

¿NUEVAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN?

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR*

Instituto Universitario Ortega y Gasset

This article reports the findings of the last thirty years in organizational theory. This report begins where most texts on this subject end. Contingency Theory. In addition, the contributions of three outside disciplines are considered: Sociology, Economics and Political Science. These theories cover most of the administrative practices that comprise the modern world in businesses.

Aunque el título de este artículo resulta provocador y en principio tenemos la intención de presentar las últimas novedades en la teoría de la organización, una revisión somera de la bibliografía citada permitirá darnos cuenta de que estos hallazgos no son precisamente nuevos. Lo que sí es verdad, es que resultan desconocidos para la mayoría de los expertos por lo cual la novedad radica en su divulgación la cual pretenciosamente se realiza con una aspiración panorámica.

Iniciaremos con la imprescindible teoría de la contingencia que es donde suelen terminar la mayoría de los libros sobre teoría de la organización. Ya que pese a tener 30 años, los ciclos históricos en la joven ciencia de la administración, parecen validarla en nuestros tiempos. Posteriormente describiremos las tres disciplinas que han realizado aportaciones recientes al campo las cuales son la sociología, la economía y la ciencia política, la última de ellas con la brevedad de un suspiro.

LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La Teoría de la contingencia, pese a su relativa antigüedad, resulta relevante en los albores del siglo XXI, dominado por la incertidumbre y la complejidad. Su mejor definición puede resumirse en una frase:

“Depende las circunstancias”.

La Teoría de la contingencia surge como resultado de tres eventos destacados:

- El incremento de la complejidad que enfrentan las organizaciones a partir de la segunda guerra mundial, donde las modificaciones en las variables políticas y económicas internacionales, alteran los ambientes estables y predecibles en el que funcionaron las empresas de esa época.
- El crecimiento económico mundial impulsado por la mayoría de los países europeos durante el periodo 1945 – 1973, promovió un incremento de la actividad industrial y consecuentemente favoreció la aparición de gerentes profesionales, estimulando la revaloración del papel de las escuelas de

* Doctor en Ciencias Administrativas por el I.P.N. de México y Dr. © en Estudios Europeos por el Instituto Universitario Ortega y Gasset en España. Es Profesor-Investigador, Director del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Coordinador de la Maestría en Administración de Negocios en la Escuela Superior de Comercio y Administración del I.P.N., y catedrático invitado por parte de la Universidad Politécnica de Madrid en España. Investigador Nacional Nivel I. Línea de Investigación: Administración Estratégica y Teoría de la Organización. Mail: larivas33@hotmail.com

la aparición de gerentes profesionales, estimulando la revaloración del papel de las escuelas de administración de negocios, cuyo campo del conocimiento ha iniciado a ser percibido no solo como arte, sino para valorarla, como una importante ciencia dentro del campo de las ciencias sociales.

- La incorporación de destacadas aportaciones de otros campos del conocimiento a la administración, así como, el descubrimiento de la importancia que tienen los aspectos llamados suaves (soft) en la toma de decisiones motivó que los administradores comenzaran a valorarse a sí mismos, como científicos sociales.

Cuadro 1:
Principales aportaciones para la construcción de la teoría de la contingencia

Lowell Julliard Carr	Introdujo la idea del análisis situacional en la sociología
Kurt Lewin	Fundador de la Psicología social quien propuso la idea de " clima psicológico".
Harvard Business School	Introduce, con el método de estudio de casos, la idea de que existe un aspecto único para cada organización, y que el análisis de las debilidades de una empresa debe realizarse individualmente. Ya que no hay panaceas universales.
Economistas (Hayek, _Livingston)	Describieron distintas condiciones de mercado: monopolio, oligopolio, competencia perfecta, para cada una de las cuales se requiere una respuesta organizacional distinta.
Frederik Fielder	Desarrolló la teoría de que el liderazgo efectivo depende de la situación, de las características del líder, de la naturaleza del grupo y de la tarea. Su teoría sugiere que bajo condiciones extremas un líder autocrático era necesario. ¹
John Morse - Jay Lorsch	Estudiaron cuatro empresas con giros diferentes: dos, que tenían proceso de manufactura, y dos, dedicadas a la investigación y desarrollo. En cada grupo dos empresas de cada grupo elegido tenía buen desempeño, y la otra uno pobre. El propósito era descubrir que prácticas administrativas realizaban las compañías de éxito (Akron container plant y Strocton Laboratory). Sorpresivamente descubrieron que con prácticas contrarias las empresas eran exitosas. ²
John Child	Investigando sobre organizaciones inglesas, Child descubrió que - contra la idea popular - entre mayor fuera el tamaño de una organización, mayores niveles de burocracia eran necesarios para mantener un alto desempeño. Sin embargo, también descubrió que las organizaciones pequeñas funcionaban mejor si eran menos burocráticas. Es decir, existía una relación directamente proporcional entre burocracia, tamaño y eficiencia. Así mismo, descubrió que en ambientes inestables, el crecimiento de la burocracia, vinculado con la eficiencia, debía ser menos que en organizaciones con ambientes estables, donde el crecimiento burocrático podía ser mayor para mantener una alta eficiencia. ³
Tom Burns G. M. Stalker	Psicólogos industriales de la Gran Bretaña, fueron los primeros en establecer las vinculaciones entre la estructura de organización y el medio ambiente. Mediante el estudio de 20 organizaciones de distintos ramos - manufacturas, de ingeniería, de electrónica, descubrieron con fascinación que las prácticas administrativas variaban ampliamente dependiendo de su nivel de tecnología y los cambios de sus mercados. Por ejemplo, las empresas de manufactura que trabajaban en ambientes estables tenían estructuras de autoridad claramente definidas y estaban organizadas burocráticamente. Las industrias eléctricas por el contrario, carecían de organigrama. La definición de puestos era difusa y las formas de comunicación eran informales. Mediante estos hallazgos Burns- Stalker desarrollaron su hipótesis de que la estructura de organización y los sistemas de administración dependen de factores externos. En consecuencia, propusieron una distinción entre empresas orgánicas y mecánicas. Las orgánicas son las que operan en ambientes inestables y las mecánicas lo hacen en ambientes estables. ⁴
Joan Woodward	Mediante una investigación sobre 100 empresas de diversos giros en Inglaterra, Woodward busco entender las prácticas administrativas que realizaban estas compañías. Luego de clasificar a las empresas mediante la clasificación de Burns - Stalker, Woodward observó que sus organizaciones no podían ser clasificadas de ese modo. Al buscar distintas explicaciones descubrió la importancia de la tecnología distinguiendo tres tipos distintos: Producción por pedido; que consiste en trabajos hechos a petición del cliente en taller de poca complejidad. Producción en masa. Que consiste en la producción de grandes lotes de partes estandarizadas, como las fabricas de automóviles. Producción continua que implica el nivel de tecnología más alta con altos niveles de estandarización superiores a la producción en masa, como las plantas petroquímicas. Un importante hallazgo de Woodward fue que las empresas exitosas tienen a acercarse al promedio de su categoría de producción. Por lo tanto la estructura de la organización debe ser contingente con su tecnología.
Universidad de Aston	Replicando la investigación de Woodward, los investigadores del grupo Aston investigaron en 50 empresas inglesas incluyendo compañías de servicio que no estaban consideradas en la muestra original de Woodward. Establecieron una nueva clasificación válida para las empresas de servicios y las de manufactura: automatización de equipo; rigidez en los flujos de trabajo; y especificidad de evaluación. Estos investigadores descubrieron que estas tres características podían ser unidas en un solo concepto denominado Integración de flujo de trabajo. De este modo entre más crecía la sofisticación tecnológica más lo hacía la integración del flujo de trabajo. Sus hallazgos fueron que las empresas manufactureras tenían mayor integración de flujos de trabajo y requerían mayor burocratización (Especialización, estandarización y formalización). La conclusión del grupo Aston fue que la tecnología era el único factor de determina la estructura orgánica ⁵

Fuente: Elaboración propia.

1 Frederick Fielder " Engineer the job to fit manager " Harvard Business Review 45 (Sep. - Oct 1965)

2 John J. Morse - Jay W. Lorsch " Beyond theory Y" Harvard Business Review 48 (May- June 1970)

3 Child John " Parkinson's progress: Accounting for number of specialist in organizations" administrative Science Quaterly 18 (1973) pp. 328 - 48; John Child

4 Burns Tom- Stalker George M. " The management of innovation" London; Lavistock , 1961

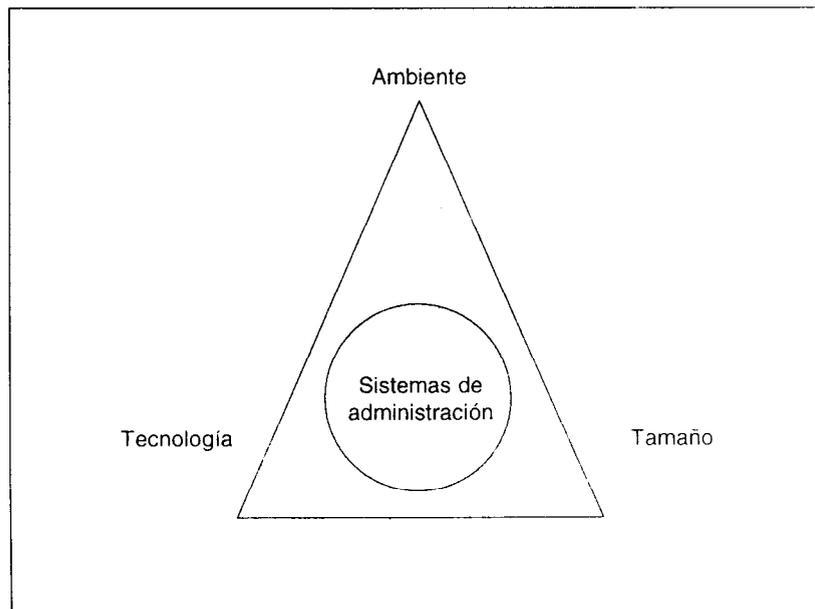
5 Hicson- Pugh- Pheysey " Operations Technology and Organización structure: An empirical Reappraisal". Administrative Science Quaterly 14 1969 pp. 378 - 397

El crecimiento de la investigación en el campo de los negocios ha hecho evidente que los modelos universales (*Teoría funcional, burocrática, de sistemas*) no resultaban aplicables, y se requería por tanto, de una plataforma de conocimiento flexible que

fuera capaz de explicar las distintas excepciones que encontraba la investigación aplicada.

Con el propósito de ser didáctico y a falta de un modelo, es posible afirmar que la Teoría Contingente puede ser representada como sigue.

Diagrama 1:
Modelo Didáctico de la Teoría Contingente



Fuente: Elaboración propia

Tamaño

La identificación más importante, y universalmente conocida, sobre el tamaño de una organización, es la *dimensión laboral*, es decir, la cantidad de trabajadores que una empresa tiene. Bajo este criterio, una empresa pequeña es aquella que tiene menos de 25 trabajadores; una empresa mediana es la que tiene entre 25 y 250 trabajadores, y una grande, aquella que tiene más de 250 (**ONU 1990**). Sin embargo, el número de empleados no es la única forma de definir el tamaño de una organización. Otros criterios son las ventas totales, la capacidad física, la utilidad neta, entre otros.

Kimberly 1976, indica que el tamaño tiene cuatro componentes:

- *Capacidad física*: por ejemplo en un hospital, número de camas; en empresas productivas, número de líneas de ensamble, en hoteles, número de habitaciones; en universidades, no. de alumnos, etcétera
- *Numero de personal*: trabajadores y empleados contratados de un modo directo por la empresa.
- *Insumos y productos de la organización*: Esto es la cantidad de recursos que consume y produce.
- *Recursos a disposición de la empresa*: Activos netos a disposición de la organización que se consideran parte de su patrimonio.

La mayor parte de los estudios en organización consideran únicamente el *número de personal*, como el único indicativo de tamaño. Blau, Hjebrand y Stauffer

Cuadro 2:
La investigación de Child sobre el tamaño y la Burocracia

John Child investigó si verdaderamente los juicios de Parkinson eran correctos, y en efecto, un incremento de la burocracia, implicaba intrínsecamente un desempeño pobre en términos de los beneficios de la empresa.

Mediante una encuesta realizada en Inglaterra, Child midió las características de sus burocracias y su tamaño en términos de número de empleados.

Sin embargo, descubrió que las empresas con alto desempeño, tenían altos niveles de burocracia. También descubrió que las organizaciones pequeñas funcionaban mejor en la medida que eran menos burocráticas.

Así mismo, descubrió que a medida que crecían las empresas exitosas, aumentaban sus burocracias de una forma más acelerada que aquellas que tenían resultados pobres.

Es decir a mayor tamaño, mayor burocracia.

Sin embargo, Child también notó que esta relación se veía afectada y cambiaba con el medio ambiente en el que funcionaba las organizaciones analizadas en su estudio. Cuando las empresas estaban en ambientes dinámicos, el crecimiento de la burocracia era más lento, que cuando las empresas trabajaban en medio ambientes estables.

Su hallazgo fue que en ambientes dinámicos, debe existir un balance entre el crecimiento de la burocracia debido al tamaño y su capacidad de respuesta al cambio.

De este modo, la investigación de Child es importante en la medida que desaprueba muchos de los mitos sobre la ineficiencia burocrática y establece la correlación entre eficiencia - burocracia y tamaño.

Fuente: Child John "Parkinson's Progress: Accounting for the number of specialists in Organizations" *Administrative Science Quarterly* 18 1973 pp.328-348.

1966; Blau y Schoeninger 1971,1970; Meyer 1968,1971¹

El estudio del tamaño en la organización, históricamente, ésta correlacionado con el grado de burocratización de una empresa. Es decir, con su formalización; grado de especialización; estandarización, y el nivel de centralización.

La evidencia empírica indica que, entre más grande es una empresa, mayores niveles de burocratización debe tener para garantizar el control y reducir los costos de coordinación.

Esta idea choca con el concepto popular que se ha vuelto un mito, alimentado en parte por los malos testimonios y por algunas investigaciones que tuvieron mucha difusión, que contribuyen a diseminar la idea de la burocracia como algo ineficiente y costoso. Por ejemplo, el trabajo en 1957 de **C. Northcote Parkinson** fue uno de los libros más populares en la historia de la Teoría de la Organización. "Parkinson's Law" (La ley de Parkinson). Esta obra era una crítica satírica sobre la

forma en que la burocracia prolifera en las grandes empresas. Según él, los administradores tienen la tendencia natural a añadir más subordinados para alimentar su ego y su sensación de poder sobre otros.

Como ejemplo, **Parkinson** cito a la Armada Británica, demostrando que del periodo 1914 -1928 el cuerpo de oficiales había aumentado en 78%. No obstante en su crítica, olvido mencionar que aunque esto, era cierto, el numero de personal total, había decrecido significativamente.

No obstante su gran popularidad, la investigación empírica, no apoya la crítica del **Parkinson** y en la historia de la Administración no pasa a ser más que un librito muy popular, pero lleno de patrañas pseudo científicas.

Medio ambiente

Si bien la investigación sobre el ambiente en las organizaciones es enorme y los trabajos abarcan diferentes campos, la relación con la estructura de organización es de las que más impacto han tenido en la Teoría de la Contingencia.

Como señale anteriormente, fueron dos sociólogos británicos, **Burns y Stalker**, quienes descubrieron que

¹ citados por Hal Richard " Organizaciones Estructura y proceso" Edit. Prentice Hall. México 1983.



en ambientes estables los principios clásicos de la administración pueden ser aplicados - líneas de autoridad bien definidas, descripción de puestos clara, unidad de mando, dirección, comunicación y jerarquía vertical. A estas características ellos las llamaron mecánicas. Por el contrario en organizaciones con ambientes dinámicos, funcionan

mejor las estructuras flexibles caracterizadas por: líneas de comunicación fluidas, descripción amplia de actividades, donde los empleados son polivalentes, que tienen multihabilidades; y donde el control se realiza mediante el juicio de expertos. A estas organizaciones les llama orgánicas.

Cuadro 3:
Diferencias entre organizaciones mecánicas y orgánicas

DIMENSIONES ORGANIZACIONALES	SISTEMA ORGÁNICO	SISTEMA MECÁNICO
Principio organizacional	Integración	Especialización
Definición de la tarea	Fluida con énfasis en la situación global	Claramente delimitada y especificada.
Coordinación	Estructura tipo red	Jerarquía formal
Compromiso	Con la empresa	Con el puesto
Comunicación	lateral	Vertical
Contenido de la comunicación	Información y consenso	Instrucciones y decisiones de los superiores
Conocimiento	Ampliamente disperso a través de la organización	Localizado en los altos niveles ejecutivos
Valores	Compromiso orientado a la tarea	Compromiso con los superiores
Prestigio	Derivado del reconocimiento al expertismo en ambientes externos a la empresa	Derivado del reconocimiento interno en la compañía
Si los dos sistemas propuesto por Burns y Stralcker se evalúan mediante las variables burocráticas se tiene que:		
Formalización	Baja	Alta
Especialización	Baja	Alta
Estandarización	Baja	Alta
Descentralización	Alta	Baja

Fuente: Narayan V.K. - Raghu Nath "Organization Theory" Irwin op. Cit pag. 111

Además de esta investigación existen otras investigaciones que por su importancia merecen destacarse.

La investigación de Lawrence y Lorsh, investigadores de la Universidad de Harvard. Quienes demostraron que en tres departamentos distintos: manufactura,

investigación, y ventas de una misma compañía, los diseños organizacionales, pueden cambiar ya que se relacionan con distinto medio ambiente. Dicho de otro modo, una organización tiene subambientes organizacionales que deben ser evaluados y considerados ya que existen diferencias en cuanto a sus metas y orientaciones

Cuadro 4:
Subambientes Organizacionales diferencias entre metas y objetivos

CARACTERÍSTICAS	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	DEPARTAMENTO DE MANUFACTURA	DEPARTAMENTO DE VENTAS
Metas	<i>Nuevos desarrollos calidad</i>	<i>Producción eficiente</i>	<i>Satisfacción del cliente</i>
Horizonte de Tiempo	<i>Largo plazo</i>	<i>Corto</i>	<i>Corto</i>
Orientación interpersonal	<i>Orientado mayoritariamente a la tarea</i>	<i>Tarea</i>	<i>Social</i>

Fuente: Lawrence Paul. - Lorsch W. Jay "organization and enviroment" (Homewood Il. Irwin 1969 pag. 23-299

Finalmente y por su impacto como investigación pionera resumiré el trabajo de **Morse y Lorch**:

Cuadro 5:
La investigación de Morse y Lorsch sobre medio ambiente

<p>John Morse y Jay Lorsch investigadores de la Universidad de Harvard estudiaron cuatro organizaciones: Dos de ellas, dedicadas a la producción en líneas de contenedores y otras dos, a la incierta tarea de investigar y desarrollar tecnología sobre Telecomunicaciones. En cada una de las categorías fue seleccionada una empresa con alto desempeño y otra con resultados insatisfactorios. El diseño de la investigación se resume así:</p>		
Características	Tareas predecibles de manufactura	Tareas imperdibles de I&D
Desempeño alto	Planta de contenedores Akron	Laboratorios Stockton
Desempeño bajo	Planta de Contenedores Hartford	Laboratorios Carmel
<p>Los investigadores agruparon las características organizacionales en dos conjuntos de factores: Características formales: relación entre la clase de tareas realizadas y el grado de formalización de la empresa. Características de Clima: orientaciones y percepciones subjetivas que habían desarrollado las personas acerca de su empresa.</p>		
<p>Con base en lo anterior los investigadores compararon las cuatro organizaciones. La hipótesis central investigada, era saber si había relación entre el alto desempeño y las características de la tarea. Esta hipótesis se probó y se estudio la relación entre las características de las tareas de manufactura e investigación y desarrollo con su medio ambiente. Estos hallazgos se resumen a continuación</p>		
Resumen de Hallazgos.		
Diferencias entre las características formales de las organizaciones de alto desempeño.		
Características	Akron	Stockton
Relaciones de trabajo e interacciones de acuerdo a los organigramas y a los análisis de puestos	Altamente estructurada, definidas de un modo muy preciso.	Bajo grados de estructuras, poco definidas.
Reglas, normas procedimientos y sistemas de evaluación	Persuasiva, específica, uniforme y comprensiva.	Mínima y flexible
Dimensiones de tiempo incorporados a prácticas formales.	Corto plazo	Largo plazo
Metas incorporadas a las practicas formales.	Manufactura	Científica
<p>Los hallazgos de Morse y Lorsch son muy importantes, ya que descubrieron que con prácticas administrativas <u>contrarias</u>, dos empresas podían ser exitosas, ya que operaban en medios ambientes diversos. La conclusión fundamental del estudio fue que el medio ambiente era la variable explicativa del éxito. Es decir, se probó que no hay recetas universales y que lo es bueno para una compañía puede ser muy malo para otra, ya que depende del medio ambiente y la naturaleza de las tareas que realizan.</p>		

Fuente: Morse John - Jay Lorsch "Beyond Theory Y" Harvard Business Review ; 48 (May - Jun 1970).

Tecnología

Para completar esta revisión sobre la Teoría de la contingencia debemos referirnos a la variable Tecnología.

Definición de Tecnología: Es el conocimiento, las herramientas y las técnicas para transformar los insumos en productos.

Otras definiciones indican que tecnología son los medios que se han desarrollado para alcanzar los resultados deseados¹

Como ya he mencionado con antelación, las primeras evidencias de la importancia de la tecnología para la eficiencia global de una organización surgieron a partir de una investigación llevada a cabo en Inglaterra por una sociología industrial llamada **Joan Woodward**. En el año de 1953, ella y un equipo de investigadores quisieron

¹ **Dornbush y Scott** Citado por Hall en Organizaciones Estructura op. Cit pag 114.



investigar cuáles eran las prácticas administrativas de las empresas de la zona. La idea prevaleciente en la

**Cuadro 6:
La investigación de Woodward**

Woodward estudio 100 empresas, 91% de las cuales tenían más de 100 empleados. Mediante análisis histórico de datos, entrevistas y observación; el equipo analizó los objetivos y metas de las empresas, sus procesos de manufactura, métodos de trabajo y las practicas administrativas. La eficiencia de la empresa la midieron mediante la fluctuación que tenían el precio de sus acciones en el mercado de valores. Inicialmente trataron de clasificar a las firmas en mecánicas y orgánicas, tal y como lo habían hecho Burns y Stalker.

Sin embargo, observaron con sorpresa que los datos agrupados de este modo no tenían ninguna relación. Las compañías variaban demasiado en los principios clásicos fundamentales: La cantidad de niveles jerárquicos oscilaban de 2 a 12, con una mediana de 4; el tramo de control del Director variaba de 2 a 18 y el primer supervisor de línea tenía entre 10 y 90 subordinados. La relación de mano de obra directa e indirecta variaba de 1:1; a 10:1.

Estas enormes diferencias motivaron a que el grupo buscara una correlación entre practicas administrativas. Los hallazgos fueron desconcertantes ya que las practicas administrativas no tenían correlación con el tamaño o el tipo de ambiente (orgánico o mecánico).

Así existían empresas grandes que tenían bajos niveles de especialización. Lo más sorprendente fue que las 20 compañías más exitosas tenían muy poco en común. Es decir, no había ningún sustento para afirmar que existía una mejor forma de administración.

Mediante la búsqueda de que los datos tuvieran sentido, Woodward descubrió que la variable Tecnología era la que explicaba los hallazgos.

Woodward clasificó a las empresas estudiadas en tres grupos:

Producción por pedido: La cual consiste en operaciones de taller que ensamblan o atienden pedidos específicos de clientes. Estas empresas, no pueden almacenar grandes cantidades y representan el nivel más bajo de tecnología.

Producción en serie o masiva: Son empresas con altos niveles de estandarización, las cuales, realizan producción en cadena. Un ejemplo son las empresas automovilísticas y fabricas de ropa.

Producción continua: Se caracterizan por tener el más alto grado de estandarización, mecanización, y el nivel más alto de tecnología. Un ejemplo son las plantas petroquímicas y las refinerías.

Las empresas con tecnología de producción continua tenían el mayor número de jerarquías y mayor tramo de control.

A niveles inferiores el tramo de control variaba de un modo curvilíneo. Las empresas de producción en serie tenían el más alto tramo de control y las empresas de producción por pedido el más pequeño.

El gran hallazgo de Woodward fue que las empresas exitosas estaban, en el promedio de las empresas de su categoría, y por el contrario, las empresas que fracasaban tendían a alejarse de las prácticas administrativas promedio de su categoría tecnológica. Dicho en otras palabras. Las prácticas administrativas debían de ser contingentes con la Tecnología que emplearan.

Tipo de empresa con relación a su tecnología			
Características estructurales	Producción por pedido	Producción en serie	Producción continua
Número de niveles gerenciales	3	4	6
Tramo de control de supervisores	23	48	15
Mano e obra directa/ indirecta	9:1	4:1	1:1
Radio de trabajo entre gerente y personal total.	Bajo	Medio	Alto
Nivel de habilidad de los trabajadores	Alto	Bajo	Alto
Formalización de procesos	Bajo	Alto	Bajo
Centralización	Alta	Baja	Alta
Cantidad de comunicación verbal	Alta	Baja	Alta
Cantidad de comunicación escrita	Baja	Alta	Baja
Tipo de estructura	Orgánica	Mecánica	Orgánica

Fuente: Joan Woodward "Industrial Organization : Theory and Practice (London: Oxford University Press, 1965)

época era que los principios universales de administración debían ser observados para que una empresa fuera eficiente. Los hallazgos de **Woodward** indicaron que la tecnología que utilizaba una empresa, condicionaba el tipo de prácticas administrativas y por lo tanto, esta era otra variable contingente, que se debía considerar para determinar el tipo de organización más adecuada a cada caso.

En la actualidad esta clasificación propuesta por **Woodward** resulta una tanto anticuada, ya que la investigación en que se basó provenía casi exclusivamente de empresas industriales.

Una clasificación alternativa más moderna y universal sería:

- Empresas con tecnología artesanal:- propia de micro y pequeñas empresas.
- Empresas con tecnología por pedido.- la cual funciona de manera intermitente una vez que existen demandas de clientes.
- Tecnología en serie.- que supone el encadenamiento automatizado de una línea de producción (producción en masa).
- Tecnología continua.- Propia de complejos industriales donde los procesos se concatenan estrechamente ejemplo destilería o refinerías de petróleo.
- Organizaciones de alta tecnología. Tecnología digital altamente robotizada controlada por computadoras, propia de la construcción de componentes tipo microchip o equipos de ingeniería altamente especializados.

ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y NUEVAS TEORÍAS.

A partir de la aparición de la crisis de *Breton Woods* y la rotura de la paridad oro – dólar, los aumentos espectaculares en el precio del petróleo en la década de los 70 hicieron evidente que el ambiente de certidumbre existente hasta entonces había desaparecido. Paralelo a la aparición de la teoría de la contingencia y ya desde la década de los sesenta se aplica el concepto de estrategia al ámbito de los negocios. La primera definición, clásica sobre estrategia es la de **Andrews** (1977), para quien la estrategia es "...el patrón de los principales objetivos,

*propósitos o metas y las políticas y planes necesarios para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresas es o quiere ser..."*¹

Se puede afirmar que se ha creado un nuevo campo de estudio a partir de tres trabajos. En 1962 **Alfred Chandler** publica un libro llamado "Strategy and Structure"; **Igor Ansoff** (1965) publica "Corporate strategy", y la **Harvard Business**, un libro llamado "Business Policy: Text and cases" atribuido a **Keneth Andrews**.(1965). Este campo es la *Administración Estratégica*.

Chandler encontró conveniente definir dos términos: Estrategia y Estructura.

*"... La tesis de que diferentes formas organizativas pueden propiciar diferentes formas de crecimiento pueden ser establecidas de un modo más preciso si la planeación y el alcance de tal crecimiento son considerados una estrategia, y la organización inventa como estas actividades y recursos mediante una estructura. La estrategia puede ser definida como la definición de metas y objetivos a largo plazo, y la adopción de cursos de acción para conseguir dichos recursos y lograr esas metas..."*²

El concepto de estrategia propuesto por **Chandler** ha pasado a convertirse una de las definiciones clásicas más usualmente utilizadas por los estudiosos del campo. Este concepto implica relacionar los objetivos de la empresa con la estructura dando lugar a una inacabable controversia sobre es primero la estructura o la estrategia.

Para **Andrews**, esto implica el reconocer la incertidumbre del ambiente como una variable intrínseca de los entornos empresariales de su época. Dada esta inevitabilidad sugiere que la incertidumbre y el riesgo son dos aspectos inevitables, por lo tanto el estudio del ambiente debe evaluar las oportunidades y amenazas del entorno como las fuerzas y debilidades dando lugar al famoso diagrama de análisis del entorno **DAFO** (Debilidades. Amenazas – Fuerzas y oportunidades) más

¹ Mitzberg, H. "Strategy formation. Schools of Thought" Harper Business New York 1990.

²Chandler, A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of enterprise Cambridge Mass .pag. 15 -16²



conocido internacionalmente como **SWOT** (por sus siglas en inglés) utilizado hasta la exasperación a partir de la década de los 70's. Así construye con el tiempo una metodología ritualista previa a la planeación estratégica, concepto en el que se encuentran anclados todavía una estimable cantidad de gerentes públicos y privados.

Otra oportunidad digna de mención dentro de la teoría de la organización es la realizada por el **Boston Consulting Group**, empresa fundada en la mitad de los sesentas por **Bruce Henserson** quien realizó dos aportaciones capitales al campo de la teoría organizacional. Me refiero a la curva de la experiencia y a la matriz de crecimiento de la industria. De un modo resumido la teoría de la experiencia sostiene que aquella empresa que consigue capturar un segmento del mercado al inicio del crecimiento de un sector industrial gana una mayor experiencia en la producción lo cual le permite posteriormente reducir sus costos.

Posteriormente y a mediados de la década de los 70's, el incremento de la investigación sobre el campo plantea el problema no solo de la formulación de estrategias sino de su implementación y a partir de entonces surge la administración estratégica la cual trasciende los alcances de la planeación estratégica al pretender evaluar las relaciones entre la efectividad y la estrategia. Hasta entonces los trabajos sobre el campo habían sido básicamente prospectivos (**George Steiner**) y nunca había intentado ser analíticos o empíricos.

Los estudios de **Hatten y Schendel (1977)**, **Hatten, Schendel y Cooper (1978)**, coincidían en que a la noción de estrategia había que considerar el ambiente y la mejor estrategia asociada al mejor desempeño. Como resultado de sus investigaciones se demostró que en un mismo sector industria podrían existir estrategias exitosas distintas. Desde entonces la administración estratégica se ha incorporado de manera decidida al campo de la Teoría de la Organización con tal fuerza que, con frecuencia, es difícil establecer divisiones entre ellas.

A partir de entonces las aportaciones al campo de la teoría de la organización han provenido de los economistas, los sociólogos, las ciencias políticas.

A partir de entonces, el diseño de estrategia se vuelve parte fundamental del discurso administrativo y de la organización. Algunos autores como **Navas y Guerras (1998)** piensan que en realidad la llamada *Dirección Estratégica* no difiere de la Dirección de Empresas excepto porque a Dirección Estratégica busca formular una estrategia y ponerla en práctica. Como parte de la dirección de empresas, la dirección estratégica esta caracterizada por la incertidumbre, la complejidad y los conflictos organizativos.³

Lo cierto es que desde entonces las aportaciones a la Teoría de la Organización han provenido básicamente de tres grandes campos: la economía, la sociología y las ciencias políticas.

ECONOMÍA

Dentro del campo económico se distinguen tres teorías:

- La teoría del costo de transacciones
- La Teoría de la agencia y
- La Teoría de juegos.

La teoría del costo de transacciones.

Dentro del campo de la economía es **Williamson 1975** el pensador de las aportaciones más señaladas, el cual a través de la exploración de los límites entre mercados y negocios así como la valoración de los acuerdos que existen entre ellos para conducir la actividad económica, desarrolló la idea fundamental de que las transiciones entre los agentes de un sector industrial se dan de una manera racional y oportunista. La teoría busca explicar por qué una cláusula individual que aparece en un contrato puede tener un gran impacto en la dirección estratégica, un ejemplo de ello se recoge en las investigaciones realizadas por **Joskow 1988** en el análisis de las cláusulas de ajuste de precios en los contratos de largo plazo del carbón⁴. **Williamson** propone la Teoría del costo de transacciones que, en la teoría organizacional moderna, es el campo de pensamiento económico donde se reúnen el pensamiento económico, la estrategia y la administración estratégica.

³ Cuervo, 1995

⁴ Williamson "Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications" New York free press 1975

Cuadro 7 La teoría del coste de transacciones para no iniciados

Según Williamson la estrategia de los negocios se ha convertido en el gran paradigma de la dirección de negocios de nuestros tiempos, básicamente porque es una perspectiva que se sustenta en el poder. Sin embargo, él afirma que la *economización* de recursos es mucho más importante. Según sus palabras "...la economía es la mejor estrategia..."

Se apoyó en las ideas de Friederich Hayek quien afirmaba que los problemas económicos se manifiestan únicamente como consecuencias del cambio. (Hayek 1945). Y que por tanto, el sistema de precios es un mecanismo extraordinariamente eficiente para comunicar información e inducir el cambio. Aunque las aportaciones de Hayek se ubican claramente dentro de la economía y Hayek estaba preocupado por la adaptación de los mercados Williamson propone siguiendo a Chester Barnard que estos efectos adaptativos se dan también en las organizaciones.

La hipótesis central de esta teoría dice que "...el alineamiento de transacciones las cuales difieren en sus atributos con la estructura orgánica, y sus costos y competencias es una forma de economizar dicho coste de transacciones..."¹

Para conseguir dichos alineamientos, Williamson propone una revisión a 4 aspectos fundamentales: Las suposiciones conductuales, que se circunscriben a dos conductas básicas en las decisiones: la racionalidad y el oportunismo. La teoría supone que los contratos complejos de transacciones con agentes externos son inevitablemente incompletos e incorrectos.

Unidad de análisis. La teoría reconoce como la unidad básica de análisis a las transacciones, que difieren en frecuencia certidumbre y activos específicos.

Gobierno. El conocimiento de las transacciones que se llevan a cabo a nivel micro en la organización son fundamentales para diseñar modelos de estructuras ya que permiten correlacionar cual de ellos minimiza el coste de estas transacciones. Dentro de estas formas destacan de manera singular todas las estrategias de cooperación existentes como son: los contratos de largo plazo, las franquicias, los negocios de riesgo (*join ventures*), es decir, aquellos modelos que representan soluciones intermedias entre el mercado y las estructuras

Eficiencia y poder. Dentro del campo de la estrategia se distinguen dos clases de poder El poder de los mercados y la dependencia de los recursos. La teoría del coste de transacciones toma precauciones contra ambos al proponer que las partes involucradas en la transacción aprenden rápidamente de sus errores y los de otros y por lo tanto el precio, la tecnología y las estructuras de organización se determinan simultáneamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Williamson Oliver E. "Strategizing, economizing, and economic organization" in Fundamental issues in strategy Rumelet et al Harvard Business School press page. 368

Williamson cita para mayor contundencia de sus afirmaciones, sus propios estudios sobre corporaciones japonesas las cuales se apoyan en un trinomio básico Empleo, sistema bancario y subcontratación.

Según la aplicación de estos tres principios de cooperación son la razón de la estrategia: la lucha común contra las situaciones adversas, el trato igualitario a los miembros de la organización y el empleo de por vida

Las estrategias emprendidas por las empresas armadoras de coches como Toyota las cuales se han vuelto paradigmáticas dentro del mundo de los negocios y la forma en que el gobierno japonés

enfrento recientemente la crisis bancaria que parecía comprometer toda su estructura industrial parecen dar la razón a la sugerente Teoría de Williamson.

La Teoría de la agencia.

Se ocupa del diseño de acuerdos de incentivos para la toma de decisiones adecuadas entre individuos con conflictos de preferencias e intereses.

La teoría de la agencia es contraria a la teoría del coste de transacciones la cual sostiene que nos es posible diseñar un contrato que contenga todas las contingencias. La teoría de la agencia indica que es posible encontrar este contrato ideal.

¹ Williamson Oliver E. "Strategizing, economizing, and economic organization" in Fundamental issues in strategy Rumelet et al Harvard Business School press page. 368

La teoría de la agencia se ha desarrollado en dos campos: uno que indica que el concepto de agente principal preocupada en definir los incentivos entre el director y las agentes, y la segunda que se ocupa del diseño de estrategia financieras que afecta a la estructura global del negocio.

De acuerdo con **Jensen** (1986), en muchas empresas los gerentes toman de un modo incorrecto flujos de caja fresco orientándolos a inversiones dispendiosas e inútiles.¹

De acuerdo con él es lamentablemente frecuente que las empresas les dediquen fuertes inversiones a negocios tipo vaca lechera cuando están en etapas de madurez con lo cual el retorno de la inversiones es altamente cuestionable.

La teoría de juegos y la nueva investigación de operaciones.

Luego que la teoría matemática de juegos fuera inventada por **Von Neuman y Morgesten**, aparecieron las aportaciones de **Nash** (1950). Adicionalmente, poco desarrollo respecto había ocurrido hasta finales de los años 70's. La moderna teoría de juegos reflexiona sobre la naturaleza de la conducta racional. Su idea básica es que un individuo racional es aquel que maximiza los beneficios con información escasa en juegos no cooperativos donde la información es asimétrica.

La teoría de juegos aplicada a las organizaciones industriales se ha desenvuelto en dos campos: Las estrategias de compromiso y las reputaciones.

Entre los juegos de compromiso encontramos a aquellos que involucran inversiones en activos específicos y excedentes a la capacidad Investigación y desarrollo de fusiones horizontales así como estructura financiera.²

Las reputaciones se refieren a juegos donde las formas o los factores pueden pertenecer a un tipo u

otro así por ejemplo la creencia de un cliente de que el vendedor es un tipo honesto.

Constituye la reputación del vendedor y dicha reputación puede ser perdida si modifica su conducta con respecto al cliente de un modo considerado indecoroso o falso.

SOCIOLOGÍA

Por otra parte dentro de las aportaciones de la sociología debemos citar básicamente dos teorías La teoría de los recursos y capacidades. Y la teoría de la organización ecológica.

La organización sociología emerge de dos importantes líneas, por un lado los trabajos de **Durkeim** (1893) y **Weber** en 1947, **Parson** (1937) **Merton** (1949) y **Homans** (1950) y por otro la nueva tendencia encabezada por **Selznick** (1949, 1957) y **Blau y Scott** (1962).

De un modo general cabe afirmar que en la primera tradición existe una preocupación central por el poder y su legitimidad, el problema general de la estructura social en la sociedad y los límites y las funciones de la burocracia. En la segunda tradición es más normativa y orientada hacia la praxis.

Desde mediados de los 70's, la Teoría de la contingencia es ampliamente difundida y sus teóricos que he mencionado hacen hallazgos que rompen con los criterios universalistas dominantes en la época: **Odward** (1965), **Burns y Stalker** (1961); **Emery y Trist** (1965); y **Laurence y Lorsh** (1967) entre otros.

Posteriormente surgen la teoría de los recursos y capacidades.

Teoría de recursos y capacidades

Esta Teoría y su modelo argumentan que gran parte de lo que las organización realizan esta determinado por agentes externos (*outsiders*), quienes manejan los flujos de recursos críticos de los cuales depende la organización. Las tareas estratégicas de la administración, por tanto, deben encontrar los caminos para proteger a la organización de aquellos que controlan los recursos críticos para la organización.

La dependencia de recursos explica, entre otras cosas, las fusiones (*mergers*), los uniones de riesgo (*join*

¹ Jensen M.C. " agency cost of free cash flow , corporate finance, and take overs 2 american economic review papers and proceedings 76 pp 323 - 329

² Ghemawat P. " Commitment : The dynamic of strategy " New York Free press 1991.

venture) y las estrategias de diversificación. Ante esto, la investigación empírica sobre el campo ha probado dicha relación. Es importante destacar que la teoría del costo de transacciones y la teoría de recursos y capacidades tiene ciertas afinidades ya que ambas están preocupadas sobre la gestión de las transacciones críticas y la capacidad de dañar uno de los actores sobre el otro.

La teoría de los recursos y capacidades también se ocupa de la distribución de poder dentro de la organización.

Bajo su perspectiva, el poder se concentra en aquellos individuos que tienen la capacidad de controlar los recursos críticos en la organización. En una universidad por ejemplo las personas de mayor poder son aquellas que pueden controlar los escasos fondos.

La teoría de la organización ecológica

Esta teoría afirma que las organizaciones no se adaptan, en lugar de ello ve a las distintas empresas del sector con el tiempo florecer, perecen o nacen. La metáfora biológica ha sido utilizada muchas veces por economistas y administradores pero fueron **Hanan y Freeman** (1977) los primeros en completar la metáfora probando empíricamente que las empresas dentro de un mismo sector se adaptan de manera distinta³.

La teoría es receptiva a la variedad de estrategias que emprende en la practica una organización. Sin embargo, se considera que dicha estrategia es mixta. Citando un gran numero de estudios de caso en el cual las características de la empresa le impiden percibir o enfrentar el medio ambiente. La inercia estratégica se percibe más veraz que la suposición de adaptaciones rápida, es decir, al medio ambiente.

Gran parte de la investigación sobre el campo se ha concentrado en evaluar el nacimiento y muerte de las organizaciones y por tanto las tasas de crecimiento o decremento de la industria bajo estudio. Mas recientemente, la investigación se ha centrado en

evaluar la densidad de la dependencia, es decir, la variación de los indicadores de nacimiento y muerte que hay en relación con la población y sus mediciones de competitividad entre subpoblaciones.

POLÍTICA

La investigación sistemática de las estructuras políticas tiene una larga tradición que viene desde los filósofos griegos

En los últimos 50 años, diversos investigadores se han ocupado del vinculo entre la política y la teoría de la organización: **Kaufman** (1960), **Arowws** (1951). El cual propone el teorema de la imposibilidad que demuestra que pese a que desde hace años se habla del interés publico, este concepto resulta inasible y vacuo, por lo tanto una de las grandes tareas fue correlacionar a los ciudadanos que votan con los clientes, a los tomadores de decisiones políticas con los productores, y las políticas publicas y la estructura electoral con el mercado de competencia. Dentro de los trabajos destacados en este campo destacan los análisis de **Black** (1958) y los trabajos de **Buchanan y Tullock** (1962).

Teoría del caos

Otra aportación dentro de este campo es la teoría del caos propuesta por **McKelvey 1976**, la cual afirma que cundo no existe ningún dominio político claro cualquier política tiene la posibilidad de constituir una política pública. En otras palabras, teniendo la mayoría de los votos un inteligente líder político puede hacer lo que desea.⁴

La teoría del caos sostiene, entre otras cosas, que los eventos aparentemente insignificantes como el vuelo de una mariposa puede desencadenar una terrible tormenta o que pequeñas modificaciones en la temperatura del aguas del Océano Pacífico pueden desencadenar ciclones en el Mar Caribe. En el mundo de los negocios un ejemplo de esta teoría fue observado en el Caso de la compañía AT&T donde a partir de una demanda insignificante por prácticas monopólicas de un usuario se propició la disgregación de la compañía en el famoso **Snip off** conocido en el mundo de los negocios.

³ Hanan. M . T. And J.Freeman " The population ecology of organizations " American journal of sociology #82, 1997 929 – 964.

⁴ McKelvey R. " Intransitivities in multidimensional voting models and some implications for agenda control 2 journal of economic theory 16 472- 482.



Aunque el análisis parece mostrar caos, las verdaderas instituciones políticas demuestran predictibilidad y estabilidad. De esta forma existe evidencia empírica que demuestra que es posible determinar la estabilidad de una institución en función de la preferencia de los votantes.

En términos recientes la investigación del campo se ha centrado en la propiedad del gobierno en empresas públicas, los efectos de la privatización y las desviaciones y fracasos del ideal burocrático.

CONCLUSIONES

La evolución de la teoría de la organización inicia con los primeros intentos de los pensadores científicos que propusieron en realidad una teoría práctica para organizar talleres. En la actualidad, pensadores como **Taylor, Gilbreth, Emerson** no gozan de buena prensa y son considerados precursores de la administración pero se le reconocen pocos méritos en el campo de la teoría organizacional, que de hecho inicia con la propuesta de **Henry Fayol** con su modelo de organización, pese a su antigüedad continua aplicándose de manera intensiva en la mayoría de las organizaciones de nuestro tiempo. Posteriormente, aparece la teoría burocrática que tienen algunas coincidencias con la teoría funcional. La propuesta de **Weber** es, sin embargo, que a través del orden, las reglas y la meritocracia es posible alcanzar grandes niveles de eficiencia. Este modelo que en la imaginación popular suele ser criticado es, en efecto, una solución válida para organizaciones con ambientes estables. Posteriormente aparecen la teoría de sistemas y la teoría corporativa de negocios, que muchos opinan que no es en realidad un cuerpo teórico consistente ya que su fundador **Peter Drucker** es muy poco metodológico y nunca ha realizado investigaciones empíricas que lo demuestren. Su modelo orgánico es, sin embargo, ampliamente usado por los grandes corporativos internacionales. Todas estas teorías tienen el común denominador de que pueden ser consideradas teorías universales ya que su postulado último es de que existe una mejor forma de organización. En este orden de idea de que la *Teoría de la contingencia* constituye un rompimiento de esta pretensión universalista y es, por decirlo de una manera metafórica, el triunfo de la incertidumbre sobre lo predecible. Es la muerte de la seguridad y los modelos buenos para todo. La teoría de la contingencia a diferencia de las otras teorías, que en

buena medida son producto de la observación participante, está probada empíricamente y está construida a través de tres ejes fundamentales: el medio ambiente, la tecnología y el tamaño.

Su postulado final dice: "...no existe una mejor manera de organizarse y todo depende de..."

Estas conclusiones son terriblemente frustrantes para los amantes de la certidumbre.

Posterior a la década de los 70's, surgen diversas aportaciones y la administración estratégica parece escindirse de la teoría de la organización al crear un nuevo campo de conocimiento más preocupado por la elaboración de estrategias, su selección e implantación campos donde la teoría de la organización parece no llegar.

En realidad existen muchos ejes que las vinculan, desde mi punto de vista es posible percibirla como un subcampo aunque esto, admito, es controversial.

En cualquier caso, junto con los estudiosos de la Dirección Estratégica han aparecido nuevas teorías de la organización a partir de tres campos del conocimiento: la economía, la sociología y la política.

Dentro de la economía, hago referencia a la teoría del coste de transacciones, a la teoría de la agencia y a la teoría de juegos. Destacando por su importancia y sus demostraciones empíricas, la teoría del costo de transacciones a cuyo amparo se justifican muchas de las acciones que han conducido a centrar el campo de la actividad de las organizaciones en el negocio central o *Core bussiness*.

Dentro del campo de la sociología se han citado la teoría de los recursos y capacidades y la teoría de la población ecológica. De ellas, la primera ha tenido gran impacto sobre todos en las nuevas formas de cooperación empresarial partiendo desde los contratos de largo plazo a las organizaciones virtuales, temas que se desarrollaran más adelante.

En el campo de la política, aparece la sugestiva Teoría del Caos todavía con una importante necesidad de comprobación empírica pero que resulta sumamente atrayente para los practicantes del campo.

El campo de la teoría de la organización, con los impactos de las nuevas tecnologías de comunicación e información, goza de cabal salud lo cual se demuestra en las miles de investigaciones que se llevan a cabo en el mundo, hasta llegar al desaliento de los estudiosos que nos sentimos desbordados por un tema inabarcable y prácticamente inabarcable.

BIBLIOGRAFÍA

- Daft R.L. (1983) **"Organization theory and design"** West Publishing Co. USA 1st reprint pag. 143.
- Lucas (1971) **"As American as McDonald's Hamburger on the Fourth of July"** New York Times Magazine, July 4.
- Melinda C. and others (1981) **"McDonald's Study Case"** Un published manuscript Texas A & M University , citado por Ricchard L Taft. Op. Cit.
- Boulding (1966) **"General systems theory: The skeleton of Science"** Management Science 2 (April pp.197 -208)
- Daniel N. Katz - Robert L (1978). **Kahn The social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley.
- Wissemma J.G. (1994) **"Dirección de empresas descentralizadas"** Finacial Times Spain pag. 44
- Frederick Fielder (1965) **"Engineer the job to fit manager"** Harvard Business Review 45 (Sep. - Oct)
- Morse J.J. - Jay W.L. (1970) **" Beyond theory Y"** Harvard Business Review 48 (May- June)
- Child J. (1973) **"Parkinso´s progress: Accounting for number of specialist in organizations"** administrative Science Quaterly 18 pp. 328 - 48; John Child.
- Burns T.- Stalker G.M. (1961) **"The management of inovation"** London; Lavistock .
- Hickson- Pugh- Pheysey (1969) **"Operations Technology and Organizati3n structure: An empirical Reappraisal"** Administrative Science Quaterly 14 pp. 378 - 397
- citados por Hal Richard (1983) **"Organizaciones Estructura y proceso"** Prentice Hall. México.
- Child J. (1973) **"Parkinso´s Progress: Accounting for the number of specialists in Organizations"** Administrative Science Quaterly 18 pp.328-348.
- Narayan V.K.- Raghu N. **"Organization Theory"** Irwin
- Joan Woodward (1965) **"Industrial Organization : Theory and Practice"** London: Oxford University Press.
- Hall R. (1977) **"Organización , Teoría y proceso"** Editorial Prentice Hall. México.
- UNESCO (1998)_Informe sobre Desarrollo Humano.