como ilustramos en la Figura 10.3, conocidos como bucle doble. La diferencia fundamental del bucle doble es la capacidad de cuestionar si las normas de operación son ade-

cuadas. Chris Argyris ha dedicado gran parte de su obra al estudio de estos dos mecanismos, por lo que más adelante, en esta misma Unidad, haremos referencia su modelo



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

Investiga y documenta dos ejemplos que hayan sucedido en la organización en la que trabajas, en las que se hayan dado aprendizajes de bucle sencillo o bucle doble y añádelas a tu portafolio.

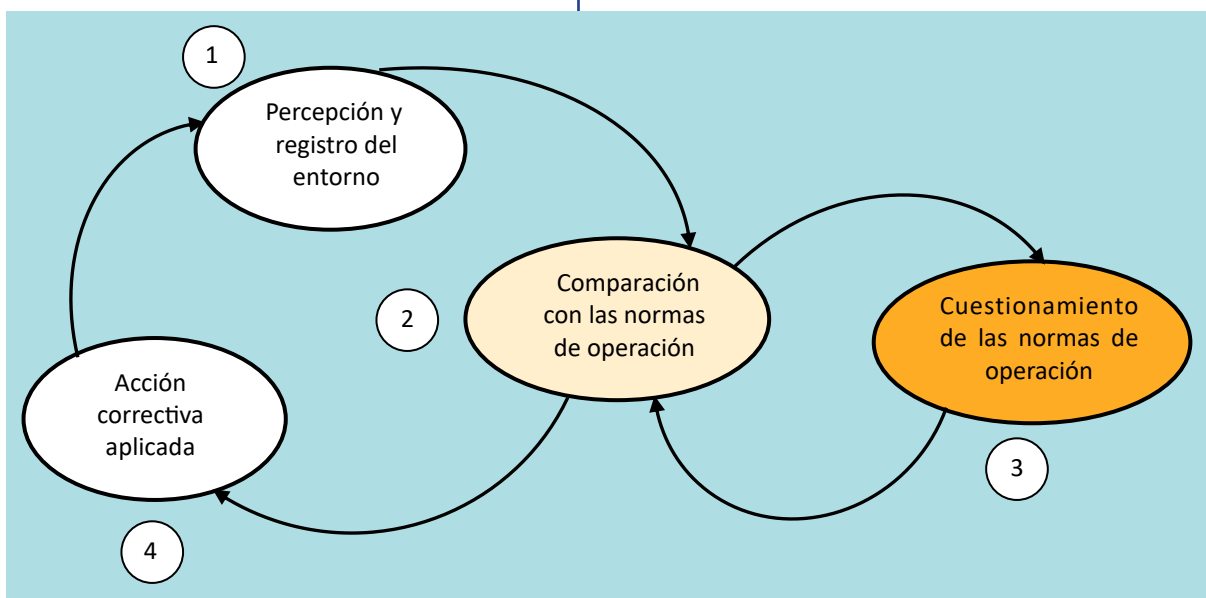


Figura 10.3. El bucle doble

10.3. El proceso creativo

Unas de las actividades más importantes del cerebro, relacionada con el aprendizaje, es el

proceso creativo. Para Ghiselin, el proceso creativo es un “conjunto de comportamientos que efectúan transformaciones originales y significativas en la organización del consciente.”⁽⁹⁾



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Lee el artículo de Murakami: “Creatividad e innovación administrativa”, y elabora un resumen del mismo para el portafolio..

Douglas W. MacKinnon, por su parte, opina que:

Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, el espíritu de adaptación y la preocupación de realización concreta.

C. W. Taylor lo define como “un proceso intelectual cuyo resultado es la producción de ideas que son nuevas y valederas al mismo tiempo”, mientras que para Charles H. Vernalin:

Es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales.⁽¹⁰⁾

Wycoff, por su parte, opina que la creatividad consiste en “ver las mismas cosas que ven todos los que nos rodean mientras se efectúan conexiones que nadie más ha efectuado.”

Algunas de las experiencias más significativas en el estudio sistemático del proceso creativo pueden rastrearse en esta apretada cronología:

- ◆ 1930. Primeras experiencias. E.U.
- ◆ 1953. *L’Imaginación Constructive*, de Alex Osborn.
- ◆ 1953. Trabajos de J. P. Guilford.
- ◆ 1954. Creación de la “Fondation for Creative Education”, en Buffalo, por Osborn.

- ◆ 1961. *Synectics* (Sinéctica), de William J. J. Gordon.
- ◆ 1970. Coloquio en Cerisy-La-Salle, sobre el tema: Creatividad artística y científica.
- ◆ 1970. “Pensamiento lateral”, de De Bono.
- ◆ 1974. “Mindmapping”, de Tony Buzan.
- ◆ 1989. Cuestionario “Estrategia de la creatividad”, del NRI (Nomura Research Institute), en Japón.

10.3a. Las etapas del proceso

Arthur Koestler, en su obra *Le Cri d’Arquimède* ⁽¹¹⁾ analiza el proceso creativo e identifica tres etapas del mismo, que describe de la siguiente manera:

◆ Fase lógica

En esta fase se suceden: la formulación del problema, la recopilación de los datos relativos a ese problema y una primera búsqueda para la aproximación a una solución.

◆ Fase intuitiva

La más importante del proceso, puesto que se genera en el subconsciente del “creador”. El problema se va haciendo autónomo, antes de llegar a una etapa de “incubación”. Luego, madura, durante un período que algunas veces puede ser muy largo (etapa de “maduración”). Finalmente, se produce la “iluminación”; es decir, la manifestación de la solución: el grito de Arquímedes.

◆ Fase crítica

En esta tercera fase, el “creador” se entrega al análisis de su descubrimiento, procede a la verificación de la validez del mismo y le da los últimos retoques.

Para el desarrollo de la creatividad se han propuesto innumerables técnicas, con mayor o menor éxito. Entre las más conocidas, podemos señalarte las siguientes:

- ◆ Asociación
- ◆ *Brainstorming* (Tormenta de ideas, de Osborn)
- ◆ Asociación forzada
- ◆ Lista de atributos
- ◆ Marcha combinatoria
- ◆ Análisis morfológico, del astrofísico Fritz Zwicky
- ◆ Marcha analógica
- ◆ Sinéctica, de Gordon
- ◆ R.D.E. (soñar dirigido estando despierto), de Robert Desoille
- ◆ Técnica Delphi
- ◆ Interlog
- ◆ TKJ
- ◆ Mapeos mentales

La descripción de cada una de ellas rebasaría los límites de nuestra Unidad, por lo que te referimos a las Notas, en donde te proporcionamos bibliografía complementaria al respecto.⁽¹²⁾

1. 10.3b. Obstáculos a la creatividad

Los principales obstáculos a la creatividad pueden clasificarse, de acuerdo con A. L. Simberg, en los siguientes tres grandes grupos: bloqueos perceptuales, bloqueos culturales y bloqueos emocionales. Cada uno de esos grupos, a su vez, incluye diversas dificultades y limitaciones, como sigue:⁽¹³⁾

Bloqueos perceptuales:

2. Dificultad para aislar el problema.
3. Limitación excesiva del problema.
4. Incapacidad para definir términos.
5. Incapacidad para utilizar más de un sentido.
6. Dificultad para percibir relaciones remotas.
7. Dificultad para no investigar lo obvio.
8. Incapacidad para diferenciar causa y efecto.

Bloqueos culturales:

1. Deseo de adaptarse a la norma.
2. Juicio práctico y económico.

3. No es de buena educación ser muy curiosos ni es inteligente dudar de todo.
4. Darle demasiada importancia a la competencia o a la cooperación.
5. Demasiada fe en las estadísticas.
6. Generalizaciones excesivas.
7. Demasiada fe en la razón y la lógica.
8. Tendencia a adoptar actitud de todo o nada.
9. Demasiados o muy pocos conocimientos sobre el tema.
10. Creer que no vale la pena fantasear.

Bloqueos emocionales:

1. Temor para equivocarse o a hacer el ridículo.
2. Aferrarse a la primera idea que se nos ocurre.
3. Rigidez de pensamiento (dificultad en cambiar de paradigma).
4. Sobremotivación para triunfar rápidamente.
5. Deseo patológico de seguridad.
6. Temor a los supervisores y desconfianza de los compañeros y subordinados.
7. Falta de impulso para completar y experimentar las soluciones.
8. Falta de voluntad para poner en marcha las soluciones.

Aprendizaje y aprendizaje organizacional

Dos de los factores que más han impactado los nuevos enfoques en el análisis de las organizaciones han sido: *a)* el incremento del ritmo en los cambios y la competitividad y la competencia de la fuerza de trabajo; *b)* la naturaleza cambiante del trabajo mismo.

Algunas cifras importantes sustentan las afirmaciones anteriores y comprueban el hecho de que muchas organizaciones no sobreviven al cambio.

Por ejemplo, para 1993, un tercio de las 500 compañías listadas por *Fortune* en 1970 habían desaparecido. En 1982, Peters y Waterman, en su best-seller *En busca de la Excelencia*, identificaron 43 empresas que habían demostrado su superioridad durante los últimos 20 años. Apenas cinco años después, sólo 14 de las 43 mantenían los mismos parámetros de desempeño. El resto, prácticamente el 68% del total, habían desaparecido o se encontraban con problemas.

¿Cuál es, entonces, la mejor solución para enfrentarse a los procesos de cambio? La mayoría de los autores que se han dedicado al estudio de estos fenómenos parecen confirmar que la mejor respuesta es el aprendizaje organizacional.

Para efectos de exposición, y sin que ello implique ningún tipo de división o rivalidad en las propuestas, hemos agrupado a los autores más destacados de este campo, en cuatro apartados que reflejan con mayor o menor precisión el énfasis prioritario de sus propuestas.

10.4a. El énfasis en el aprendizaje reflexivo

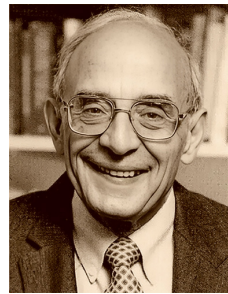
Chris Argyris y Donald Schön han dedicado más de dos décadas al estudio del aprendizaje, haciendo énfasis en los procesos reflexivos del mismo.

Para Argyris y Schön existen dos problemas relacionados que inhiben el aprendizaje, ya sea que éste tenga que ver con los individuos o con las organizaciones. El primero es el fracaso en reconocer y desafiar los modelos mentales que rigen nuestro comportamiento. El segundo es el fracaso en presentar nuestras ideas a los demás de manera que les sean comprensibles y, a su vez, propiciar que ellos hagan lo mismo para nosotros.

Para solucionar estos problemas, los autores proponen una serie de técnicas de aprendizaje que se basan en dos mecanismos centrales: la reflexión y la investigación. El primero implica la habilidad de analizar nuestros propios procesos de pensamiento y los modelos mentales

que construimos. El segundo tiene que ver con el conocimiento más profundo de las suposiciones subyacentes a nuevas acciones y así poder también ayudar a nuestros interlocutores a que hagan lo mismo.

Una técnica específica para los procesos de reflexión se basa en lo que Argyris denomina “la escalera de la deducción” y que implica utilizar el “descubrimiento de la columna izquierda”.



Chris Argyris fue profesor emérito de Educación y Comportamiento Organizacional en la Escuela de Graduados de Negocios de la Universidad de Harvard, así como director de la Compañía Monitor, en Cambridge, Massachusetts.

Autor de más de 30 libros y numerosos artículos, ha recibido múltiples reconocimientos, entre ellos diez doctorados eméritos de universidades en Inglaterra, Grecia, Francia, Canadá, Bélgica, Suecia y Estado Unidos, por toda una vida dedicada al estudio del desarrollo de los individuos y las organizaciones. El profesor Argyris falleció en 2013.

El aprendizaje de bucle doble

Uno de los conceptos que por mayor tiempo ha acaparado la atención de Chris Argyris es el del aprendizaje de bucle doble, que ya tratamos líneas atrás. Para este autor, el aprendizaje de bucle sencillo, o simple, se dirige a las estrategias de acción, a fin de modificarlas para que las consecuencias concuerden con los propósitos. Es el equivalente a un cambio que se denomina de “primer orden”. El bucle doble, por el contrario, va más allá y trata de modificar las variables directrices que son las que guían las estrategias de acción. El cambio, en este caso, sería de mayor trascendencia, el tipo de cambio que se conoce como de “segundo orden”.

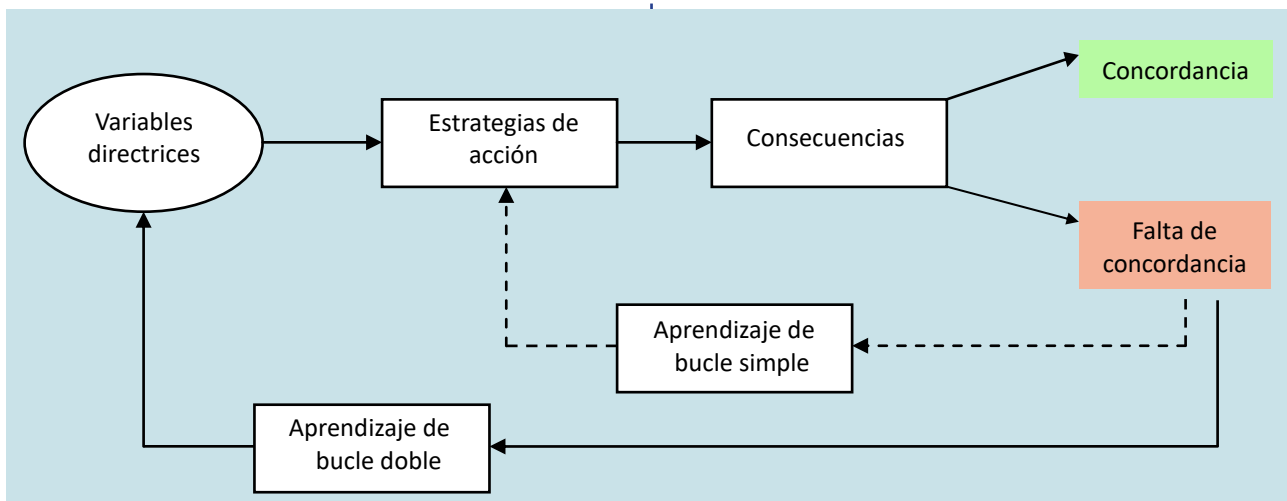


Figura 10.1. El modelo de Argyris.



Donald Schön nació en Boston, en 1931. Terminó su licenciatura en Filosofía en Yale y estudió música (clarinete) en la Sorbona y el Conservatorio de París. Obtuvo su maestría y su doctorado en Filosofía en la Universidad de Harvard. Fue

profesor (Ford Professor) en las áreas de estudios urbanos y educación en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, donde desarrolló un destacado trabajo en la escuela de Arquitectura y Planeación.

Creó y desarrolló en sus libros el concepto de “practicante reflexivo”. El profesor Schön falleció en 1997, a los 66 años de edad.

Para Schön, el énfasis del aprendizaje se sitúa en el “aprender-haciendo” y en el arte de una buena acción tutorial. Dice en uno de sus libros, por citar un ejemplo de lo anterior, aplicado al aprendizaje de la medicina:

Cuando los médicos y residentes trabajan bajo la tutela de profesores veteranos con pacientes en las salas de un hospital, aprenden algo más que la simple aplicación de la ciencia médica que se enseña en las clases.⁽¹⁴⁾

10.4b. El énfasis en la cultura

Sin duda, la personalidad más destacada en este apartado es Edgar H. Schein, de quien ya te proporcionamos algunos datos al tratar la Unidad 7, que se refiere, precisamente, a la metáfora de la cultura.

Schein define la cultura organizacional como “la acumulación de aprendizajes anteriores basados en éxitos anteriores”. La cultura, para este autor, puede enseñarse como la forma en que los miembros de la organización han resuelto las siguientes cuestiones importantes:⁽¹⁵⁾

- ◆ La relación de la organización con su entorno.
- ◆ La naturaleza de la actividad humana.
- ◆ La naturaleza de la realidad y la verdad.
- ◆ La naturaleza del tiempo.
- ◆ La naturaleza de la naturaleza humana.
- ◆ La naturaleza de las relaciones humanas.
- ◆ La homogeneidad versus la diversidad en los grupos.

Schein hace énfasis en que la cultura organizacional puede ser un poderoso estímulo o un inhibidor para el aprendizaje. Recomendamos, para su estímulo, la creación de lo que denomina “refugios seguros”. En estos entornos o refugios seguros, las organizaciones deberían propiciar que la gente tuviera:

1. Oportunidad para la formación y la práctica.
2. Apoyos y estímulos para superar los temores y culpas relacionados con los fracasos o errores.
3. Entrenamiento y recompensas por los esfuerzos realizados en pro de las acciones correctas.
4. Normas que reconocieran y premiaran el pensamiento innovador y la creatividad.

10.4c. El énfasis en el pensamiento sistémico

En este apartado, dos de las figuras destacadas son Arie de Geus y Peter Senge. Arie de Geus, a quien el propio Senge reconoce como maestro e inspirador, sostiene que para que las organizaciones sean capaces de sobrevivir y enfrentar los retos del cambio, necesitan convertirse en organismos vivientes.

En opinión de de Geus, cuatro características son las que distinguen a las empresas vivientes:⁽¹⁶⁾

- ◆ *Aprendizaje.* Su capacidad de adaptación al mundo exterior.
- ◆ *Persona.* Lo que define su carácter e identidad.
- ◆ *Ecología.* Sus relaciones con la gente y las instituciones, dentro y fuera de ellas.
- ◆ *Evolución.* La manera en que se desarrollaron a través del tiempo.

La quinta disciplina

A principios de los años noventa del pasado siglo, Peter Senge publicó su libro *La Quinta Disciplina*, que se volvió, en pocos años, un clásico del tema y lectura obligada para todos los interesados en el aprendizaje organizacional. La obra de Senge está muy relacionada con los trabajos de Jay Forrester y el Centro para el Aprendizaje Organizacional del Tecnológico de Massachusetts (MIT).



Peter M. Senge nació en 1947. Es ingeniero por la Universidad de Stanford. Tiene una maestría en modelamiento de sistemas sociales y un doctorado en administración por el MIT. Fue d del antiguo Centro de

Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

Senge preside la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional (SoL), una comunidad global de corporaciones, investigadores y consultores dedicados al “desarrollo interdependiente de las personas y sus instituciones”.

En su obra, Senge plantea la existencia de cinco disciplinas necesarias para el aprendizaje organizacional:⁽¹⁷⁾

- ◆ Aprendizaje de equipo
- ◆ Visiones compartidas
- ◆ Modelos mentales
- ◆ Dominio personal
- ◆ Pensamiento sistémico

La 1a. disciplina: Aprendizaje de equipo

El aprendizaje individual, no importa cuán maravilloso sea y qué tan bien nos pueda hacer sentir, es fundamentalmente irrelevante para las organizaciones porque virtualmente todas las decisiones importantes ocurren en grupo. Las unidades de aprendizaje de las organizaciones son los equipos de trabajo, grupos de personas que se necesitan unos a otros para actuar.

Como tratamos fundamentalmente con adultos, es importante recordar algunos de los principios que rigen el aprendizaje de los mismos, ya que los adultos aprenden mejor el uno del otro; aprenden reflexionando acerca de cómo se manejan los problemas reales; aprenden cuando pueden preguntar los supuestos en los que se basan sus acciones; y aprenden mejor cuando reciben retroalimentación exacta de otros y de los resultados de sus acciones para resolver problemas.

La 2a. disciplina: Visiones compartidas

La visión ha sido definida como una imagen ideal y única del futuro. Una visión compartida, dice Senge, no es verdadera hasta que se conecta con las visiones personales de las personas en toda la organización. Es un producto derivado de interacciones de visiones individuales.

La 3a. disciplina: Modelos mentales

Senge describe los modelos mentales como imágenes interiores profundamente sostenidas de cómo funciona el mundo, que tienen una influencia poderosa en lo que hacemos, porque también afectan lo que vemos. Los modelos mentales representan la visión del mundo de una persona, incluyendo sus comprensiones explícitas e implícitas.

En *The leader's new work: building learning organization*, Senge afirma que “nuestras ‘teorías en uso’ revelan nuestros modelos mentales reales, en contra de las teorías con las que ‘estamos casados’”. A todos nosotros nos gusta pensar que sostenemos ciertos puntos de vista, pero nuestras acciones revelan visiones más profundas”.

La 4a. disciplina: Dominio personal

El dominio personal “es la disciplina de clarificar continuamente y ahondar nuestra visión personal, de enfocar nuestras energías, de desarrollar paciencia y de ver la realidad objetivamente. Los individuos con un alto nivel de dominio personal viven en un modo continuo de aprendizaje. Ellos nunca “llegan” . . . la jornada es el premio.”

La 5a. disciplina: Pensamiento sistémico

La quinta disciplina (el pensamiento sistémico), para Senge, es la piedra angular de cómo las organizaciones de aprendizaje piensan acerca de su mundo. La esencia del pensamiento sistémico consiste en un cambio de mentalidad: ver las relaciones mutuas en lugar de una cadena lineal causa-efecto, y en ver los procesos de cambio en lugar de las instantáneas.

Senge propone, además, las que denomina “Las

Leyes de la 5a. Disciplina”:

- ◆ Los problemas de hoy provienen de las soluciones de ayer.
- ◆ Contra más duro empuje usted, más duro el sistema empujará en contra.
- ◆ La conducta crece mejor antes de crecer peor. . . compensar la retroalimentación normalmente envuelve un retraso, un tiempo de retraso entre el beneficios a corto plazo y los perjuicios a largo plazo.
- ◆ La salida fácil normalmente se revierte.
- ◆ La cura puede ser peor que la enfermedad.
- ◆ Lo más rápido es más lento. . . la tasa óptima es mucho menor que el crecimiento más rápido posible.
- ◆ Usted puede tener su pastel y también comérselo —pero no al mismo tiempo.
- ◆ Dividir un elefante por la mitad no produce dos elefantes pequeños.
- ◆ No hay ningún reproche. . . no hay ningún ‘extraño’; usted y la causa de sus problemas son parte de un mismo sistema.

10.4 d. El énfasis en la transferencia del conocimiento

En este renglón, los trabajos más destacados son los de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. En su libro *La organización creadora de conocimiento*, clasifican al conocimiento humano en dos tipos: conocimiento tácito y conocimiento explícito, que explican de la siguiente manera:

El conocimiento explícito se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, etcétera. Dicho conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro y domina en la tradición filosófica occidental. ⁽¹⁸⁾

Tras resaltar la importancia del otro tipo de conocimiento, el tácito, expresan de él:

Resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje

formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores.⁽¹⁹⁾

Para estos autores, sin embargo, lo importante es la interacción entre esos dos tipos de conocimiento, que se convierte en “la dinámica central de la creación de conocimiento en las organizaciones.” Y añaden:

La creación de conocimiento organizacional es un proceso que se desarrolla en espiral, durante el cual los dos tipos de conocimiento interactúan repetidamente.⁽²⁰⁾



El profesor Nonaka nació en Tokio 1935 y falleció en 2025. Estudió en la Universidad Waseda y obtuvo su maestría y doctorado en Mercadotecnia y Teoría Organizacional en la Universidad de California, en Berkeley, en donde fue

profesor distinguido (Xerox Distinguished Professor) en Conocimiento, en la Escuela Haas de Negocios.



Hirotaka Takeuchi nació en 1946 y colaboró estrechamente con Nonaka en la Universidad Hitotsubashi en Tokio. Es profesor en la Unidad de Estrategia en la Escuela de Negocios de Harvard.

10.5. Las organizaciones discentes

¿Qué es una organización discente? El término discente se utiliza en educación como sinónimo de estudiante: el que aprende. Ante las distintas y variadas traducciones que se han hecho del término inglés *learning organizations* (organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden, organizaciones de aprendizaje, organizaciones aprendientes, etc.), hemos preferimos acuñar el

de **organizaciones discentes** para utilizarlo en la presente Unidad.

Diversos autores han propuesto definiciones más o menos operativas para el concepto de organizaciones que aprenden, u organizaciones discentes. Peter Senge en *La quinta disciplina*, afirma que son:

organizaciones donde las personas continuamente expanden sus capacidades para crear los resultados que ellas realmente desean, donde se alimentan nuevos patrones de pensamiento; donde se liberan las aspiraciones y donde la gente, continuamente, aprende conjuntamente cómo aprender.⁽²¹⁾

Para DiBella y Nevis, el concepto es más bien un asunto de perspectiva. Afirman los autores:

Una respuesta (la perspectiva normativa), es que el aprendizaje organizacional sólo se produce bajo un conjunto específico de condiciones. Otra (la perspectiva de desarrollo), es que la organización que aprende representa un avanzado escenario en el desarrollo de la organización. La tercera (la perspectiva de las capacidades), presume que el aprendizaje es innato a todas las organizaciones y no existe una manera única y mejor para que todas las organizaciones aprendan.⁽²²⁾ (Énfasis en el original).

Una definición más operativa nos la proporciona Michael J. Marquardt, cuando afirma:

Una organización de aprendizaje, sistémicamente definida, es una organización que aprende poderosa y colectivamente y que está continuamente transformándose a sí misma para recopilar, administrar y usar el conocimiento de la mejor manera posible para el éxito corporativo. Le da poder a la gente, dentro y fuera de la compañía, para aprender conforme trabaja. La tecnología se utiliza para optimizar, tanto el aprendizaje como la productividad.⁽²³⁾



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Lee el artículo de Medina Salgado y Espinosa Espíndola: “El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio.” Puedes consultar la edición electrónica en: <http://www-azc.uam.mx/gestion/num10/doc6.htm>.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi afirman que la creación de conocimiento organizacional es:

La capacidad de una compañía para generar nuevo conocimiento, diseminarlo entre los miembros de la organiza y materializarlo en productos, servicios y sistemas.⁽²⁴⁾

La mayoría de las definiciones asentadas, sin embargo, tienen como denominador común algunas características como las siguientes:

- ◆ La expectativa de que un mayor conocimiento mejorará la acción.
- ◆ El reconocimiento de la relación entre la organización y su entorno.
- ◆ La idea de valores y objetivos compartidos.
- ◆ Una posición proactiva en términos del cambio organizacional.

10.5a. El concepto de aprendizaje

Puesto que el tema central de las organizaciones discentes es precisamente el aprendizaje, no estaría por demás analizar, aunque sea someramente, qué se entiende por este concepto. La consulta del diccionario no nos saca de ningún apuro, ya que, como es bastante común en los diccionarios, proporciona una definición redun-

dante: “acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.”⁽²⁵⁾

Sin embargo, bajo la acepción “aprender” encontramos que significa: “adquirir el conocimiento de alguna cosa por medio del estudio o de la experiencia.” Ambas partes de esta última definición son importantes: lo que las personas aprenden por medio del estudio (saber cómo) y cómo entienden y aplican ese aprendizaje con la experiencia (saber porqué).



Portafolio de aprendizaje



Lecturas complementarias

Lee el artículo de Peter Senge: “The leader’s New Work: Building Learning Organizations”. Sintetiza las partes que consideres de mayor interés y elabora un breve ensayo para añadirlo a tu portafolio..

De manera coincidente, los caracteres que representan el concepto “aprendizaje” en chino, son también una combinación de:

- ◆ Estudio, y
- ◆ Práctica constante.

Daniel Kim define el aprendizaje como “la capacidad creciente de uno mismo para tomar acción eficaz.”⁽²⁶⁾

Por su parte, Nancy Dixon, en su libro *Organizational Learning*, reconoce dos tipos de aprendizaje claramente diferenciados: el que denomina aprendizaje adaptativo/de mantenimiento, que es un tipo de aprendizaje basado en la experiencia, en la copia, y el aprendizaje anticipativo/innovador, que es proactivamente creativo.⁽²⁷⁾

Sin embargo, el aprendizaje organizacional plantea una serie de problemas a los que tienen que enfrentarse los individuos, entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- ♦ La dificultad en movilizar el conocimiento a través de las fronteras organizacionales, lo que los expertos denominan el efecto “chimenea”;
- ♦ La lenta implementación de los esfuerzos de cambio estratégico;
- ♦ La dificultad inherente a modificar valores y culturas;
- ♦ La necesidad de mejoras en los procesos; y
- ♦ La lentitud en adaptarse a los adelantos tecnológicos.

En el caso de las organizaciones, además, el aprendizaje se da en tres esferas superpuestas. La primera de ellas corresponde al aprendizaje individual, que se produce cada vez que un individuo lee un libro, ejecuta un experimento o recibe retroalimentación de sus compañeros de trabajo o colegas. La segunda esfera, que corresponde al aprendizaje de equipo, se produce cuando dos o más individuos aprenden de la misma experiencia o actividad. El aprendizaje de equipo implica nuevas maneras de dirigir las responsabilidades del equipo, o involucra algunos aspectos de la interacción entre los mismos miembros del grupo.

Por último, la tercera esfera corresponde al aprendizaje de la organización como un todo, que se produce cuando la organización desarrolla procesos sistémicos para adquirir, usar y comunicar conocimiento organizacional.

Charles Handy, en su libro *La edad de la sinrazón*,⁽²⁸⁾ hace referencia al ciclo del aprendizaje como un esquema similar al ilustrado en la Figura 10.5, en donde una pregunta lleva al planteamiento de una explicación como posible respuesta a la misma, que al tratar de ser probada conlleva una reflexión y, por consiguiente, el replanteamiento de la pregunta original.

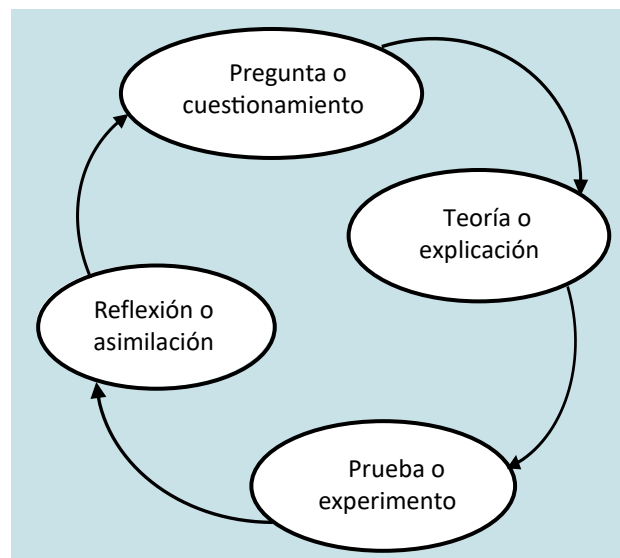


Figura 10.5. El ciclo del aprendizaje. Traducido y adaptado de Handy (1991).



Charles Brian Handy, nació en Clane (Irlanda) en 1932 y falleció en Londres en 2024 a la edad de 92 años. Se especializó en estudios del comportamiento organizacional y la gestión empresarial. Una de sus principales

aportaciones fue la idea de la «organización en trébol» (*shamrock organization*).

Autor de una veintena de libros y numerosos artículos especializados, en su época, y junto con Peter Drucker, figuró en la lista *Thinkers 50*, una clasificación privada de los pensadores sobre gestión empresarial vivos más influyentes.

El ciclo mostrado en la Figura 10.5 se asemeja bastante a la propuesta que ilustramos en la Figura 10.6, utilizada años antes por Kolb para proponer su modelo de estilos de aprendizaje.

Kolb, además, relaciona esas actividades con dos ejes que muestran los polos alrededor de los cuales tiene lugar el aprendizaje, para derivar de ellos sus “estilos de aprendizaje.”

En otro de los textos importantes acerca de las organizaciones discentes, Sweringa y Wierdsma retoman el modelo de Kolb para relacionarle cuatro tipos de intervenciones de aprendizaje

que se utilizan ampliamente en las organizaciones: la capacitación con el “hacer”; la formación con el “reflexionar”; la educación (en su sentido más restringido, acotan los autores) con el “pensar” y la consultoría con el “decidir”.⁽³⁰⁾

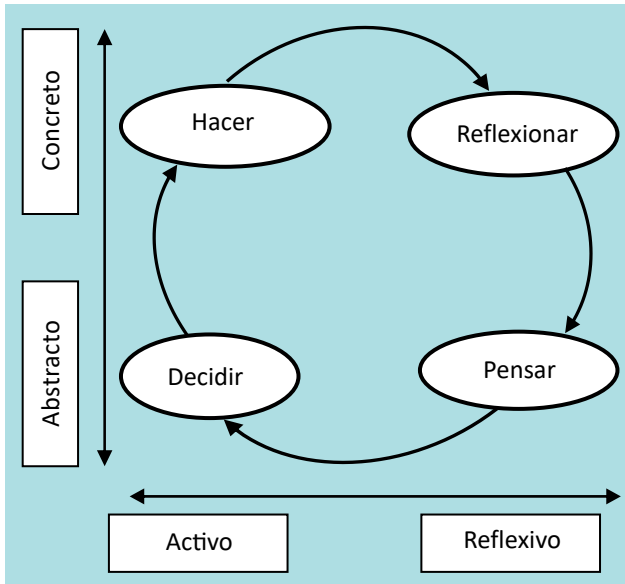


Figura 10.6. Los estilos de aprendizaje de Kolb

Sin olvidar, por otro lado, la dicotomía aprendizaje comunitario versus aprendizaje individual que plantea retos especiales al comportamiento de los individuos en las organizaciones.

No deja de ser interesante, por otro lado, la comparación de todos estos modelos con el ciclo de Shewhart, popularizado por Deming, al que ya hicimos referencia en la Unidad 2 al tratar el tema de la calidad.

10.5b. La responsabilidad del aprendizaje

Todo lo anterior plantea nuevos cuestionamientos para los miembros de la organización. A fin de cuentas, ¿quién es el responsable del aprendizaje organizacional?: ¿el aprendiz?, ¿la organización?, ¿los líderes? En realidad, todos son responsables, si bien en distinta medida y en diferentes circunstancias.

El aprendiz es el responsable

Stephen Covey, en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, señala como Hábito

1: “Sea proactivo: Tome responsabilidad por su propia vida y por hacer que las cosas pasen.”⁽³¹⁾

Al fin y al cabo, nadie más que uno mismo es responsable por su propio desarrollo.

La organización es la responsable

Si el aprendizaje se ha vuelto una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones contemporáneas, no cabe duda de que la propia organización, como un todo, debe hacer sus mejores esfuerzos por propiciar los ambientes adecuados para que éste se dé, y de esa manera, hacerse responsable del mismo. Al Flood, presidente y CEO del CIBC Bank, en una conferencia afirmó:

Mientras los individuos son responsables por sus propias carreras, la organización es responsable por proporcionar las mejores estructuras de apoyo posibles. Las organizaciones de aprendizaje proveen a los empleados con las herramientas para identificar y desarrollar competencias. Si se van a desarrollar organizaciones de aprendizaje, ambos —patrones y empleados— tienen que ser participantes activos . . . una relación de aprendizaje de dos vías . . . una asociación de beneficio mutuo.⁽³²⁾

Los líderes son los responsables

Peter Senge, en su artículo “The leader’s new work: building learning organizational”, señala claramente:

Los líderes en las organizaciones de aprendizaje son responsables por construir organizaciones donde las personas extiendan continuamente sus capacidades para formar su futuro —esto es, líderes que sean responsables del aprendizaje.⁽³³⁾

10.5c. La creación de las organizaciones discentes

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi, la estrategia fundamental para la creación de las organizacio-



Portafolio de aprendizaje



Aplicación práctica

¿Cuál es tu opinión acerca de la responsabilidad del aprendizaje organizacional? ¿Cómo se refleja esto en la organización en la que trabajas? Elabora un breve ensayo al respecto e inclúyelo en tu portafolio.

nes discentes descansa en los procesos de conversión del conocimiento. Para ello, proponen cuatro mecanismos clave, que se muestran en la Figura 10.7 y que sintetizamos a continuación, utilizando como claves (T) para el conocimiento tácito y (E) para el explícito.

- ♦ *Socialización* (T a T). La clave es la experiencia. Está caracterizada por la

relación maestro-aprendiz. Produce un conocimiento “armónico”.

- ♦ *Exteriorización* (T a E). La clave es el diálogo o la reflexión colectiva. Uso de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Conocimiento “conceptual”.
- ♦ *Combinación* (E a E). La clave es el intercambio de conocimiento a través de medios como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computacionales. Conocimiento “sistémico”.
- ♦ *Interiorización* (E a T). La clave es la verbalización del conocimiento y su diagramación en documentos, manuales o historias. Se relaciona con el aprender-haciendo. Es el conocimiento “operacional”.

Es importante recordar en este punto que el concepto de “conocimiento tácito” se atribuye a M. Polanyi, y se refiere, de acuerdo con este autor, al hecho de conocer y hacer cosas sin que pueda uno especificar realmente cómo lo hace.

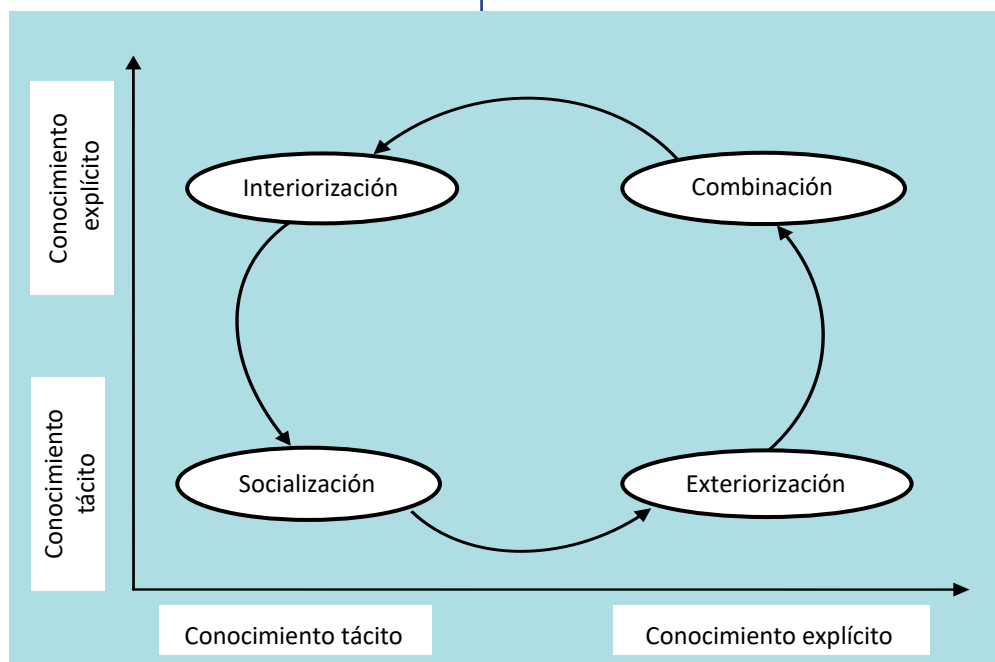


Figura 10.7. Cuatro formas de conversión del conocimiento. De Nonaka y Takeuchi (1999, pág. 69).

La creación de una organización discente, por otro lado, requiere de una serie de condiciones que los mismos autores citados sintetizan en los siguientes puntos:⁽³⁵⁾

1. *Intención*. Definida como la “aspiración que una empresa tiene para alcanzar sus metas”.
2. *Autonomía*. “Debería consentirse que todos los miembros de las organizaciones actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan.”
3. *Fluctuación y caos creativo*. Con objeto de estimular la interacción existente entre la organización y el ambiente externo.
4. *Redundancia*.
5. *Variedad de requisitos*. Puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida, y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización.

Nonaka y Takeuchi recomiendan, además, un modelo con las cinco fases siguientes para la creación de organizaciones discentes.⁽³⁶⁾

1. Compartir el conocimiento tácito.
2. Crear conceptos.
3. Justificar los conceptos.
4. Construir un arquetipo.
5. Expandir el conocimiento.

Consideraciones prácticas

Algunas recomendaciones útiles, sugeridas por los expertos para la creación de una organización de aprendizaje, incluyen las siguientes:

a) *Crece en el cambio*. En un ambiente que se mueve rápido y que cambia continuamente, la flexibilidad al cambiar es a menudo el factor más importante que distingue a los que tienen éxito de los que fallan.

El éxito de nuestras organizaciones, y a fin de

cuentas de nuestra economía, descansa en nuestra habilidad para manejar y crecer en el cambio.⁽³⁸⁾

b) *Alentar la experimentación*. Cada cambio requiere un nuevo experimento participativo. Ese es el principio central detrás del concepto de una organización de aprendizaje. Es también el más sólido principio para alcanzar la maestría.

Daniel Kim añade a lo anterior:

El espíritu del laboratorio de aprendizaje se basa en la experimentación activa y el cuestionamiento en donde todo el mundo participa en la crítica y la comprobación de los modelos mentales de cada uno de los otros. Por medio de este proceso emerge una comprensión compartida de los supuestos e interrelaciones importantes de las organizaciones.⁽³⁹⁾

c) *Clarificar y comunicar éxitos y fracasos*. Una comunicación abierta y sincera es fundamental para propiciar el ambiente seguro del que habla Schein y que recomiendan Nonaka y Takeuchi si se quiere construir una organización discente.

d) *Facilitar el aprender del ambiente externo*. Dos grandes apartados pueden contemplarse en este rubro. Por un lado, hay que facilitar el aprender de las alianzas; por el otro, facilitar el aprender de los clientes.

Al Flood, citado párrafos arriba, indica en su misma charla que:

... las organizaciones tienen que saber cómo aprender de las equivocaciones y fracasos, de una manera sistemática. Significa desarrollar mecanismos con los cuales la información sobre las equivocaciones —y los éxitos— puedan guardarse fácilmente y recuperarse para el beneficio de la organización entera.⁽⁴⁰⁾

Según Pascale y Athos, en *The art of japanese management*,⁽⁴¹⁾ el 80% de todas las innovaciones del producto son iniciadas por el cliente. Hay que preguntar a los clientes para diseñar el producto o servicio; ellos representan una fuente

gratuita de investigación y desarrollo, y es probablemente la mejor que podemos tener.

e) *Facilitar el aprendizaje de los empleados.* Algunos de los consultores más eficaces que las organizaciones pudieran contratar ya trabajan para ellas. Como bien afirma Rosabeth M. Kanter en *The changer masters*,⁽⁴²⁾ los mismos empleados,

más a menudo de lo esperado, saben lo que se necesita hacer para mejorar las operaciones.

Richard Whiteley, en *The Customer Driven Company*,⁽⁴³⁾ ilustra, en lo que denomina “el iceberg de la ignorancia”, los porcentajes de los problemas organizacionales que se conocen en los distintos niveles, y que sintetizamos en la Figura 10.8.

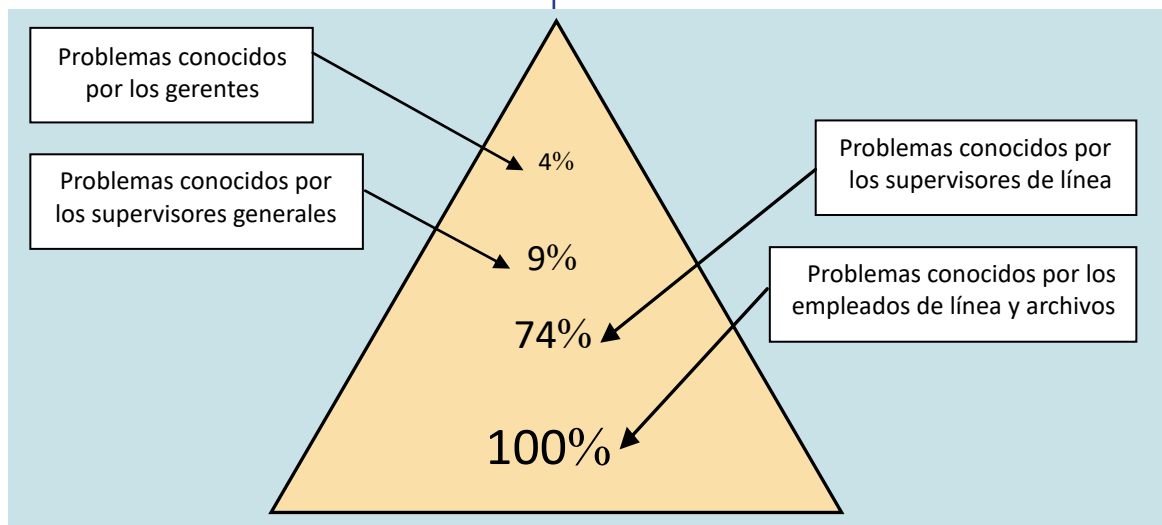


Figura 10.8. El “iceberg de la ignorancia”.

f) *Recompensar el aprendizaje.* El refuerzo positivo es una de las herramientas más poderosas para el aprendizaje. Recompensar a los individuos que se esfuerzan por aprender es una de las estrategias más recomendadas para el éxito de las organizaciones discentes. Por otro lado, recompensar el aprendizaje envía un claro mensaje al resto de la organización que puede influir en el cambio de actitudes y comportamientos del resto de los integrantes del equipo.

g) *Retener y recuperar, de manera intencional, la memoria de la organización.* Las organizaciones, como los individuos, aprenden de sus experiencias. La creación y recuperación sistemática y organizada de las experiencias organizacionales es, sin duda, una de las más poderosas herramientas para el aprendizaje organizacional.

10.5d. La evaluación de las organizaciones discentes

Diversas variables organizacionales pueden ser utilizadas eficazmente para medir y evaluar el comportamiento orientado hacia el aprendizaje de una organización. Señalamos en este apartado, sólo a manera de ejemplo, algunas de las más utilizadas, redactadas como interrogantes que sirvan para guiar una evaluación preliminar.

◆ *Liderazgo*

¿En qué medida los líderes en toda la organización demuestran un compromiso hacia el aprendizaje?

◆ *Cultura*

¿En qué medida la cultura/mentalidad de la organización está enfocada en el aprendizaje?

◆ *Competencia*

¿En qué medida la organización cuenta con individuos, equipo y competencias organizacionales para el aprendizaje? La pregunta tiene implicaciones para la asesoría, el entrenamiento

y el desarrollo.

♦ *Consecuencia*

¿En qué medida el sistema administrativo de ejecución alienta el aprendizaje de los individuos, los equipos y los procesos? La pregunta tiene implicaciones para los estímulos y recompensas.

♦ *Gobierno*

¿En qué medida la estructura y los procesos de comunicación de la organización alientan el aprendizaje? La pregunta tiene implicaciones para el diseño organizacional y la comunicación.

♦ *Capacidad para el cambio a través de los procesos de trabajo y los sistemas*

¿En qué medida los procesos de trabajo y sistemas alientan el aprendizaje? La pregunta tiene implicaciones para las iniciativas de cambios, de procesos de trabajo y de sistema.

Algunas conclusiones preliminares

No quisimos concluir la presente Unidad sin rematarla con algunas conclusiones derivadas de los contenidos teóricos precedentes y de nuestra propia experiencia con el aprendizaje de adultos, que puedan servir de ayuda para la construcción de organizaciones discentes y la comprensión de la metáfora del cerebro.

Conclusiones

- ♦ El aprendizaje más importante se da en el lugar de trabajo, y no necesariamente en el aula.
- ♦ El aprendizaje más eficaz es activo y participativo, más que individual y pasivo.
- ♦ Lo más importante que la gente aprende no tiene que ver sólo con las reglas, los métodos y los procedimientos, sino con el conocimiento tácito, fruto de la intuición, el juicio y la experiencia derivada de las situaciones cotidianas.
- ♦ A fin de cuentas, lo que importa no es saber qué se aprendió, sino cómo fue aprendido.



Portafolio de aprendizaje



Foro virtual

Accesa el foro virtual de la materia y expón tus opiniones respecto a la presente Unidad.



Lecturas

Como material complementario lee los materiales siguientes:

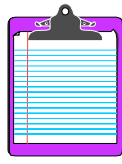
Murakami, T. (1995). *Creatividad e innovación administrativa*. Cd. Victoria, Tam: Gobierno del Estado. Cuadernillo ITEC 100.

Brailovsky, S.; Stein, D. G. y Will, D. (1992). *El cerebro averiado*. México, DF: FCE. Capítulo I. "Funciones y plasticidad del cerebro: Breve crónica de una larga historia."

Medina Salgado, C. y Espinosa Espíndola, M. (1996, julio-diciembre). "El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio." *Gestión y Estrategia* 10. México, DF: UAM-A. Puedes consultar la edición Internet en: <http://www-azc.uam.mx/gestion/num10/doc6.htm>

Springer, S. P. y Deutsch, G. (1991). *Cerebro izquierdo, cerebro derecho* (4a ed.). Barcelona: Gedisa, Cap. 10. "Más allá de los datos. Ensayos especulativos", págs. 195-218.

Senge, P. (1990, Fall). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review.



Puntos clave

Esta unidad ha presentado la siguiente información:

- ◆ El concepto de “holograma” y su aplicación como metáfora del cerebro y las organizaciones.
- ◆ Los principios básicos de los sistemas cibernéticos.
- ◆ Las etapas del proceso creativo, de acuerdo con Arthur Koestler.
- ◆ Las principales barreras para el pensamiento creativo.
- ◆ Los conceptos de aprendizaje de bucle sencillo y de bucle doble.
- ◆ Las cinco disciplinas de Peter Senge.
- ◆ El concepto de organización discente y sus principales características.
- ◆ Las estrategias para el aprendizaje organizacional que recomiendan Nonaka y Takeuchi.
- ◆ Cinco de los principales obstáculos para el aprendizaje organizacional.
- ◆ Algunos criterios básicos para la evaluación de una organización discente.



Autoevaluación

1. Explica el concepto de “holograma” y su utilización como metáfora del cerebro y las organizaciones.
2. ¿Cuáles son los cuatro principios de los sistemas cibernéticos?
3. Enumera y explica las etapas del proceso creativo, de acuerdo con el modelo de Koestler.

4. ¿Cuáles son los principales bloqueos para el pensamiento creativo? Menciona, por lo menos, cinco de ellos.
5. Dibuja un esquema que muestre en qué consiste un aprendizaje de bucle sencillo y uno de bucle doble.
6. Enumera y explica en qué consisten las cinco disciplinas de Peter Senge.
7. ¿Qué es una organización discente y cuáles son sus principales características?
8. ¿Cuáles son las principales estrategias para el aprendizaje organizacional que recomiendan Nonaka y Takeuchi?
9. Menciona, cuando menos, cinco de los principales obstáculos para el aprendizaje organizacional.
10. Menciona, cuando menos, cinco criterios básicos para la evaluación de una organización discente.



Referencias

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México, DF: Paidós.
- Chawla, S. & Renesch, J. (1995). (eds.). *Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland, OR: Productivity Press.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México, DF: Oxford.
- de Geus, A. (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Envi-*

ronment. Harvard Business School Press. Existe traducción al español: *La empresa viviente*. Barcelona: Granica, 1998.

DiBella, A. Gentlemen. & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Drucker, P. (1994). *La sociedad post-capitalista*. México, DF: Norma.

Handy, C. (1991). *The Age of Unreason* (2nd ed.). London: Business Book Limited.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization. A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: Mc-Graw-Hill / ASTD.

Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México, DF: Alfaomega.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, DF: Oxford.

Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

Stewart, T. A. (1999). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Barcelona: Granica.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Addison-Wesley Iberoamericana.



Notas

- 1/ Drucker, Peter. (1994).
- 2/ de Geus, Arie. (1998, pág. 35).
- 3/ Dixon, Nancy. (1993). *Organizational Learning*. Ottawa: Conference Board of Canada. Report 111-93.
- 4/ En París existe ya, incluso, un Museo de la Holografía (Forum des Halles. Nivel -1, n°15 a21. 75001 Paris). Puedes consultar los datos en la siguiente dirección: http://www.pagesjaunes.fr/pt/sites/htm_esp/reg_pari/

paris/01_mholo/acc.htm

5/ Morgan, G. (1991, pág. 68).

6/ Ibídem, págs. 85-91.

7/ Robert Heinlein, en su novela de ciencia ficción *Forastero en tierra extraña*, utiliza el término *grok* que significa “comprender completamente al momento”. Cuando algo es *groked*, es que su configuración se entiende completamente, como una “gestalt”. Los ordenadores no pueden *grok*.

8/ En la Unidad 6 te proporcionamos una breve semblanza de Norbert Wiener, al hablar de los modelos matemáticos en el proceso de la comunicación. Respecto al término cibernética, Wiener afirma textualmente: “Hace muy poco tiempo no existía una voz que comprendiera todo ese conjunto de ideas; para poder expresarlo todo mediante una palabra, me vi obligado a inventarla. De ahí: cibernética, que derivé de la voz griega *kubernetes* o timonel, la misma raíz de la cual los pueblos de Occidente han formado gobierno y sus derivados”. Wiener, N. (1969). *Cibernética y sociedad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, pág. 15.

Relata el autor en el mismo texto citado, que escribió dos libros sobre el tema, el primero “un libro más o menos técnico”, titulado *Cibernética*, que apareció en 1948 y, posteriormente, “respondiendo a ciertos pedidos para que pusiera esas ideas al alcance de los profanos”, publicó en 1950 la primera edición de *Cibernética y sociedad*. (Idem).

9/ Ghiselin, B. (1996). (ed.). *The creative Process: Reflections on the Invention of Art*. University of California Press.

10/ Vervalin, C. H. (1980). ¿Qué es la creatividad? En Davis, G. A. y Scott, J. A. (Comp.). (1980). *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Paidós.

11/ Para mayor información te recomendamos consultar las obras de Koestler, A. (1990). *The Act of Creation*. New York: Penguin / Arkana. (1990), y *The Sleepwalkers: A History of Man's Changing Vision of the Universe*. New York: Penguin / Arkana.

12/ Puedes consultar una descripción de la mayoría de las técnicas mencionadas en: Davis, G. A. y Scott, J. A. (Comp.). (1980). (Ver Nota 10). De manera complementaria, puedes consultar las siguientes obras: Para la técnica del “mapeo mental”, desarrollada por Tony Buzan a principios de los 70 como un instrumento para ayudar a las personas a tomar notas de una manera más efectiva: Buzan, T. (1974). *Use Both Sides of Your Brain*. New York: E. P. Dutton. Para las técnicas de encadenamiento, la obra más recomendable es la de Lorayne, H. (1974). *Los secretos del poder*

- de la mente. Barcelona: Aurora. Para el “pensamiento lateral” puedes consultar la obra de: Bono, E. de (1985). *Six Thinking Hats*. New York, NY: Penguin Books. La técnica TKJ se debe al profesor Jiro Kawakita, del Instituto Tecnológico de Tokio.
- 13/ Simberg, A. L. (1964). *Creativity at Work*. Boston Industrial Education Institute.
- 14/ Schön, D. A. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Madrid: Paidós, pág. 28.
- 15/ Schein, E. H. (1990, February). Organizational Culture. *American Psychologist*, pág. 114.
- 16/ de Geus, Arie, op. cit.
- 17/ Traducido de Senge, P. (1992). *Passim*.
- 18/ Nonaka y Takeuchi (1999, págs. xii-xiii).
- 19/ Ibídem, pág. xiii.
- 20/ Ídem.
- 21/ Senge, P. (1992).
- 22/ Traducido de: DiBella, A. J. & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pág. 4.
- 23/ Traducido de: Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization. A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: Mc-Graw-Hill / ASTD, pág. 19.
- 24/ Nonaka y Takeuchi. (1999, pág. 1).
- 25/ Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. (21 ed.). Madrid: Autora.
- 26/ Kim, Daniel (1993, Fall). *The Link Between Individual and Organizational Learning*. Sloan Management Review.
- 27/ Dixon, Nancy. (1993). (Nota 3).
- 28/ Handy, C. (1991, pág. 46).
- 29/ Para mayor información acerca de los estilos de aprendizaje, consulta la obra de Kolb, D. A. (1984). *Experiencial Learning*. Englewoods Cliff: Prentice-Hall.
- 30/ Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- 31/ Covey, S. (1989).
- 32/ Traducido de: Flood, Al. (1993, August). The Learning Organization. Conferencia en la 62nd Annual Couchiching Conference on the Challenge of Lifelong Learning in an Era of Global Change. Ontario, Canada: Geneva Park. Citado por Willard, Bob. (1994). Ideas on “Learning Organizations”: The “What”, “Why”, “How”, and “Who”, 1994 Annual Leadership Development Prewrite. Canada: IBM Canada Ltd.
- 33/ Traducido de: Senge, Peter. (1990, Fall). The leader’s new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*.
- 34/ Nonaka y Takeuchi. (1999, pág. 69).
- 35/ Ibídem, págs. 84-94.
- 36/ Para los detalles del modelo puedes consultar la obra citada de Nonaka y Takeuchi.
- 37/ Traducido de: Willard, Bob. (1994). (Nota 32).
- 38/ Traducido de: Leslie Bendaly: *Strength in numbers*. Citada por Willard, Bob. (1994).
- 39/ Traducido de Kim, Daniel. (Nota 17).
- 40/ Traducido de Flood, Al. (Nota 22).
- 41/ Pascale, R. T. y Athos, A. (1981). *The art of japanese management*. New York: Simon and Schuster.
- 42/ Moss Kanter, Rosabeth (1984). *The Change Masters. Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- 43/ Traducido de: Whiteley, R. Citado en Willard, Bob. (1994). (Nota 32).
- 44/ Traducidas de: Willard, Bob (1994). (Nota 32).

NOTA IMPORTANTE

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente Unidad, te agradeceremos nos lo comuniques, enviando un correo electrónico a: jpariente@hotmail.com, así como cualquier comentario u opinión que sirva para mejorarla.



Dr. José Luis Pariente Fragoso

Nueva edición revisada: septiembre 2026

Colofón

Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas,
se terminó de elaborar durante el mes de agosto de 2026
en Santa Marta de Tormes, Salamanca.

Su elaboración corrió a cargo del autor. Se utilizó para
la maquetación el programa Adobe InDesign versión
Beta 21.5 y el archivo se exportó a pdf para su distri-
bución entre colegas profesores, alumnos y personas
interesadas en el tema.