



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

Estructura, Configuración y Forma Organizacional:

El Caso de una Universidad Estatal

con Apoyo Solidario

T E S I S

Que para obtener el grado de

Doctor en Estudios Organizacionales

Presenta:

JUAN CARLOS RAMÍREZ SEGURA

Director de Tesis:

Dr. Ayuzabet De La Rosa Alburquerque

Ciudad de México

Marzo de 2018

ÍNDICE

Introducción.	5
Capítulo 1. Organización y estructura.	14
1.1. Introducción.....	14
1.2. La perspectiva organizacional sistémica.....	21
1.3. La noción de estructura en las primeras etapas de la Teoría de la Organización o el enfoque de los sistemas cerrados.	29
1.3.1. Max Weber y la estructura organizacional burocrática.	33
1.3.2. La Organización Científica del Trabajo y la estructura organizacional.	39
1.3.3. La Escuela de las Relaciones Humanas y la estructura informal de la organización.	45
1.3.4. Las disfunciones de la estructura organizacional burocrática.	47
1.3.5. La Escuela del Comportamiento y la estructura de decisiones de la organización.	49
1.3.6. Agrupamiento de unidades organizacionales y modelos estructurales recurrentes desde la perspectiva de los sistemas cerrados.	52
1.4. La estructura organizacional desde la perspectiva de la Teoría de la Contingencia o la organización como sistema abierto.	60
1.4.1. Dimensiones de la Estructura Organizacional.	64
1.4.2. Estructura y Contexto.....	73
1.4.3. Estructura y Tecnología.	83
1.4.4. Estructura y Ambiente.	98
1.4.5. Agrupamiento de unidades organizacionales y modelos estructurales recurrentes desde el enfoque de los sistemas abiertos.....	107
1.5. Conclusión.....	109
Capítulo 2. Configuración organizacional.	113
2.1. Introducción.....	113
2.2. Configuraciones de estructura y poder (Configuraciones de Mintzberg).	117
2.2.1 Las partes básicas de la organización.....	120

2.2.2. Los mecanismos organizacionales de coordinación del trabajo.	126
2.2.3. Parámetros de diseño desde el enfoque de la configuración.....	130
2.2.4. La configuración organizacional y los factores situacionales.	135
2.2.5. La Configuración y el poder.....	145
2.2.6. La configuración como tipología organizacional.	149
2.4. Conclusión.....	178
Capítulo 3. formas organizacionales.	182
3.1. Introducción.....	182
3.2. La forma de organización burocrática: organizaciones modernas-mecanicistas	190
3.3. Las Formas Organizacionales y las Teorías Institucionales.....	205
3.3.1. Las formas organizacionales desde la perspectiva del “viejo” institucionalismo.	207
3.3.2. Las formas organizacionales desde el Nuevo Institucionalismo Económico.	214
3.3.3. Las formas organizacionales desde el Nuevo Institucionalismo Sociológico.	219
3.4. Las formas organizacionales desde la perspectiva de la Ecología de las Poblaciones.	238
3.5. La forma organizacional posburocrática: organizaciones posmodernas y sistemas organicismos.	243
3.6. Conclusión.....	254
Capítulo 4. Universidad y organización.	257
4.1. Introducción.....	257
4.2. Historia de las universidades.	262
4.3. La Universidad desde la perspectiva organizacional.....	271
4.4. Conclusión.....	288
Capítulo 5. aspectos metodológicos.....	291
5.1. Introducción.....	291
5.2. El Estudio de Caso.	294
5.3. Metodología de Investigación Cualitativa.....	304
5.4. La Entrevista y la Observación como Métodos de Investigación Cualitativa.	319
5.5. Hechura de la Investigación.....	340

Capítulo 6.EL CASO DE LA UPEAOR.	351
6.1. Introducción.	351
6.2. El contexto de la UPEAOR	352
6.3. La Historia de la UPEAOR.....	359
6.4. La estructura organizacional de la UPEAOR.	377
6.5. La configuración organizacional de la UPEAOR.	394
6.6. La forma organizacional de la UPEAOR.	400
6.6.1. La UPEAOR como una forma organizacional burocrática.	401
6.6.2. La Unidad de Estudios Superiores La Paz como una forma organizacional política.	405
6.6.3. La UPEAOR como una forma organizacional colegiada.....	410
6.6.4. La UPEAOR como una forma organizacional flojamente acoplada (anarquía organizada).....	419
Conclusiones.	427
referencias.	436

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación surgió de la inquietud por explorar e investigar el concepto *forma organizacional* (o forma de organización) el cual se halla implícito en el desarrollo histórico de los Estudios Organizacionales, pero que como tal no ha sido suficientemente definido. Su esclarecimiento resulta útil como medio para conocer y analizar la dinámica organizacional, particularmente los procesos de adopción de una determinada forma de organización (en términos administrativos, modelo) y los subsecuentes cambios suscitados en la forma previamente establecida, o incluso el sostenimiento de ciertas formas en detrimento de otras opciones, aún en situaciones de incertidumbre.

Específicamente, la noción de forma de organización tiene implicaciones en aspectos relacionados a la capacidad de la organización para cumplir con sus metas, gestionar adecuadamente sus recursos y adaptarse a los cambios que el ambiente le impone. En un sentido amplio puede afirmarse (quizá ambiciosamente) que la historia del Análisis Organizacional (y por lo tanto también de los Estudios Organizacionales) es también la historia del estudio y análisis de las formas organizacionales de las sociedades modernas (derivadas de la sociedad industrial), de manera específica, la forma organizacional concreta que durante mucho tiempo constituyó el paradigma dominante en términos organizacionales: la forma de organización burocrática. En efecto, si se examina el contenido de la Teoría de la Organización convencional puede advertirse como las distintas propuestas significan a *grosso modo* un intento por 'diseccionar' la forma de organización burocrática con distintas motivaciones, algunas para mejorarla, otras con el claro intento de superarla o demostrar sus carencias y fallos. Sin embargo, aunque en el sentido más amplio las teorías y modelos de organización han hecho uso de la categoría conceptual *forma organizacional* su utilización se ha visto acompañada indistintamente por una noción afín, la de *estructura organizacional*, la cual en términos organizacionales es más conocida y familiar. No obstante, uno de los

argumentos centrales de la presente tesis es que las *formas de organización* incluyen a las *estructuras organizacionales*, las cuales se derivan de los patrones y esquemas 'ideados' y creados socialmente y que facilitan la aceptación y posterior difusión de una determinada estructura. Por lo tanto, aunque ambas nociones se hallan estrechamente relacionadas no son equivalentes.

De este modo, la tarea de investigar dicho concepto elusivo en el análisis organizacional implicó hacer una revisión teórica exhaustiva de los conceptos afines y complementarios al de forma organizacional usados en la Teoría de la Organización, así como en otras disciplinas en las que los Estudios Organizacionales se han apoyado, como lo son la Sociología, la Economía, la Ciencia Política o la Historia.

Así, esta búsqueda tuvo como primera etapa el abordaje del concepto de estructura, el cual como ya se destacó, se halla profundamente relacionado con el de forma, de tal manera que en diversas teorías ambas categorías son usadas de manera intercambiable. La Teoría de la Contingencia resultó un referente obligado al momento de tratar el tema de la estructura de la organización ya que en términos generales ésta constituye su unidad de análisis. En ese sentido, la base conceptual contingente permite hacer la conexión con el modelo de configuración desarrollado por Henry Mintzberg (de corte más managerial o administrativo, aunque contiene una adecuada definición teórico-conceptual), el cual expande muchos de los desarrollos elaborados por los exponentes de la contingencia, llegando incluso a superarlos en muchos aspectos. Sin embargo, este recorrido teórico no esclarece por sí mismo la identidad del concepto de forma de organización. Para lograr esto último, resulta indispensable saltar del terreno de la Teoría de la Organización a los dominios de las teorías neo-institucionalistas en sus vertientes económicas y sociológicas, desde donde el concepto de forma organizacional resulta más común. Desde estos enfoques, las formas organizacionales representan el 'plano' o 'dibujo' general a partir del cual una determinada estructura se construye, si bien esta metáfora no debe ser asumida en términos de diseño o de ingeniería, sino desde el enfoque constructivista, del cual puede extraerse la idea de que

las formas organizacionales son constructos sociales, a partir de los cuales las organizaciones se estructuran y configuran.

Aún así resulta pertinente cuestionarse la utilidad de esta noción para el estudio de las organizaciones. En ese sentido, uno de los usos más explícitos de este concepto es el que se da desde las llamadas teorías de la posburocracia, que como su nombre lo indica, representan un cuestionamiento más o menos profundo de las bases y fundamentos que sustentan a la forma de organización burocrática. Así, el concepto de forma permite en estos enfoques analizar el cambio paradigmático de organizaciones rígidas y con estructuras altamente racionalizadas y formales a otras totalmente distintas y que se caracterizan por la flexibilidad, el trabajo en equipo y la aparente carencia de una autoridad definida. Por lo tanto, el conocimiento de las formas organizacionales permite advertir los procesos de cambio (pero también de resistencia) organizacional que las estructuras experimentan en el contexto histórico actual.

Pero además, la noción de forma de organización también resulta útil para investigar el fenómeno observado recientemente de la transferencia de modelos organizacionales, no solo entre organizaciones equivalentes o del mismo sector, sino también entre organizaciones de campos o dominios aparentemente dispares o incompatibles. Estos procesos de cambio isomorfo (que pueden ser descritos también como procesos de no cambio) resultan también relevantes desde el punto de vista de los estudios organizacionales, pues remiten a otros temas igualmente interesantes, como los procesos de institucionalización, y en algunos casos, también de desinstitucionalización.

Una vez establecida la pertinencia teórica de la noción de forma organizacional, resulta necesario describir al objeto de estudio de la presente tesis, la universidad pública y su relación con las formas organizacionales. En ese sentido, durante la elaboración de la presente investigación se llegó a la conclusión de que el estudio de las formas de organización es un tema destacado en la agenda del análisis organizacional de las Instituciones de Educación Superior. En efecto, desde distintos enfoques teóricos de índole

diversa –algunos sumamente pragmáticos y otros profundamente analíticos– es posible advertir que las universidades son caracterizadas como una forma de organización específica, legitimada socialmente y ampliamente difundida. Los modelos que intentan dar respuesta a las problemáticas actuales de las universidades tienden a recurrir de manera constante a nociones como la de estructura, configuración y forma organizacional, caracterizando a la universidad como una organización y una institución, la cual enfrenta desafíos importantes que amenazan su subsistencia en los tiempos postmodernos.

De esta manera, a pesar de lo antes expuesto, es posible afirmar que la universidad constituye uno de los tipos organizacionales más exitosos de la historia. Algunas de las organizaciones más antiguas del mundo y que aún continúan funcionando son universidades (Meyer et al., 2007). Tal ha sido su éxito, que hoy en día constituyen una de las formas de organización que mayor arraigo y presencia tiene en todas las sociedades, lo cual le da también el carácter de institución. Por lo tanto, no resulta extraño advertir que las instituciones de educación superior hayan sido un objeto de investigación relevante desde punto de vista del Análisis Organizacional. Sus particularidades y especificidades las convierten en un campo de estudio en sí mismas, de ahí que la presente tesis pretenda colaborar a través del análisis de un caso específico al conocimiento organizacional de este tipo de constructos sociales.

La decisión de llevar a cabo la investigación en una organización educativa de nivel superior se tomó tras evaluar la posibilidad de realizar la investigación en un espacio en donde se facilitara el acceso a la información y los participantes estuvieran dispuestos a colaborar y ser estudiados. De esta manera, la organización seleccionada representaba la mejor opción en términos de factibilidad. Pero obviamente, el estudio se realizó no solamente porque la organización fuera accesible, sino porque además es un objeto de estudio interesante, ya que este tipo específico de universidades ha sido poco investigado, sobre todo en términos organizacionales. De tal manera que aunque la universidad no es totalmente representativa de las universidades mexicanas en un sentido general, sí representa un caso de estudio

relevante en términos del conocimiento organizacional específico de las universidades. Esta relevancia se fundamenta principalmente en las características propias del modelo de organización que adoptan y del contexto específico en donde se insertan.

Acorde con lo anterior, la organización en la que se efectuó el estudio de caso en que se fundamenta la presente tesis fue una Universidad Estatal con apoyo solidario del Estado de México, institución de educación superior pública que se encuentra ubicada en dicha demarcación. De manera específica, la investigación se efectuó en una sede (unidad) al oriente del estado, una de las varias que integran a la referida universidad. Como se mencionó anteriormente, a lo largo de la investigación se contó con el apoyo de los integrantes de la organización, así como con el acceso a las instalaciones y reuniones de trabajo en un período de observación cercano a los nueve meses, durante el año de 2017, si bien durante algunos meses del año de 2016 se realizaron observaciones y entrevistas de manera esporádica y menos sistemática.

Así entonces, concretamente la categoría a la que la universidad estudiada pertenece se reconoce oficialmente como parte del Subsistema de Educación Superior (SES) de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Formalmente estas universidades son reconocidas como Instituciones de Educación Superior (IES) públicas, bajo la denominación de Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario (UPEAS).

De este modo, dentro de la estratificación de universidades que conforman el SES, las UPEAS ocupan un nicho muy particular, que las pone en posición de desventaja (administrativamente y estructuralmente hablando) frente a las Universidades Públicas Estatales (UPE), las cuales constituyen por sí mismas (sobre todo las de mayor tradición y tamaño) subsistemas propios, con una mayor estructura que les permite ofrecer una mayor cantidad de carreras, además de un mayor número de instalaciones que ayudan a ampliar su cobertura. Esto obviamente va acompañado por un mayor presupuesto asignado desde los congresos estatales, lo cual explica también su grado de desarrollo.

Por su parte, las IES pertenecientes al modelo (o forma) de organización universitaria de las UPEAS se caracterizan por estar situadas en regiones geográficamente aisladas y en un contexto de precariedad económica. Estas condiciones adversas suelen ir acompañadas por un presupuesto asignado por parte de los congresos estatales cuyo monto es menor al de las UPE, si bien a diferencia de estas últimas, las UPEAS reciben un subsidio federal complementario que de alguna manera les permite sobrevivir a pesar de las limitaciones. De esta manera, la dinámica y funcionamiento de estas universidades constituye en sí misma un paradigma basado en la adversidad.

Históricamente, este tipo de universidades comenzaron a funcionar cuando se creó la Universidad Estatal del Valle de Toluca, en el año de 1978, si bien su verdadero desarrollo e impulso se da hasta mediados de los años noventa (Mejía, 2016). Jurídicamente, estas universidades se crean por decreto de los congresos estatales bajo la figura de organismos públicos descentralizados (SES-SEP, 2017).

Para el año de 2012 existían 24 UPEAS en la República Mexicana, con presencia destacada en los estados de Sonora, Oaxaca, Michoacán, México y Chiapas. Entre otras, destacan en el subsistema nombres como la Universidad de Occidente, la Universidad del Caribe y varias universidades que se agrupan en un mini-subsistema denominado Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO). La universidad estudiada, es la de creación más reciente y también una de las que mayor impulso ha recibido desde el gobierno estatal y federal, ostentando el mayor número de unidades dentro del subsistema con 31 (Mejía, 2016).

De esta manera, el subsistema de las UPEAS contaba al año de 2012 con 62 981 alumnos registrados, que representa el 1.6% de la matrícula de educación superior a nivel nacional (Mendoza-Rojas, 2016). Por su parte para el año de 2016, la universidad bajo estudio contaba con 13 929 alumnos inscritos, siendo la institución del subsistema con la matrícula más grande de todas.

Las problemáticas más importantes que las UPEAS enfrentan son entre otros: el aislamiento geográfico, ya que muchas de ellas se encuentran alejadas de la cabecera municipal o a los pies de algún cerro (como en el caso de la universidad investigada); la carencia o falta de servicios (lo que también ocurre en la universidad bajo estudio); también es un problema recurrente el bajo nivel socioeconómico de los alumnos que asisten a estas universidades, con muchas carencias también en lo educativo, pues muchos de ellos son rechazados de instituciones con mayor prestigio y demanda. En este sentido, la unidad investigada es bastante representativa de las UPEAS como campo organizacional, pues a pesar de que se encuentra cerca en términos relativos de la Ciudad de México, no escapa al patrón (¿forma de organización?) adoptado por las demás universidades pertenecientes al subsistema.

Por lo tanto, la organización en donde se llevó a cabo el estudio de caso fue la Unidad Oriente de la UPEA del Estado de México¹, ubicada en uno de los municipios pertenecientes a la región geográfica de Chimalhuacán, y que pertenece a la red o subsistema de unidades de la UPEA del Estado de México². Las problemáticas organizacionales que la unidad enfrenta son entre otras: un escaso crecimiento de la matrícula; el bajo nivel educativo de los estudiantes; la intensa competencia con las universidades vecinas; el escaso presupuesto asignado para la unidad; el escaso compromiso de los profesores para con la institución; la informalidad y escasa estructuración de la unidad, entre otras.

Así, de acuerdo a lo anteriormente expuesto, la presente tesis se propone a dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cómo influye la forma de organización de la universidad en sus procesos de cambio organizacional? O en otras palabras ¿Cómo influye la forma organizacional adoptada por la universidad estudiada en el funcionamiento general de la

¹ Con la finalidad de preservar la privacidad de la institución, se omite señalar el nombre real. A partir de aquí, y para simplificar la exposición se usará la siguiente abreviatura para referirse a la universidad a la que pertenece la unidad bajo estudio: UPEAEM.

² Con la finalidad de preservar la privacidad de la institución, se omite señalar el nombre real. A partir de aquí, y para simplificar la exposición se usará la siguiente abreviatura para referirse a la unidad bajo estudio: UPEAOR.

organización? Para dar respuesta a esta pregunta se partirá de la definición de la universidad como una organización, con especificidades y características propias que la vuelven única y perfectamente diferenciable. Así, el concepto de forma organizacional se utilizará para analizar los modelos organizacionales que se han empleado para estudiar a las universidades y llegar a una definición propia de la *forma organizacional universitaria*, la cual será útil para evaluar las distintas estrategias y programas de cambio institucional que intentan reformar el papel social tradicional de la universidad, es decir, la reformulación de su misión social. Específicamente, el presente estudio de caso analizará la introducción de modelos alternativos de la dinámica universitaria que intentan cambiar y redefinir tanto a la estructura como la configuración de las universidades para volverlas más parecidas a las empresas o en su defecto a las escuelas privadas y de negocios.

De esta manera, en el primer capítulo de la presente tesis se abordará el tema de la estructura organizacional, articulando la discusión desde dos ejes o perspectivas básicas: la perspectiva de sistema cerrado de la Teoría de la Organización 'convencional' (Administración Científica; Relaciones Humanas; Teorías de la Burocracia; Escuela del Comportamiento) y por otro lado, la perspectiva de los sistemas abiertos, abordando los desarrollos provenientes de la Teoría de la Contingencia.

En el segundo capítulo se tocará el tema de la Configuración Organizacional, profundizando en la tipología organizacional propuesta por Henry Mintzberg (1991; 1993a) y desarrollando también las demás particularidades del modelo.

Por su parte, en el tercer capítulo se abordará el tema de las formas organizacionales, principalmente desde los aportes teóricos de las teorías neo-institucionales en sus vertientes económicas y sociológicas pasando por los planteamientos de la Teoría de la Ecología de las Poblaciones. Todo ello como medio para establecer la existencia de dos formas organizacionales básicas: la burocrática (moderna-mecánica) y la posburocrática (postmoderna-orgánica) y sus implicaciones para el análisis empírico de las organizaciones.

En el cuarto capítulo de la presente tesis se presenta un breve resumen histórico de la institución universitaria, para después caracterizarla en términos organizacionales y con ello, de manera posterior identificar los modelos organizacionales desarrollados para explicar su funcionamiento.

En el quinto capítulo se presentan los aspectos metodológicos que se tomaron en cuenta para la elaboración del estudio de caso, comenzando con su descripción, para posteriormente definir las características paradigmáticas de la investigación cualitativa, y de ahí desprender los dos instrumentos de investigación mayormente empleados en el desarrollo del estudio de caso: la observación participante y la entrevista cualitativa. También en este apartado se comentan los pormenores de la hechura de la investigación, las categorías de análisis y las dificultades y enseñanzas obtenidas al realizar el estudio de caso.

Finalmente, en el sexto capítulo se presenta el informe escrito con los resultados del estudio de caso realizado en la unidad bajo estudio, comenzando con la historia y el contexto de la organización para después elaborar un perfil estructural y configuracional de la organización investigada. Posteriormente, se hace un análisis de la forma organizacional de la universidad desde los modelos organizacionales analíticos universitarios, enfatizando de manera especial en una práctica organizacional distintiva de la institución y que se deriva e introduce desde otra forma organizacional distinta a la de la universidad.

Finalizando la presente tesis, se presentan las conclusiones generales del estudio realizado, señalando la utilidad del concepto de forma organizacional para la comprensión de la dinámica específica de las universidades, concretamente los procesos de cambio provocados por la introducción de modelos organizacionales creados desde formas de organización típicas de las empresas y reproducidas discursivamente desde los gobiernos estatales y federal. A manera de cierre, se comentan las posibles vetas de investigación que pueden seguirse en investigaciones futuras empleando la noción de *forma organizacional*.

CAPÍTULO 1. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.

1.1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son uno de los componentes más importantes de las sociedades contemporáneas. Así lo atestigua el papel preponderante que ocupan en su dinámica, pues hoy en día están presentes en prácticamente todos los ámbitos de la vida civilizada, razón por la cual se suele afirmar que vivimos en una sociedad de organizaciones. Parece un hecho fácilmente comprobable que para toda actividad que implique la división y coordinación del trabajo como medio para alcanzar metas grupales y sociales, se han creado organizaciones. Esta dimensión empírica se refuerza con la atención que varias disciplinas³ han mostrado respecto de las organizaciones de la era moderna⁴.

En primera instancia, la relevancia de las organizaciones parece recaer en sus propiedades instrumentales y de resolución de problemas, así como en su aportación al desarrollo económico. No obstante, las organizaciones también cobran relevancia en el sentido de que se han vuelto por excelencia un espacio de socialización importante (quizá el más importante). Como se ha señalado, las organizaciones “nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno

³ Así, para disciplinas ya constituidas han surgido ramas o subdivisiones especializadas en el estudio de las organizaciones. Hoy en día, existe una *Psicología Organizacional*, también una *Sociología de las Organizaciones*, o una *Economía de las Organizaciones*.

⁴ Las organizaciones no son un fenómeno exclusivo de la modernidad, pues destacados científicos sociales como Durkheim (2001) o Weber (2001) han documentado la existencia de asociaciones o agrupaciones sociales en distintas etapas de la historia de la civilización que recurren a la división del trabajo y que están orientadas a la consecución de metas. No obstante, es en la época moderna donde las organizaciones han adquirido una mayor centralidad, lo cual suele explicarse como consecuencia de la Revolución Industrial y los avances técnicos y científicos que florecieron en el mismo período.

con ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos” (Hall, 1996: 1).

Las organizaciones han sido descritas de maneras muy dispares y distintas, lo cual complejiza la obtención de una definición concluyente. No obstante, es posible identificar algunos elementos esenciales o mínimos que las integran.

Así, la *estructura social* se refiere a aquellas actividades, relaciones e interacciones que adoptan un patrón común. La *estructura social formal* se integra por aquellas que se formalizan para cumplir con alguna tarea especializada. La *estructura social informal* comprende el patrón de actividades y relaciones que emerge de manera espontánea y que es creada por los integrantes de la organización. La estructura social representa el eslabón fundamental de las organizaciones, ya que sin ella no se les podría distinguir de otras asociaciones que poseen un carácter espontáneo y temporal (Scott, 1987).

Los *participantes* son aquellos individuos –humanos, en la inmensa mayoría de casos– que pueblan la organización. Constituyen la fuerza de trabajo y por lo tanto, son quienes ejecutan las tareas que se necesitan realizar para que la organización funcione (Scott, 1987). Por lo tanto, la organización depende de su desempeño y muchas de las teorías organizacionales convencionales (Fayol, 1968; Taylor, 1968) se ocupan de proponer las mejores formas de asegurar un trabajo eficiente.

Las *metas* constituyen las conceptualizaciones de los fines deseados por la organización. Esta orientación hacia las metas distingue a las organizaciones de otros tipos de agrupaciones sociales (por ejemplo, la familia), pues se asume que una organización se funda para alcanzar objetivos específicos. (Scott, 1987). No obstante, este punto ha sido puesto bajo la lupa desde distintos enfoques, ya que las organizaciones (un ente colectivo) en sí mismas no se fijan metas, éstas son facultad de los individuos y grupos que las conforman (Silverman, 1975). Resulta obvio que los objetivos particulares pueden ser tan diversos que en ocasiones se contrapongan a las supuestas *metas* organizacionales (Cyert

y March, 1963). Esto plantea un conflicto latente, el cual también ha sido abordado en la literatura organizacional (Gouldner, 1964; Selznick, 1980; Merton, 1992).

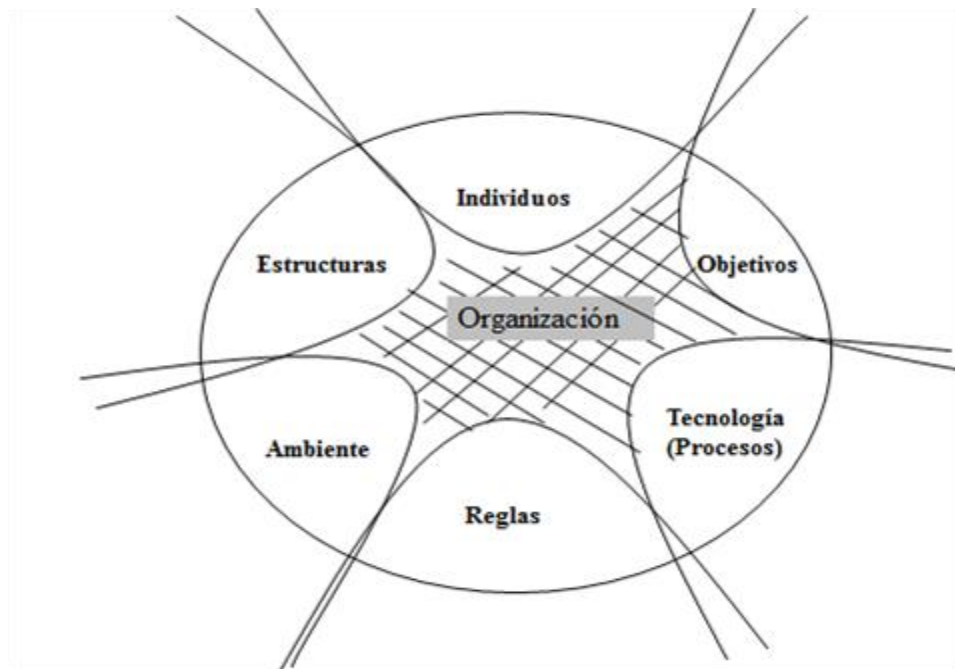
La *tecnología* involucra los medios usados por la organización para transformar los insumos (materiales, humanos o de información) en un producto o servicio final. Así, toda organización usa *técnicas* (máquinas, software, métodos de trabajo) y *procesos* particulares para procesar recursos y materiales (Scott, 1987). La tecnología influye en otros aspectos como las *metas* o la *estructura* de la organización (Woodward, 1958 y 1965; Perrow, 1967; Thompson, 1967).

El *ambiente* o *entorno* se refiere a todos los elementos que existen más allá de las fronteras de la organización y que la moldean e influyen (Scott, 1987). Los factores ambientales más relevantes son otras organizaciones (clientes, proveedores, socios) y las regulaciones legales, políticas y sociales que la organización debe cumplir (Lawrence y Lorsch, 1967).

Las *reglas* constituyen el conjunto de lineamientos formales o informales que definen el comportamiento de los individuos (Hall, 1996). Las *reglas* se relacionan con otros elementos de la organización como la estructura, pues a mayor reglamentación (sobre todo escrita) la *formalización* se incrementa. Una mayor cantidad de *reglas* le da a una *estructura* un carácter *formal* (Mouzelis, 1975; Weber, 1992), mientras que las reglas y normas de grupo, establecidas y difundidas a través de la socialización, conforman la *estructura informal* (Mayo, 1976 y 1977; Roethlisberger y Dickson, 2003).

A manera de resumen, las partes mínimas que integran a la organización se ilustran en el siguiente esquema:

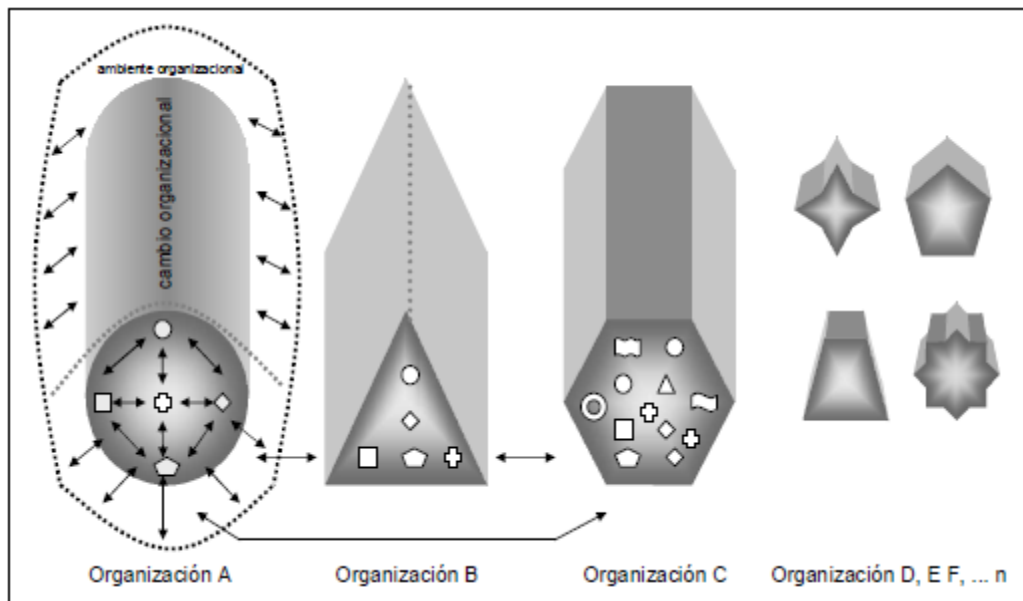
Figura 1.1 Los elementos mínimos de la organización



Fuente: De la Rosa (2006: 184).

Otro factor a considerar al caracterizar a las organizaciones es su *complejidad* inherente. La gran diversidad y heterogeneidad de formas organizacionales existentes hace de su clasificación y definición una tarea compleja, puesto que cada una de estas formas tiene en sí misma rasgos distintos y particulares que en cierta manera la vuelven única. Pero las organizaciones pertenecientes a una forma organizacional dada poseen también una especificidad propia, pues los múltiples elementos que la conforman se interrelacionan de maneras diferentes y diversas. A todo esto hay que sumar el hecho de que las formas organizacionales y las organizaciones particulares están sujetas a procesos de cambio que hacen difícil la tarea de categorizar o extraer generalizaciones respecto de los arreglos o patrones que toman las formas, estructuras y relaciones sociales en las organizaciones. Esta *complejidad organizacional* se ilustra en el siguiente esquema:

Figura 1.2 Complejidad y Diversidad Organizacional



Fuente: De la Rosa (2006: 181).

Debido a lo anterior, resulta difícil esbozar una *definición de organización concluyente*, toda vez que las corrientes teóricas enfatizan algunos de sus elementos, excluyendo a otros, de tal manera que los criterios para definirlos son discrecionales y están en función de la perspectiva y objeto del estudio o la investigación. No obstante, a continuación se comentarán algunas de las definiciones más relevantes del complejo concepto de *organización*.

Una definición 'clásica' es postulada por Max Weber, considerado ampliamente como el iniciador del estudio de las organizaciones. Para él, por *asociación*⁵ se entiende "una relación social con una regulación limitadora hacia afuera cuando el mantenimiento de su orden está garantizado por la conducta de determinados hombres destinada en especial a este propósito: un *dirigente* y, eventualmente, un *cuadro administrativo* que, llegado el caso, tienen también de modo normal el poder representativo" (Weber, 1992: 39). También distingue tres tipos básicos de *asociación*: *autónoma* o *heterónoma* (cuando el orden está impuesto por los miembros y no desde afuera), *autocéfala* (cuando el dirigente de la asociación es nombrado según el orden de la asociación) y *heterocéfala* (cuando el dirigente

⁵ Max Weber no emplea directamente el concepto de organización, aunque contextualmente el sentido contemporáneo (siglo XXI) de la palabra alemana *verband* es más cercano al de *organización* que al de *asociación*.

es nombrado o impuesto desde el exterior de la misma). Más cercana aún al concepto 'moderno' de organización es la definición que hace de la *asociación de empresa*: “una sociedad con un cuadro administrativo continuamente activo en la prosecución de determinados fines” (Weber, 1992: 42).

En una definición más 'contemporánea', Etzioni (1986: 3), señala que las organizaciones “son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases grupos étnicos y familias”.

En su definición, Scott (1987: 488) comenta que:

Las organizaciones se definen como colectividades...que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

Una de las definiciones más difundidas es la de Hall, quien establece que:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996: 33).

Como puede destacarse a partir de las definiciones, los elementos mínimos de la organización son recurrentes, si bien el énfasis en alguno de ellos varía dependiendo del enfoque teórico en el que se halla inscrita. Para fines de la presente tesis, se tomará como punto de partida la de Hall (1996), dado que destaca varios elementos estructurales como los niveles de autoridad, los sistemas de información y la coordinación del trabajo.

En la presente tesis, el objetivo de investigación es el estudio de las *formas organizacionales*, concepto que ha sido poco explorado en el ámbito de la Teoría de la Organización y de manera incipiente en los Estudios Organizacionales y el Análisis Organizacional. Un concepto que va íntimamente ligado al de la *forma organizacional* es el de *estructura*, llegando por momentos a confundirse o considerarse equivalente. Por tal

motivo resulta conveniente definir adecuadamente el término *estructura* aplicado en el contexto organizacional.

Así, la *estructura* de las organizaciones se compone de ciertos *patrones* de actividad que les permiten alcanzar determinadas metas. Dichos *patrones* se presentan en situaciones como la asignación de *tareas*, la *supervisión* y la *coordinación* de las mismas. El hecho de que estas actividades se puedan llevar a cabo de diversas maneras implica que las estructuras organizacionales pueden adoptar varias *formas*, de ahí que la diversidad que caracteriza a las organizaciones (lo mismo pueden adoptar la forma de un banco, empresa o una universidad) podría explicarse en parte debido a las variaciones que existen en los factores que afectan a la *estructura organizacional*, entre ellos: el tamaño, la propiedad, su localización geográfica o la tecnología empleada (Pugh y Hickson, 2007). Por lo tanto, se ha sugerido que para que una organización pueda alcanzar la eficiencia, es vital contar con una estructura apropiada, razón por la cual su estudio detallado es en sí mismo relevante.

A decir de Daft (2011), existen tres componentes clave en una definición de la estructura organizacional:

1. La estructura designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos.
2. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
3. Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en los diferentes niveles.

Para Hall (1996), las estructuras organizacionales cumplen tres funciones: en primer lugar, tienen por objetivo elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar o en su lugar regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Y finalmente, las estructuras son la arena donde se ejecutan las acciones en la organización, por ejemplo, a través de ella se ejerce el poder y se toman decisiones.

A decir de Ranson et al. (1980) las conceptualizaciones de la estructura se han enfocado en distintos aspectos de ella. Algunas han buscado describirla como una

configuración formal de roles y procedimientos, es decir la *infraestructura de la organización*, enfocada en la diferenciación de puestos, formulación de reglas y procedimientos y prescripciones de autoridad. Otros acercamientos han descrito a la estructura como las regularidades modeladas y procesos de interacción, es decir el *marco de acción de la organización*, que conlleva el estudio de las regularidades de las interacciones cotidianas, es decir la *estructura informal* o la *subestructura* organizacional, o en otras palabras, lo que las personas *hacen en la organización*.

Así entonces, la *estructura* de una organización se puede definir en términos simples como “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 1991: 6).

Por su parte, para Hall (1996: 53), la *estructura organizacional* se define como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo, da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”

Finalmente, a decir de Ranson et al. (1980: 1-2) la concepción de *estructura* “implica una configuración de actividades que es característicamente durable y persistente; el rasgo dominante de la estructura es su regularidad modelada”.

Ante este panorama diverso de acercamientos a la concepción de estructura, en las subsiguientes secciones de este capítulo se tratarán los pormenores del estudio de la estructura organizacional desde la perspectiva de la Teoría de la Organización.

1.2. LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL SISTÉMICA.

A continuación, en este apartado se hará un repaso de los postulados centrales del paradigma de los *sistemas* en las organizaciones, el cual sirve como fundamento teórico y conceptual para los modelos descriptivos de la estructura de la organización en las diversas escuelas de la Teoría de la Organización.

El *paradigma de los sistemas sociales* ha sido el dominante en la teoría ‘moderna’ de las organizaciones. Este paradigma guarda una estrecha relación con el descrito por Burrell y Morgan (1979) como *funcionalista*. De hecho, Hassard (1993) quien ha descrito la evolución del enfoque de los sistemas, sugiere que éste se halla circunscrito en el paradigma funcionalista, en relación estrecha con el *estructural-funcionalismo* y con un origen común en la corriente filosófica del *positivismo*. Los temas en común entre todas estas tradiciones son el *orden*, el *consenso*, la *adaptación*, *diferenciación de estructuras*, *cohesión social*, entre otros. Así, la sociedad es visualizada como un *organismo* viviente, compuesto de una *estructura* conformada por *instituciones y organizaciones*, las cuales llevan a cabo las funciones ‘vitales’ que permiten la subsistencia y adaptación del sistema.

De esta manera, la noción misma de *sistema* lleva implícita la idea de *estructura*. Por *sistema* podemos entender a “un conjunto de elementos que están en interrelación entre ellos mismos y con el entorno” (Bertalanffy, 1972: 417). Así, el uso que de este concepto hace la *Teoría General de Sistemas* esbozada por Bertalanffy, lleva implícita la idea de *organización y estructura*:

La Teoría General de Sistemas es un campo lógico matemático cuya tarea es la formulación y derivación de aquellos principios que son aplicados a los ‘sistemas’ en general. De esta manera, se vuelve posible la formulación exacta de términos tales como la totalidad y la suma de las partes, diferenciación, mecanización progresiva, centralización, orden jerárquico, finalidad y equifinalidad, etcétera, términos que ocurren en todas las ciencias que tratan con ‘sistemas’ y que implican su homología lógica (Bertalanffy, 1972: 411).

En tanto que proyecto transdisciplinario, este enfoque se propuso explicar de forma científica todos los fenómenos que ocurren tanto en las Ciencias Naturales como Sociales, desde el átomo a las moléculas, de éstas a las células y de ahí a los organismos, hasta llegar al nivel de los individuos, grupos y sociedades (Boulding, 1956). El supuesto básico es que todos estos fenómenos están relacionados: las sociedades contienen instituciones u organizaciones, éstas incluyen grupos, los cuales se integran por individuos, quienes en tanto que seres vivientes están compuestos por órganos, llenos de células, compuestas de moléculas formadas por átomos. La *Teoría General de Sistemas* implica entonces hacer

generalizaciones de tal forma que toda la esencia del conocimiento científico se integre de manera coherente (Bertalanffy, 1972).

Consecuentemente, la corriente *sociológica* del *estructural-funcionalismo* fue la precursora del *enfoque sistémico* en las organizaciones. Su principal exponente es el sociólogo americano Talcott Parsons. En su ambicioso proyecto interdisciplinario, intenta desarrollar una teoría social capaz de explicar toda la vida en sociedad. Su punto de partida es la descripción de las sociedades como sistemas, analizando las condiciones necesarias para su funcionamiento, evolución y supervivencia (Hassard, 1993).

En su *enfoque de la acción social*, Parsons retoma elementos de la *Teoría General de Sistemas*, de la *sociología comprensiva* de Weber y la *cibernética*, si bien sus raíces más profundas están en la filosofía del *positivismo*, las *teorías evolucionistas* y el *funcionalismo* (Hassard, 1993). En su modelo, Parsons expone que la sociedad es un *sistema social*, uno de cuatro *subsistemas*⁶ del *sistema humano de acción*, entendido este como las estructuras y procesos mediante las cuales los seres humanos constituyen intenciones significativas. Este *sistema social* se distingue por alcanzar la máxima autosuficiencia en su interacción con el entorno. Para subsistir y llegar a dicho estado, debe satisfacer cuatro *funciones* o exigencias básicas, que componen el denominado esquema AGIL (Parsons, 1974).

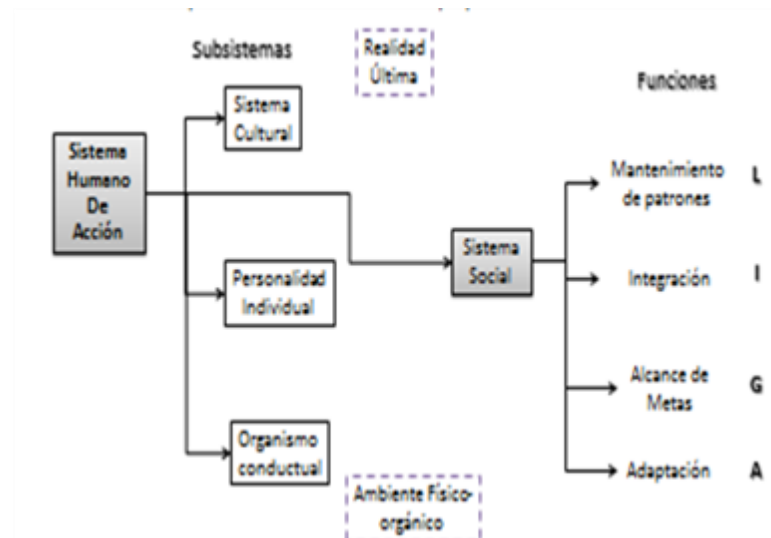
AGIL es un acrónimo, donde la letra A representa la *función de adaptación* del sistema a las condiciones del *ambiente* físico; la letra G representa la función de *alcance de metas*, fijadas en función de las exigencias del ambiente. Estos dos imperativos funcionales cumplen tareas de carácter instrumental, es decir, se refieren a la relación del sistema con su entorno. La letra I representa la *función de integración*, que se ocupa de la cohesión y *solidaridad* entre los componentes del sistema; finalmente, la letra L representa la *función de mantenimiento de patrones* o *latencia*, que se ocupa de la relación entre los elementos y la conservación del

⁶ Los tres restantes subsistemas son: el *sistema cultural*, la *personalidad humana* y el *organismo conductual*, cada uno independiente de los demás, pero también en una fuerte interrelación, dado que representan respectivamente el *ambiente* o *entorno* con el cual los restantes subsistemas deben intercambiar información y/o energía (Parsons, 1972).

sistema más amplio. Estos dos imperativos funcionales tienen que ver con las condiciones internas del sistema (Mouzelis, 1975; Parsons, 1972).

La descripción del sistema social construida por Parsons y su esquema AGIL se representan gráficamente en la siguiente figura:

Figura 1.3 El sistema social.



Fuente: Parsons (1972).

Si bien Parsons por lo general tomó como objeto de estudio al sistema social y no a sus subsistemas y elementos constituyentes⁷, dedicó algunas páginas al análisis organizacional. Así, el define a las organizaciones como “un sistema social orientado al alcance de un tipo de meta relativamente específica, la cual contribuye a una función relevante del sistema donde se encuentra comprendido, usualmente la sociedad”⁸ (Parsons, 1956a: 63). En cuanto a la estructura organizacional, señala que puede definirse desde dos puntos de vista. El primero de ellos, el *cultural-institucional*, supone que la estructura depende del patrón o sistema de valores, puesto que “define la orientación básica del sistema (la organización) hacia la

⁷ De ahí que su propuesta sea una suerte de *metateoría* o *macroteoría* social, mientras que la perspectiva de Merton –también estructural-funcional– se enfoque más en las teorías de rango medio, centrándose en los mecanismos de adaptación del sistema, o sea las funciones (Merton, 1992; Ritzer, 1997)

⁸ Resulta notorio que Parsons (1956a) equipara el concepto de organización con el de burocracia, asumiendo implícitamente que las organizaciones formales son en general burocratizadas.

situación en la que opera; por lo tanto, guía las actividades de los individuos participantes” (Parsons, 1956a: 67). Dado que la organización actúa en un sistema más amplio (la sociedad), es necesario que se apegue y siga el patrón cultural de dicho metasistema. De esta forma, la principal característica de la estructura organizacional es permitir que el papel o posición que la organización ocupa en el sistema mayor sea asumido como *legítimo*⁹. El otro punto de vista respecto de la estructura se orienta a los subsistemas y los roles de los individuos que participan del funcionamiento de la organización, lo que en términos más simples implica concebir a la estructura como un grupo de personas dedicadas a la gestión o administración de la misma, siendo un proceso clave la toma de decisiones o el establecimiento de políticas (Parsons, 1956a).

Apoyado en estas definiciones, Parsons adaptó su modelo AGIL para el análisis organizacional. En tanto que *sistemas sociales*, las organizaciones deben satisfacer los cuatro imperativos o necesidades funcionales ya comentados. En el contexto organizacional, las *funciones de adaptación* (A) tienen que ver con allegarse de los recursos humanos y materiales que se necesitan para cumplir los objetivos de la organización. De manera específica, involucra actividades como el financiamiento, el reclutamiento de personal, la gestión de recursos y la adquisición de insumos y materiales (Mouzelis, 1975). Las funciones de *alcance de metas* (G) en las organizaciones se refiere a la movilización de recursos (obtenidos a través de la adaptación) para alcanzar las metas organizacionales, o en otros términos, adaptar los medios a los fines. Específicamente, esta función implica la movilización del *poder*¹⁰ en la organización. Estas dos *funciones* se orientan a la relación de la

⁹ De esta definición –la cual Parsons sustenta ampliamente en la noción original de legitimidad de Weber (1992) – Meyer y Rowan (1999) extraen la idea de que las estructuras organizacionales siguen e incorporan los mitos racionalizados de su entorno, por lo cual su activo más importante es la *legitimidad*.

¹⁰ Para Parsons, el poder es “la capacidad generalizada de asegurar el cumplimiento de obligaciones limitantes por unidades en un sistema de organización colectiva cuando las obligaciones están legitimadas en referencia a lo que comparten o a metas colectivas y donde en caso de recalcitrancia hay la presunción del reforzamiento de sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea la agencia real de ese refuerzo” (Parsons, 1992: 103). O puesto de manera más simple: “la capacidad generalizada de movilizar recursos con el interés de alcanzar una meta de sistema” (Parsons, 1956b: 225). De acuerdo a Parson, el fenómeno central de las organizaciones es el poder,

organización con su *entorno*. Por su parte, las *funciones de integración* en las organizaciones conllevan las relaciones existentes entre las unidades internas o subsistemas que permiten un estado de cohesión y solidaridad. Ahora bien, en las organizaciones las *funciones de mantenimiento de patrones o latencia* tienen que ver con las condiciones de las unidades internas y la relevancia que tienen para el sistema en general. Lleva en sí misma una doble exigencia: el mantenimiento del *modelo de organización*, es decir, que los roles que los individuos participantes de la organización interpretan deben ser compatibles con las exigencias y responsabilidades que le exigen otros sistemas donde participa (como la familia, la escuela, la iglesia); esto lleva a la segunda exigencia, la aparición de procedimientos que aseguren la motivación y el compromiso del individuo para que realice la tarea que le exige la organización, es decir, la *ordenación o reducción de la tensión* (Mouzelis, 1975).

Estas necesidades o imperativos funcionales se relacionan de manera directa con los objetivos que otorgan sentido a las organizaciones, de tal manera que para Parsons es posible identificar cuatro *tipos organizacionales* básicos, en virtud de sus metas y las necesidades funcionales que satisfacen al cumplirlas (Parsons, 1956b).

Las *organizaciones orientadas a la producción económica*, que poseen metas y funciones orientadas a la adaptación, tienen como caso típico a la firma empresaria, en donde la producción adopta el sentido económico de añadir valor. No se limitan a la producción física, ni a la manufactura exclusivamente (Parsons, 1956b).

Las *organizaciones orientadas a metas políticas*, tienen funciones orientadas a la consecución de metas (generación y distribución del poder). En esta categoría se incluyen la mayoría de las organizaciones del gobierno, pero organizaciones como el sistema bancario, que moviliza poder a través del otorgamiento del crédito, también es político en esencia. Las

específicamente su generación y movilización tanto al interior como al exterior de las mismas. Cabe acotar que en el modelo estructural funcionalista de Parsons, el poder no tiene una connotación negativa ni ligada al conflicto social, sino que es concebido a la manera de un facilitador o medio de influencia, un instrumento del sistema para lograr su adaptación, interpretando un rol equivalente al del dinero en el sistema económico (Parsons, 1963).

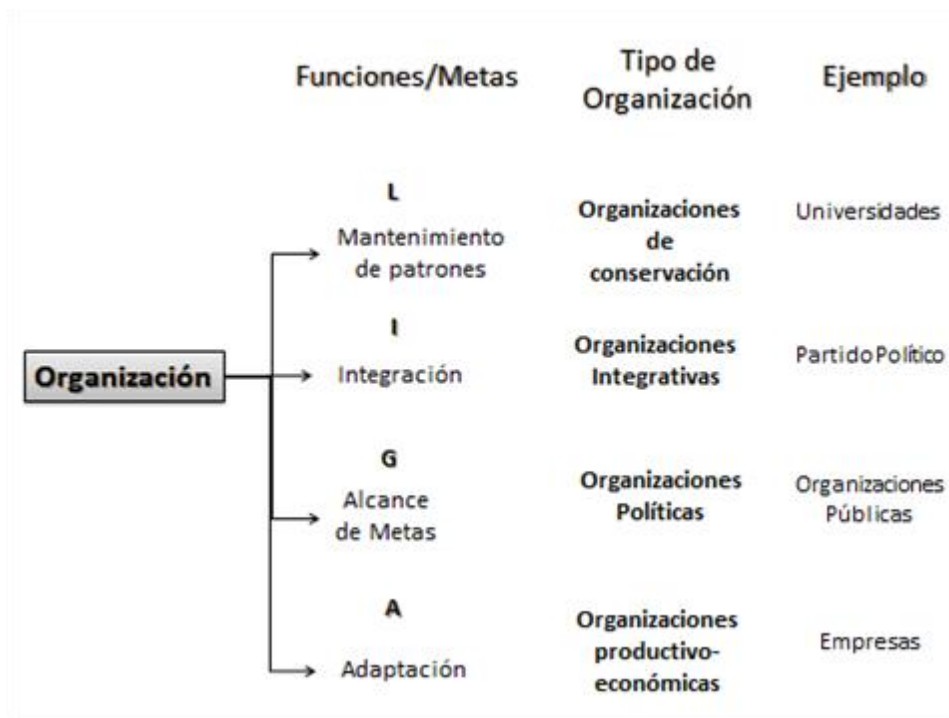
corporaciones o conglomerados de empresas, dadas sus interrelaciones, crean y distribuyen poder, por lo cual se ubican en este tipo de organización (Parsons, 1956b).

Las *organizaciones integrativas*, que postulan metas y satisfacen funciones de integración, contribuyen en primer lugar a la eficiencia a nivel social. Resuelven conflictos y crean la motivación necesaria para satisfacer las expectativas institucionalizadas en el entorno. Las cortes y los bufetes jurídicos se ajustan a esta descripción. Los partidos políticos, en tanto que movilizan el apoyo social para determinadas causas, también se incluyen en esta categoría. Los hospitales, dado que tienen una cierta función de control social, recaen parcialmente en esta descripción (Parsons, 1956b).

Las *organizaciones de mantenimiento de patrones* cumplen funciones culturales, educativas y de expresión. Las iglesias y las escuelas encajan de manera clásica en esta categoría. El arte, expuesto de manera organizada también pertenece a esta clasificación. Las familias, sugiere Parsons, en el sentido y definición tradicional no tienen las características de una organización, pero dado que las sociedades contemporáneas son cada vez más diferenciadas, la familia comienza a mostrar características organizacionales que permiten ubicarla en este tipo particular (Parsons, 1956b).

La propuesta analítica de las organizaciones de Parsons se sintetiza de manera gráfica en la siguiente figura:

Figura 1.4 La organización como sistema social.



Fuente: Elaboración realizada con base en Parsons (1972) y Parsons (1956b).

El modelo estructural funcionalista de Parsons, inscrito en el paradigma organizacional de los sistemas (Burrell y Morgan, 1979; Hassard, 1993) ha sido fuente de diversas críticas, las cuales estuvieron muy patentes en la institucionalización de los Estudios Organizacionales como perspectiva analítica fuera de la perspectiva dominante (Burrell y Morgan, 1979; Ibarra y Montaña, 1992; Zay-Ferrell, 1981). Los principales señalamientos fueron que el enfoque está demasiado centrado en los valores como la variable que da sentido, coherencia y legitimidad a la organización en tanto que sistema, dejando fuera aspectos como el poder y el conflicto organizacional (Mouzelis, 1975). En ese sentido, una de las críticas más puntuales hacia la perspectiva dominante en las organizaciones es la esbozada por David Silverman, quien a través de su *enfoque accional* (basado en una perspectiva fenomenológica, interpretativa y cualitativa, principalmente) discute diversos tópicos, como el hecho de que los objetos de estudio de las ciencias naturales y las sociales es distinto; o que las sociedades definen al hombre, pero este también las define a través de su acción; que cualquier modelo explicativo de la sociedad debe contemplar los significados que los individuos asignan a sus actos, pero sobre todo, que las explicaciones positivistas y sistémicas respecto de que la

acción está determinada por fuerzas externas sociales o no sociales, es inaceptable (Silverman, 1970).

A pesar de estos señalamientos críticos, el esquema conceptual del enfoque sistémico se hace patente en los modelos que describen a la estructura organizacional desde las corrientes 'clásicas' de la Teoría de la Organización. Por esta razón, en los siguientes apartados del se hará una revisión de los mismos.

1.3. LA NOCIÓN DE ESTRUCTURA EN LAS PRIMERAS ETAPAS DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN O EL ENFOQUE DE LOS SISTEMAS CERRADOS.

El estudio de las organizaciones se caracteriza por la gran heterogeneidad y diversidad de acercamientos teóricos desarrollados desde finales del siglo IX y principios del XX. No obstante que en sus primeras etapas el estudio de los procesos productivos estuvo supeditado a la disciplina de la Ingeniería, las implicaciones sociales que trajo aparejado el auge industrial y empresarial de la época atrajeron también la atención de las Ciencias Sociales. Es así que otras disciplinas comenzaron a estudiar a las organizaciones, principalmente la Administración, la Economía, la Sociología y la Psicología. No obstante, la Teoría de la Organización ha reclamado para sí este dominio de la realidad social, además de que por su carácter multidisciplinario fungió como el paradigma dominante respecto del fenómeno organizacional.

Respecto de la Teoría de la Organización, Rendón y Montaña señalan que:

Aunque algunos remontan su origen a la Administración Científica, o incluso a la (administración) sistemática; parece recibir tal denominación en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, con los trabajos de Simón, Cyert y March. A lo largo del siglo pasado logró constituirse como un campo de conocimiento en sí mismo. Su relación con la administración ha sido cada vez más importante al grado de que se encuentra inscrita en las escuelas de Administración en los Estados Unidos, lo que ha provocado un reforzamiento en su ubicación paradigmática funcional; sin embargo, las diferencias entre ambos campos persisten debido a que la teoría de las organizaciones contempla un contenido social mucho más amplio (Rendón y Montaña, 2004: 3).

Así, la Teoría de la Organización representa la ‘conciencia teórica’ de la Administración, donde esta última posee “un carácter multidisciplinario relativamente alto, aunque poco integrado. Su orientación es básicamente funcional y se basa en modelos normativos – frecuentemente basados en la experiencia (Rendón y Montaña, 2004: 3).

Para Burrell y Morgan (1979), la Teoría de la Organización se encuadra dentro del paradigma funcionalista, el cual se caracteriza por adoptar una perspectiva firmemente arraigada en la *Sociología de la regulación*¹¹ y enfocar su acercamiento al objeto de estudio desde un punto de vista *objetivista*¹². Este paradigma busca proveer explicaciones racionales de los temas sociales. Es una perspectiva con una orientación altamente pragmática, preocupada con comprender a la sociedad de una manera que genere conocimiento que pueda ser útil. Así, el énfasis está en la resolución de problemas, tratando de alcanzar soluciones prácticas a problemas prácticos. Esto suele englobarse dentro de una filosofía de ingeniería social, la cual constituye la base del cambio social, poniendo especial atención a la comprensión del orden, el equilibrio y la estabilidad en la sociedad, así como las formas en que éstas pueden mantenerse (Burrell y Morgan, 1979).

En ese sentido, en este apartado y subsiguientes se discutirán los acercamientos de las escuelas más relevantes de la Teoría de la Organización respecto del tema concreto de la estructura, pues es a partir de estos desarrollos que posteriormente se elaboraron conceptualizaciones distintas, como la *configuración organizacional* y se plantea la noción de

¹¹ Ésta se refiere a “los escritos de teóricos que se han abocado en primer lugar a ofrecer explicaciones respecto de la sociedad en términos que enfatizan su unidad y cohesión subyacente. Es una Sociología que se ocupa esencialmente de la necesidad de regulación en los asuntos humanos; las preguntas básicas que responde tienden a enfocarse en la necesidad de comprender por qué la sociedad se mantiene como unidad. Intenta explicar por qué la Sociedad tiende a mantenerse unida en lugar de separarse” (Burrell y Morgan, 1979: 17). De esta manera, los temas esenciales que este tipo de Sociología contempla son (pág. 18): el status quo, el orden social, el consenso, la integración y la cohesión social, la solidaridad, la satisfacción de necesidades y la realidad

¹² Esta perspectiva asume que la realidad social es de naturaleza objetiva, externa al individuo y que el conocimiento de esa realidad puede aprenderse y transmitirse de manera tangible, postulando principios y leyes generales. Además involucra un método que opera a través de conceptos, la medición y el hallazgo de temas subyacentes. Todo esto va a aparejado con una perspectiva determinista de la realidad social, en la cual las estructuras sociales y el contexto condicionan la acción humana, al punto de que su capacidad de cambiar su entorno es prácticamente nula (Burrell y Morgan, 1979).

forma organizacional. Las escuelas o corrientes teóricas que serán discutidas¹³ son: la Administración Científica –con algunos enfoques netamente administrativos añadidos a la discusión– las Relaciones Humanas, la Escuela de la Burocracia y la Escuela del Comportamiento. Todos estos marcos teóricos son presentados en esta sección porque se encuadran dentro de lo que Morgan (1994) y Barba y Solís (1996) llaman la *metáfora mecánica*, o el modelo organizacional de los *sistemas cerrados*¹⁴.

La *metáfora mecánica* agrupa a las teorías que conceptualizan –de manera expresa o indirecta– a la organización como un mecanismo o máquina, es decir, un instrumento para alcanzar fines, cuyo funcionamiento se da en un contexto ordenado y estable, en donde la disciplina y la eficiencia se promueven intensivamente. Esta concepción de las organizaciones fue la perspectiva dominante en el período histórico comprendido entre el año 1900 a 1945, no obstante que aún sigue siendo vigente en algunos contextos particulares. Si bien esta perspectiva se vio acompañada de un período de auge y desarrollo económico, contenía en sí misma una serie de problemáticas, originadas principalmente en su descuido del factor humano y la dimensión social de la organización, además de ignorar casi en absoluto su relación con el entorno (Barba y Solís, 1996).

Complementando lo anterior, cuando las organizaciones son consideradas *sistemas cerrados*, esto implica considerarlas como

Colectividades orientadas para alcanzar fines relativamente específicos y relativamente presentan estructuras sociales altamente formalizadas. Al mismo tiempo, la organización es una colectividad en la que los participantes comparten un interés común en la supervivencia del sistema, se comprometen en actividades colectivas, informalmente estructuradas para asegurar esos fines (Barba y Solís, 1996: 48).

De tal manera que esta perspectiva se distingue por:

Conceptualizar a las organizaciones como entidades autosuficientes. El énfasis en estos enfoques está sobre la operación de la organización y la adopción de enfoques racionalistas

¹³ La escuela de las Nuevas relaciones Humanas no se ha incluido debido a que su nivel de análisis es principalmente individual, centrada en procesos psicológicos y del comportamiento como la motivación y la autorrealización, o el aprendizaje organizacional y desde la cual la estructura no es un tópico de estudio importante, si bien se esbozan críticas a la rigidez de las burocracias.

¹⁴ Es por esta última razón que la Teoría de la Contingencia se abordará en la siguiente sección del capítulo, correspondiente a la *metáfora orgánica* o el modelo organizacional de los *sistemas abiertos* (Barba y Solís, 1996; Morgan, 1994).

extraídos de modelos científicos de la Física. La organización es considerada lo suficientemente independiente como para que sus problemas puedan ser analizados en términos de su estructura interna, las tareas realizadas y las relaciones formales. En la Teoría de la Organización la perspectiva de sistemas cerrados frecuentemente se dirige hacia leyes generales de la Sociología o de la Psicología, de tal manera que se asume que las variables investigadas permanecen inalteradas ante las fuerzas del entorno. En el centro de esta perspectiva está el supuesto positivista de que fuerzas objetivas, detectadas a través de la observación científica pueden ejercer una influencia directa sobre la actividad humana. Este es el caso típico de los enfoques experimentales o de laboratorio en el análisis organizacional, en donde hay un intento consciente de excluir las fuerzas ambientales a través del ensamblaje aleatorio de las condiciones experimentales. Aquí el comportamiento se explica de acuerdo a las leyes puras de las fuerzas sociales o psicológicas, leyes que no se ven afectadas por exigencias externas (Hassard, 1993: 31-32).

Adicionalmente, existe una concepción intermedia de las organizaciones a la manera de *sistemas parcialmente abiertos*:

En dónde el papel del entorno es reconocido, pero para limitar el alcance de los estudios, se presta atención previamente a las variables organizacionales. Las influencias externas, tales como el origen social o las tradiciones culturales son usados como variables de control para explicar *ex post facto* dificultades en los datos (Hassard, 1993: 32).

Las críticas hechas a esta última perspectiva señalan que contiene un fallo mayor, el de que las hipótesis se plantean únicamente en términos de variables internas, con los elementos ambientales siendo introducidos sólo para reducir inconsistencias de los datos, lo cual evita que ambos dominios, lo interno y externo a la organización puedan comprenderse adecuadamente (Silverman, 1975). Tras una aparente sofisticación yace entonces una perspectiva parcial e incompleta.

La siguiente definición de organización como *sistema racional* (cerrado) sintetiza adecuadamente el tono general de estas primeras escuelas:

Las organizaciones son colectividades orientadas a la persecución de metas relativamente específicas. Están orientadas a metas en el sentido de que las actividades y las actividades de los participantes se coordinan para alcanzar metas específicas. Las metas son específicas en la medida en que son explícitas, definidas claramente y proveen criterios libres de ambigüedad para seleccionar entre actividades alternativas (Scott, 2003: 26-27).

Añadiendo que:

Las organizaciones son colectividades que exhiben un alto grado de formalización. La cooperación entre sus participantes es 'consciente' y 'deliberada'; la estructura de las relaciones se hace explícita y puede ser 'deliberadamente construida y reconstruida'... Una estructura está formalizada en la medida en que las reglas que gobiernan el comportamiento están formuladas explícitamente y de manera precisa al grado que los roles y sus relaciones están prescritas de manera independiente respecto de los atributos y relaciones personales de los individuos que ocupan puestos en la estructura (Scott, 2003: 27).

Finalmente, a manera de resumen, para cerrar este apartado, se presenta la siguiente definición de organización como sistema natural (parcialmente abierto):

Las organizaciones son colectividades cuyos participantes persiguen múltiples intereses, tanto comunes como distintos, pero que reconocen el valor de perpetuar a la organización como un recurso importante. La estructura informal de relaciones que se desarrolla entre los participantes es más influyente al momento de guiar el comportamiento de los participantes que la estructura formal (Scott, 2003: 28).

De esta manera, en los siguientes apartados se hará una revisión de esta *perspectiva de sistemas cerrados* y la manera en que aborda el tema de la *estructura organizacional*.

1.3.1. MAX WEBER Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BUROCRÁTICA.

El concepto de estructura ha ocupado un papel importante en la literatura organizacional. El sociólogo alemán Max Weber, reconocido como uno de los fundadores del estudio de las organizaciones modernas, destacó varios rasgos de la estructura organizacional, la cual se expresa en el *aparato administrativo* y la *jerarquía* impuesta por la *forma organizacional burocrática*¹⁵. A mayor *burocratización* por parte de una organización, más *rígida y formal* su estructura organizacional (Weber, 1992).

La *burocracia* constituye el objeto central del análisis de Weber en sus trabajos relacionados con el estudio de la modernidad y de las relaciones sociales de producción e intercambio. En su estudio, el término *burocratización* es semejante al de *racionalización*,

¹⁵ La inclusión en este apartado de la estructura burocrática descrita por Weber no implica que se afirme en esta tesis que el pensamiento sociológico de Max Weber pertenece al dominio de la Teoría de la Organización o que forma parte del paradigma sociológico funcionalista o del paradigma organizacional de los sistemas. La sociología comprensiva (*verstehen*, en alemán) de Weber es considerada parte del paradigma interpretativo por Burrell y Morgan (1979). Clegg (1990) identifica en su definición del poder elementos que permiten ubicarlo en el paradigma del estructuralismo radical. La razón por la cual se incluye en este apartado dedicado a la perspectiva de sistemas cerrados es que su descripción teórica ideal de la estructura burocrática, tal y como se plasma en el mundo real encaja perfectamente en el modelo de los sistemas cerrados, además de que los comentarios críticos de posteriores autores (Merton, 1992, Selznick, Gouldner, Blau, Crozier) a los 'defectos' exhibidos por dicho tipo estructural crearon toda una escuela de la Teoría de la Organización: la escuela de la Burocracia. Pero el mismo Weber, en *Economía y Sociedad* (1992:13) comenta las debilidades de las perspectivas organicistas (sistémicas, aunque no lo diga en esos términos) en cuanto a que no pueden comprender la acción social significativa y por el carácter reduccionista del modelo.

entendida ésta última en dos sentidos: la obtención metódica de resultados a través de una previsión de los medios; y, como el tipo de actividad empleada para perfeccionar la imagen que se tiene del mundo, consiguiendo un dominio creciente de la realidad. Weber considera por un lado a la burocracia como la *forma organizacional* más eficiente inventada por el hombre; pero por el otro, teme que la máxima eficiencia resultante de la burocratización constituya la mayor amenaza para la libertad individual y la democracia occidental¹⁶ (Mouzelis, 1975).

Weber emplea como base de su descripción de la estructura burocrática una forma especial de poder: la *dominación*, que es

Un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta ('mandato') del 'dominador' o de los 'dominadores' influye sobre los actos de otros (del 'dominado' o de los 'dominados') de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos aspectos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato ('obediencia') (Weber, 1992:699).

Así, la *dominación* halla su máxima expresión en la *burocracia*. Por eso, cuando se ejerce sobre un extenso número de personas, exige una organización administrativa (burocracia) que ejecute las ordenes y sirva de puente entre gobernantes y gobernados (Mouzelis, 1975).

El instrumento analítico que Weber empleó para estudiar el fenómeno de la burocracia fue la elaboración de tipos ideales, herramienta metodológica y heurística que permite una aproximación teórica hacia un fenómeno que se estudiará posteriormente de forma empírica. Así, Weber, define tres tipos puros o ideales de dominación legítima:

- *Dominación legal*. En virtud de estatuto. Su tipo más puro es la dominación burocrática.

Su idea básica es: que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. Se obedece, no a la

¹⁶ Weber se valió de la metáfora de la '*jaula de hierro*' para describir este proceso de racionalización de la sociedad, al que también suele llamar 'el desencanto del mundo'. La comparación de la sociedad con una jaula de hierro supone que la excesiva maquinización y el imperio del cálculo instrumental en las relaciones sociales la han alejado de su sentido originario de comunidad para dar paso a la sociedad organizada y racionalista moderna, que ha alcanzado un desarrollo económico y técnico espectacular, pero a costa de una mayor despersonalización en las relaciones sociales. De esta manera, la sociedad es una jaula de hierro que protege, pero que además aprisiona (Weber, 2004).

persona en virtud de su derecho propio sino a la regla estatuida, la cual establece al propio tiempo a quién y en qué medida se deba obedecer. Caen dentro del tipo de dominación 'legal' no sólo, por ejemplo, la estructura moderna del Estado, sino también la relación de dominio de una empresa privada o asociación de finalidad utilitaria, o en una unión, de cualquier tipo que sea , que disponga de un equipo poderoso y jerárquicamente articulado (Weber,1992: 707).

- *Dominación tradicional.* En virtud de creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el dominio patriarcal. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad. La dominación tradicional adopta dos formas distintas: una estructura patriarcal, donde los servidores se reclutan en completa dependencia del señor ya sea en patrimonialmente (esclavos, siervos o eunucos) o extrapatrimonialmente (plebeyos). La otra estructura asociada a este tipo de dominación es la de clase, en donde los servidores no son propiedad del señor, sino personas independientes, ya sea de posición social prominente o por estar investidos en sus cargos o por privilegios o derechos propios para ocupar un cargo (Weber, 1992: 709-10).
- *Dominación carismática.* En virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma), y en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio. Lo siempre nuevo, lo extracotidiano, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y del gran demagogo. Se obedece al caudillo personalmente a causa de sus cualidades excepcionales y no en virtud de su posición estatuida o de su dignidad tradicional. (Weber, 1992: 711).

Cada tipo de dominación da lugar a un tipo particular de forma organizacional, la cual a su vez requiere de un aparato administrativo o estructura para llevar a cabo su ejercicio de manera efectiva. El tipo ideal puro de dominación legal racional es el fundamento de la forma

organizacional burocrática, es decir, las relaciones sociales que sustentan a las organizaciones burocratizadas son relaciones de *dominación racional*. Para que esta se institucionalice, se crea la *estructura formal burocrática*. Weber (1992; 2000) enuncia varias de las características de dicho aparato administrativo, las cuales se comentarán a continuación.

La *burocracia* (como estructura) se rige a través de *reglas, leyes o disposiciones oficiales* establecidas en un *reglamento administrativo*. Así, las actividades se distribuyen de manera metódica. El poder de mando lleva aparejado una serie de *normas* que establecen los medios para su ejercicio, así como las formas de coacción en caso de no asegurarse la obediencia. Para asegurar el cumplimiento de este proceso, se hacen *nombramientos* en función de las *aptitudes* individuales para desempeñar las labores de manera eficiente (Weber, 1992).

Las estructuras burocratizadas también se rigen a través del principio de la *jerarquía funcional* y de la *tramitación*, es decir, “un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades mediante una inspección de las inferiores por las superiores, sistema que ofrece al dominado la posibilidad sólidamente regulada de apelar de una autoridad inferior a una instancia superior” (Weber, 1992: 717).

Como aparato administrativo, la burocracia se basa en documentos o expedientes, los cuales se conservan a través de borradores, minutas, el cual va acompañado de un conjunto de subalternos y escribanos o secretarios. Este conjunto de empleados al servicio de un jefe, acompañados de sus documentos constituye el típico despacho burocrático. Este espacio, relata Weber, en las *burocracias* suele estar fuera de la esfera familiar o del hogar del funcionario, incluso si se trata del jefe. Constituye pues una separación de marcos institucionales, entre organización y familia, situación que es propia de la *modernidad* (Weber, 1992).

Las actividades de los funcionarios y participantes de una estructura burocrática están siempre fundamentadas en el aprendizaje profesional, dado que en este ámbito, las

actividades son altamente especializadas. Dicha profesionalización aplica tanto a los funcionarios como a los jefes o encargados (Weber, 1992).

Los cargos, es decir, los componentes de la estructura burocrática, a diferencia de otras formas organizacionales, se desempeñan siempre con una fuerte orientación a los trámites, en jornadas específicas en cuanto a tiempo. Una condición para ocupar un puesto dentro de la estructura es el aprendizaje de normas fijas y establecidas. El conocimiento de estas normas representa “la introducción de una tecnología especial (que es, según los casos, la jurisprudencia, la administración, las ciencias comerciales) en cuya posesión se encuentran los empleados” (Weber, 1992: 718). El actuar de los funcionarios y de los jefes en una burocracia está siempre supeditado al reglamento, de tal forma que para cualquier situación que se presente, no es de su competencia decidir el curso de acción, sino solo apegarse a la reglamentación (1992).

Algo que distingue a la estructura burocrática de manera notable, es el hecho de que los *cargos* representan en sí mismos una *profesión*. Esto implica que para aspirar a ellos, se necesita comprobar una serie de conocimientos y aprobar una serie de pruebas que demuestren la aptitud para desempeñarlos. Weber señala que en las burocracias, la ocupación de un cargo es la aceptación de “un deber específico de fidelidad al cargo a cambio de la garantía de una existencia asegurada” (Weber, 1992: 719). La persona que ocupa un cargo no se subordina entonces al carisma de alguien o las tradiciones que otorgan poder al patriarca. No se obedece entonces a la persona, sino a un fin objetivo impersonal. Para asegurar la obediencia, detrás de esta finalidad objetiva suelen existir “una serie ‘valores culturales’ realizados en una comunidad: ‘Estado’, ‘Iglesia’, ‘Municipio’, ‘Partido’, ‘Empresa’¹⁷” (Weber, 1992: 719).

¹⁷ Así, Weber postula que en las burocracias, al menos de forma ideal, la obediencia a los jefes o líderes legales racionales no se sustenta en sus atributos personales, sino en el cumplimiento de las reglas y la consecución del objetivo de la organización, pues aún los jefes son también funcionarios al servicio del objetivo (¿misión?) de la organización.

El funcionario o burócrata goza de una posición de privilegio en las sociedades modernas, en donde el proceso de racionalización ha hecho que la formación especializada y la profesionalización, expresada en diplomas y títulos sea una distinción del rango social ocupado, reflejo del puesto desempeñado en la organización. Los funcionarios en una burocracia suelen ser nombrados por una autoridad superior, al menos idealmente esto asegura un mejor desempeño en lo técnico, en contraposición a cuando el burócrata es elegido por los dominados, lo cual si bien le otorga mayor autonomía y una situación privilegiada, rompe con la jerarquía burocrática. Así pues, para Weber (1992), las burocracias en el sentido puro ideal, chocan con la idea de democracia, en tanto que esta última mina la eficiencia técnica de la primera. Otras características del burócrata descrito por Weber son la perpetuidad en el cargo y la remuneración más o menos fija y el derecho a una pensión después del retiro de sus funciones (Weber, 1992).

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, Weber afirma que la estructura burocrática:

Ha progresado hasta imponerse a otras en las sociedades modernas basada en “su superioridad técnica sobre cualquier otra organización. Un mecanismo burocrático perfectamente desarrollado actúa con relación a las demás organizaciones de la misma forma que una máquina con relación a los métodos no mecánicos de fabricación. La precisión, la rapidez, la univocidad, la continuidad, la discreción, la uniformidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de fricciones y de costas objetivas y personales son infinitamente mayores en una administración severamente burocrática, y especialmente monocrática, servida por funcionarios especializados, que en todas las demás organizaciones de tipo colegial, honorífico y auxiliar (Weber, 1992: 730-31).

Tabla 1.1 Atributos de la Estructura Organizacional Burocrática.

Estructura Burocrática
Jerarquías altas
Profesionalización
División y especialización del trabajo
Sistema de reglas altamente formalizado
Relaciones altamente impersonales
Meritocracia
Separación entre administración y propiedad

Fuente: Weber (1992).

El tipo ideal legal-racional de Weber –específicamente la estructura burocrática que se deriva de él– fue duramente criticado por posteriores teóricos de las organizaciones –principalmente de la escuela de la Burocracia– por no prestar la debida atención a otros aspectos cruciales de la realidad de las organizaciones (entre ellos, la organización informal, efectos disfuncionales de la estructura, etcétera.). A tales críticas podría Weber contestar que su intención no fue construir un modelo de la estructura burocrática que se aproximara lo más posible a la realidad¹⁸. Lejos de ello, lo que intentó fue “tan solo identificar las características típicas de una determinada especie de organización para lo cual no estaba obligado a utilizar todos o los más importantes de sus aspectos, sobre todo cuando éstos existen también en otros tipos de organización distintos del burocrático” (Mouzelis, 1975:50-51).

Según Mouzelis (1975:56), “Weber no utilizó el tipo ideal de burocracia a los efectos de un micro-análisis de la estructura interna¹⁹ de una concreta organización. En realidad, lo utilizó para el análisis general de todo un campo cultural y, principalmente, a los efectos de distinguir diversos tipos de dominación y de organizaciones administrativas correspondientes”.

1.3.2. LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Dentro del campo de estudio de las organizaciones, el concepto de estructura comenzó a ser abordado con cierto énfasis desde la disciplina administrativa, siendo el referente más remoto el trabajo de Frederick Taylor. El producto de su obra, la Organización Científica del Trabajo

¹⁸ Dichos objetivos estarían más enfocados al campo de la gestión, específicamente al diseño y siguiendo un enfoque ingenieril, del cual Weber no era partidario.

¹⁹ Este punto es de suma importancia para la presente tesis. Cómo se elaborará con mayor detalle en siguientes apartados, lo que Weber hizo fue un análisis histórico detallado de la forma organizacional burocrática y por lo tanto, su tipo ideal no pretende hacer una ‘radiografía’ de la estructura de este tipo de organizaciones. Por ello, las críticas vertidas desde las posteriores escuelas de la Teoría de la Organización pierden validez en tanto que se centran en un aspecto que en el análisis de Weber sólo ocupa un papel secundario o complementario.

–referente temprano de la Teoría de la Organización– se aboca a delinear la práctica administrativa siguiendo los esquemas de la ‘ciencia’²⁰. Sin embargo, su ideario y propuestas no podían cristalizarse sin el control y el manejo de las relaciones entre los participantes de la organización y la manera en que éstas se estructuran. De ahí que en sus *cuatro principios de administración*²¹, Taylor aboga por un sistema particular de organización del trabajo, basado en el estudio ‘científico’ del mismo, reduciendo tiempos muertos y movimientos inútiles, de tal manera que la organización funcione como una maquinaria eficiente (Taylor, 1968).

En dichos principios, puede deducirse que Taylor hace una referencia implícita a la estructura organizacional, sobre todo en lo relativo a la *estandarización* y la *coordinación* del trabajo. La idea de poner en marcha un sistema de administración que combine principios ‘científicos’ –quizá dicho más apropiadamente, de racionalización extrema del trabajo– con

²⁰ Como Barba (2010: 28) señala: “Aunque Taylor aplicó el método científico a la organización del trabajo sustentado en la elaboración de una hipótesis, la observación sistemática, la experimentación, el registro, la clasificación, la medición, el registro y el control, es cuestionable que los motivos que impulsaron a Taylor respondieran a los requisitos de la ciencia. Por el contrario, lo que buscaba era responder a las exigencias de incrementar la producción en las fábricas”. Opinión similar de lo ‘científico’ del taylorismo tienen Aktouf y Suárez (2012: 21): “la denominación de ‘organización científica del trabajo’ usada para designar el sistema usado por Taylor es un abuso del lenguaje porque el propósito de la ciencia nunca ha sido rentabilizar cualquier cosa, sino comprender los fenómenos que estudia. Es falso atribuir un carácter científico a lo que no es más que un nuevo tipo de subdivisión, de repartición y de control del trabajo, incluso si se usan –de manera legítima– medios racionales, sistemáticos y calculados”.

²¹ Los cuatro principios de administración son (Taylor, 1968: 41):

1. *El desarrollo de una verdadera ciencia del trabajo*: “Crear una verdadera ciencia para cada elemento del trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el trabajo empírico”.
2. *La selección científica del trabajador y su progresivo desarrollo*: “Escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador, mientras que, en el pasado, éste se escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía”.
3. *Unir la ciencia del trabajo con los trabajadores científicamente seleccionados y capacitados*: “Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando”.
4. *La constante e íntima cooperación entre la dirección y los trabajadores*: “Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaba sobre los hombros de los trabajadores”.

una adecuada selección del trabajador, indica el entendimiento por parte de Taylor respecto de la importancia de la división del trabajo, lo cual queda aún más patente en el cuarto de sus principios, en donde explícitamente señala que una organización eficiente es aquella en donde los roles de dirección y ejecución están perfectamente delineados, y en donde el trabajador –sobre todo los de los niveles más bajos– adquiere una calificación muy baja, pues su papel se reduce a repetir rutinas, cumpliendo estándares y siguiendo reglas formales, lo que asegura resultados más eficientes (Taylor, 1968).

Así entonces, la estructura organizacional propuesta por Taylor (1968) se asemejaba enormemente a la esbozada en el tipo ideal de dominación burocrática de Weber (1992). Brevemente, los postulados de organización de Taylor se resumen en la metáfora de la organización como una máquina (Morgan, 1993; Barba y Solís, 1996), con una jerarquía plenamente establecida, una estructura de tipo vertical en donde la cúpula, representada por los administradores y propietarios de la empresa piensa y organiza y por otro lado, la base, encarnada en los trabajadores, ejecuta.

Otro referente administrativo inmediato que abordó el tema de la estructura organizacional es Henry Fayol. Si bien no aparece de manera expresa en su obra, es posible leer entre líneas la caracterización de ciertos elementos de la estructura organizacional, sobre todo en sus *principios generales de administración* y en la segunda fase de su *proceso administrativo*, la fase de *organización*.

Entre los catorce principios de administración propuestos por Fayol²², existen algunos que directa e indirectamente hacen referencia a la estructura de las organizaciones. A continuación, en los siguientes párrafos, se hará una breve revisión de éstos.

²² Los catorce principios son (Fayol, 1968: 158):

1. La división del trabajo.
2. La autoridad.
3. La disciplina.
4. La unidad de mando.
5. La unidad de dirección.
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. La remuneración.

El principio de *división del trabajo* 'es de orden natural' y según Fayol, en cuanto más perfecto es el cuerpo social (o natural), más órganos especializados posee y más delega las funciones y tareas en dichas partes especializadas (Fayol, 1968). La *autoridad/responsabilidad* es "el derecho de mandar y el poder hacerse obedecer" (Fayol, 1968: 159). Este poder y esta autoridad deben "acompañarse de una necesaria responsabilidad; es decir, de una 'sanción' que recompense o penalice el ejercicio del poder" (Aktouf y Suárez, 2012: 44). La *disciplina* "es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes" (Fayol, 1968: 160).

La *unidad de mando* para Fayol (1968: 163) es una regla que indica que "para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe" y que en caso de ser violada "la autoridad sufre menoscabo, la disciplina queda comprometida, el orden alterado, la estabilidad amenazada", de tal manera que su contrario, la *dualidad de mando*, es "fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves, que solicitan particularmente la atención de los jefes en todos los órdenes" (Fayol, 1968: 165). El principio de *unidad de dirección*, significa "un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto" (Fayol, 1968: 165), es por tanto, "la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas y de la convergencia de los esfuerzos". Aunque relacionado con la *unidad de mando*, difiere de él, aunque son netamente complementarios, pues aunque la unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, no se deriva de ella.

-
8. La centralización.
 9. La jerarquía.
 10. El orden.
 11. La equidad.
 12. La estabilidad del personal.
 13. La iniciativa.
 14. La unión del personal.

A decir de Fayol, estos principios no son los únicos posibles de enunciar, y por lo tanto no tienen un carácter universal, ni tampoco una aplicación rígida.

Para Fayol, el principio de *centralización* tiene un origen natural similar al de la *división del trabajo*, y siguiendo esta analogía biologicista (Aktouf y Suárez, 2012), la define como un sistema de administración, en dónde tal y como ocurre con el cerebro y los cuerpos de los organismos, las sensaciones convergen en el cerebro (que en la empresa sería la dirección), y es de este órgano o posición desde donde emergen las órdenes que guían el movimiento del organismo, o en este caso, la empresa. La *centralización* y su opuesto, la *descentralización*, a decir de Fayol, no son per se mejor la una sobre la otra; su utilización depende más que nada de la situación de la empresa y el criterio del directivo. La finalidad de ambas es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal (Fayol, 1968).

La *jerarquía* es “la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores”, siendo la vía jerárquica “el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas” (Fayol, 1968: 175). Para el principio del *orden*, Fayol recurre una vez más a la metáfora biológica (Aktouf y Suárez, 2012), señalando que existen tanto “un *orden material*: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” como un “*orden social*: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” (Fayol, 1968: 177-178). Dicho *orden social* permite evitar la pérdida de materiales y de tiempo. El *orden social perfecto*, sugiere Fayol (p. 179) “resuelve dos operaciones administrativas de las más difíciles; una buena organización, y un buen reclutamiento”.

El principio de *unidad del personal* se basa en el conocido proverbio ‘la unión hace la fuerza’. Con esto, Fayol sugiere que la armonía y la unión del personal de una empresa es una de las mayores fuerzas con las que ésta puede contar. Para conseguir dicha unidad, debe preservarse en todo momento la *unidad de mando* y evitarse a toda costa la división del personal, así como el abuso de las comunicaciones escritas (Fayol, 1968).

En su famoso *proceso administrativo* (conocido por las siglas PODC)²³, Henri Fayol concibe a la actividad administrativa como un proceso de cuatro fases, en donde la segunda –*organizar*– de manera indirecta se refiere a la estructura organizacional. Así entonces, para Fayol *organizar* una empresa es “proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal” (Fayol, 1968: 200). Una organización –empresa– para Fayol se divide en dos subconjuntos (llámense estructuras), el *organismo material* y el *organismo social*.

Dicho *organismo social* representa una caracterización básica de la estructura de una organización. Esta ‘estructura’ tiene como finalidad la realización de las seis funciones²⁴ o actividades esenciales de una empresa. Los *cuerpos sociales* así descritos tienen de manera esencial la misma estructura: lineal, al estilo de los regimientos y corporaciones militares, en donde se concentra de manera importante la autoridad en la dirección, haciendo uso extensivo de la *unidad de mando*. Las posibles variaciones en su representación se dan principalmente por el tamaño de la organización, pero siguiendo siempre ese patrón lineal básico (Fayol, 1968).

En suma, desde el punto de vista de Fayol, la tarea de la Administración es construir una organización la cual permita que las actividades básicas sean hechas de una manera óptima. Para lograr esto, resulta central una estructura organizacional a través de la cual los planes se diseñen y ejecuten eficientemente. Debe contar con *unidad de mando* y *dirección*, una clara definición de responsabilidades y una precisa toma de decisiones, todo

²³ La tarea de administrar ha estado siempre presente a lo largo de la historia de las civilizaciones humanas, no obstante, Fayol fue uno de los pioneros al definir qué significa propiamente la Administración (Pugh y Hickson, 2007). Para él, este ‘arte’ consta de cinco pasos (Fayol, 1968: 185): Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

²⁴ Las seis funciones listadas por Fayol (1968: 135) son: Operaciones técnicas (producción, manufactura, transformación); Operaciones comerciales (compras, ventas, cambios); Operaciones financieras (busca y gerencia de los capitales); Operaciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas); Operaciones contables (inventarios, balance, precio de costo, estadística, etcétera) y Operaciones administrativas (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

ello respaldado en un sistema eficiente de selección y capacitación del personal administrativo (Pugh y Hickson, 2007).

Como puede concluirse, en algunos de los principios de administración de Fayol es posible entrever referencias a la estructura organizacional de la empresa. Conceptos que más adelante serán retomados por la Teoría de la Organización, tales como la división del trabajo, la autoridad, la jerarquía, la centralización, entre otros más, en buena medida partiendo de la obra de Fayol. La escuela de la contingencia, particularmente el Grupo Aston, reconoce a la obra de Fayol (así como a la de Weber) como una fuente primaria al momento de definir algunas de las variables/dimensiones de la estructura organizacional (Pugh et al., 1963).

1.3.3. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA ESTRUCTURA INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN.

De esta manera las estructuras organizacionales propuestas por Taylor y Fayol –con un marcado sesgo hacia la gestión– y que fueron sintetizadas posteriormente a través del trabajo sobre historia de la Administración de Urwick, constituyeron un complemento perfecto a nivel operativo de la forma organizacional burocrática esbozada sociológicamente en la obra de Max Weber. Sin embargo, a medida que transcurrió el tiempo, y que las organizaciones cambiaron, la estructura burocrática-taylorista comenzó a ser cuestionada. Así, una escuela posterior de la Teoría de la Organización, conocida como las Relaciones Humanas²⁵, partiendo de los resultados de unos célebres estudios realizados en la década de 1920 en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric, planteó una alternativa a los supuestos

²⁵ La escuela de las Relaciones Humanas fue una corriente de la Teoría de la Organización que adoptó una perspectiva crítica –aparentemente– hacia el sistema taylorista-fordista de organización del trabajo. Con un enfoque proveniente de disciplinas como la Psicología, la Sociología y la Antropología, se propuso rescatar la ‘dimensión humana’ en la organización, superando la *anomia* causada por la excesiva división del trabajo propugnada por la Administración Científica. El tema central es entonces lograr un equilibrio entre los aspectos técnicos y sociales de la organización, si esto se logra, entonces la satisfacción laboral puede revertir los efectos de la disolución social, propia de las grandes sociedades industriales (Mayo, 1976).

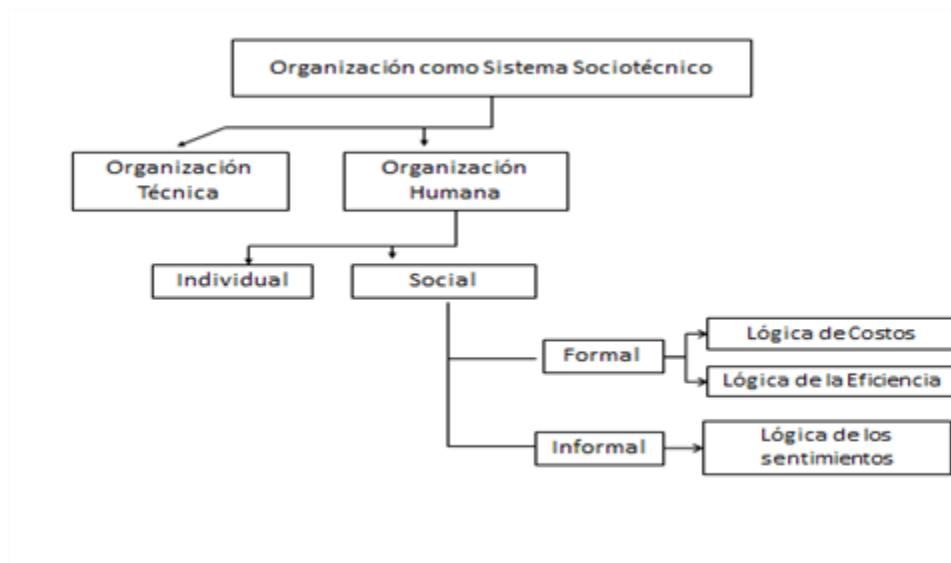
básicos del taylorismo. La rigidez de este sistema de organización redujo al trabajador a un simple elemento de la organización, a un componente más de su estructura. La corriente de las relaciones humanas trató de equilibrar esto, e introduciendo algunas propuestas extraídas de la Psicología y la Sociología, buscó integrar al trabajador de forma más proactiva en la estructura de la empresa (Mayo, 1976).

El punto de partida de la escuela de las Relaciones Humanas fue conceptualizar a la organización como un sistema social, compuesto a su vez por dos subsistemas (o estructuras), la organización técnica y la organización humana, ambas igual de importantes para el adecuado funcionamiento de la organización. Sin embargo, través del empleo de las propuestas tayloristas la parte humana había sido dejada de lado en beneficio de la parte técnica. La gran propuesta de la corriente de las relaciones humanas es crear una estructura organizacional que asegure que la organización alcance un equilibrio entre sus subsistemas (Mayo, 1972), o en términos de Roethlisberger y Dickson (2003), eliminando el 'ruido' o las fuentes de interferencia que causan el desequilibrio en la organización, modelo de organización que ha sido descrito como de *equilibrio mecánico* (Hassard, 1993).

De esta manera, desde la perspectiva de las Relaciones Humanas la estructura organizacional se compone de dos subestructuras, una técnica que se corresponde plenamente con la descrita por la Administración Científica, en tanto que responde a las lógicas del costo y de la eficiencia y otra de carácter social, ampliamente ignorada en las estructuras administrativas y que se distingue por estar guiada por la lógica de los sentimientos. De tal manera que esta corriente incorpora la noción de estructura informal al análisis organizacional.

En la siguiente figura se ilustra la conceptualización de la organización como un sistema sociotécnico en equilibrio, a partir de la cual se llega a la noción de estructura informal:

Figura 1.5 La estructura informal de la organización.



Fuente: Mayo (1976) y Roethlisberger y Dickson (2003).

1.3.4. LAS DISFUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BUROCRÁTICA.

Más o menos en el mismo tenor se encuentra la conceptualización de estructura organizacional que hacen algunos sociólogos norteamericanos de la corriente funcionalista y que conforman la Escuela de la Burocracia de la Teoría de la Organización. Para estos autores, la estructura burocrática descrita por Weber, al concretarse en la realidad, conlleva consecuencias imprevistas y que parecen explicar mejor su funcionamiento que lo señalado en el tipo ideal legal-racional. En ese sentido, Blau (1969) concuerda en varios sentidos con la escuela de las Relaciones Humanas, ya que afirma que la vida real de una organización se estructura a través de canales informales de interacción, donde los intercambios sociales juegan un papel determinante. El funcionamiento y cambio de una organización se da a través de la relación estrecha entre las estructuras formales y las prácticas informales. Además, Blau (1969) fue también un pionero al señalar de manera empírica la relación que existe entre el crecimiento y el tamaño de la organización con la diferenciación de la estructura, pues en un

análisis comparativo de dos burocracias encontró una fuerte relación del tamaño de la estructura con la cantidad de departamentos y funciones desarrolladas.

Por su parte, Merton (1992) –uno de los más férreos críticos de las burocracias– destacó que este tipo de estructuras es una fuente potencial de *disfunciones*²⁶, tanto organizacionales como sociales, lo que ha creado un nuevo tipo de personalidad y comportamiento social: el *burocrático*, el cual se traduce en ineficiencia y una fuente de retraso social. Así, él propone adaptar las estructuras organizacionales de tal manera que propicien una mayor democracia al interior de las mismas, manejando adecuadamente las *funciones latentes*²⁷ sin recaer en los defectos de la burocracia (Merton, 1992).

Complementando lo anterior, Gouldner (1964) documentó un estudio de caso en una mina de yeso, en donde exploró los efectos que tiene la introducción de la burocracia en contextos donde se encuentra oposición. Un importante resultado es que la burocracia puede adoptar distintas formas, algunas muy lejanas del tipo ideal weberiano, si bien los rasgos estructurales se conservan en esencia.

En otro estudio de caso, Selznick (1980) investigó una de las más grandes burocracias estatales de los Estados Unidos, la *Tennessee Valley Authority*, explorando una consecuencia imprevista de las burocracias: la *especialización* que ocurre a raíz de la delegación de autoridad. Las estructuras burocráticas basan su eficacia en la condición de experto, producto de la creación de roles. Los especialistas (que son una función latente) tenderán a crear un espíritu de casta y aliarse para proteger sus intereses. Para evitar que la organización se fragmente o divida por el conflicto de intereses, las burocracias se valen de dos mecanismos:

²⁶ Las *disfunciones* (en el esquema conceptual estructural-funcionalista) son “las consecuencias observadas de una acción social que aminoran la adaptación o ajuste de un sistema dado”, mientras que las *funciones* constituyen “las consecuencias observadas de una acción que favorecen la adaptación o ajuste de un sistema dado” (Merton, 1992: 126).

²⁷ Las *funciones latentes* son “aquellas consecuencias objetivas de la acción social que no son deliberadas y que no son conocidas” mientras que las *funciones manifiestas* son “las consecuencias objetivas de la acción social que son deliberadas y reconocibles y que favorecen la adaptación de un sistema” (Merton, 1992: 126). Las funciones *latentes* son potencialmente benéficas para el sistema, pero pueden ser también disfuncionales. Merton concibe a muchos rasgos de la burocracia como funciones *latentes*, con una marcada tendencia hacia la disfuncionalidad.

la cooptación (incluir en el proceso de toma de decisiones a representantes de las facciones) y el adoctrinamiento ideológico, lo cual implícitamente conlleva el manejo de las relaciones de poder.

Michel Crozier, una de las figuras más destacadas de esta corriente de la Teoría de la Organización, redefinió el concepto clásico de la burocracia, ya que no las conceptualiza como estructuras racionales monolíticas, sino como sistemas en los cuales los individuos y grupos tienen un cierto margen de acción, a pesar de los esfuerzos por controlar su comportamiento. Su enfoque se resume en la idea de que la organización (estructura) es un sistema de relaciones de poder, en donde la política juega un papel central. Así, una estructura organizacional burocrática es un sistema de acción concreto cuyo equilibrio descansa en la existencia de una serie de círculos viciosos relativamente estables, los cuales se desarrollan a partir del clima de impersonalidad en las relaciones y la centralización de las decisiones (Crozier, 1974).

1.3.5. LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO Y LA ESTRUCTURA DE DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

La Escuela del Comportamiento²⁸ sólo hace una referencia indirecta a la estructura organizacional, ya que su unidad de análisis lo constituye la toma de decisiones organizacionales. No obstante, el trabajo de Simon (1988) se caracteriza por señalar las limitaciones de los modelos racionales de organización, es decir, cuestiona la racionalidad 'total' de las estructuras formales burocráticas, postulando que en el ámbito organizacional, los individuos no pueden sino hacer uso de una *racionalidad limitada*, sujeta a restricciones y

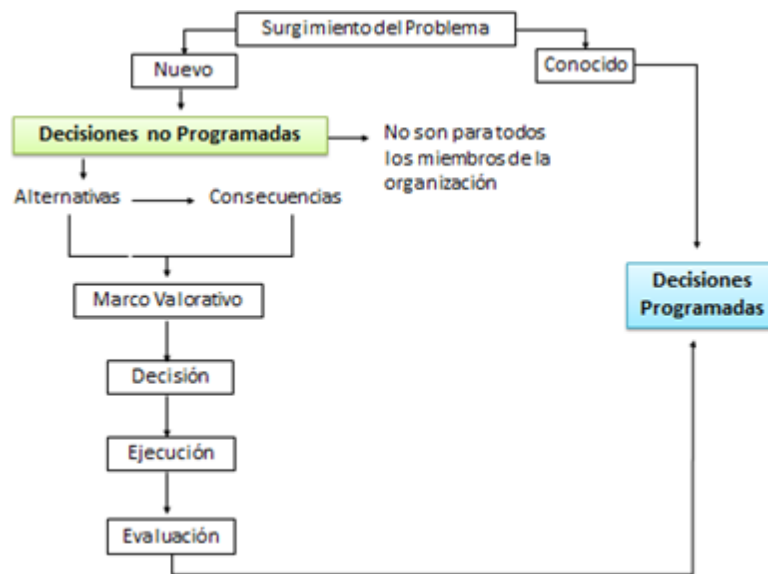
²⁸ Esta corriente se distingue por el empleo de un enfoque cognitivo para el análisis de la toma de decisiones en la organización. Surgida en el campo de la Administración Pública y con aportaciones de la Ciencia Política y de la Psicología, supuso el inicio en forma de la Teoría de la Organización, y de ella se derivó la vertiente política del Nuevo Institucionalismo.

barreras cognitivas y organizacionales que evitan un ejercicio absolutamente racional de la toma de decisiones.

Para Simon, las decisiones adoptan dos modalidades principales en las organizaciones. Aquellas decisiones que requieren de un procesamiento de información y una deliberación previa, tienen un carácter estratégico, razón por la cual no pueden ser rutinizadas, ni estandarizadas; estas son las *decisiones no programadas*, y que sólo se toman en la parte más alta de la organización. Las decisiones que por el contrario, no requieren una deliberación profunda, y en las cuáles tampoco se necesita recabar información para tomarlas son las *decisiones programadas*, susceptibles a ser implementadas de forma rutinaria y estandarizada. Por lo general, este tipo de decisiones son las que se ejecutan con regularidad en los distintos niveles de la organización. Un detalle importante es que las *decisiones programadas* en sus inicios tienen el estatus de *no programado*, pues han sido fruto de un proceso previo de análisis y deliberación efectuado en el pasado y producto de un problema o situación similar, esto es lo que permite su asimilación a manera de rutina. Simon (1988) señala que en un mundo ideal, la organización 'perfecta' en cuanto a desempeño y estructura sería aquella que pudiera automatizar y eficientar al máximo sus procesos de toma de decisiones, al estilo de una computadora, es decir, aquella que pueda programar la mayor parte de sus decisiones, puesto que las *decisiones no programadas* son en naturaleza costosas y difíciles de tomar. De esta manera, para Simon, la estructura organizacional más eficiente es aquella cuyos procesos de toma de decisiones y de organización del trabajo puedan ser susceptibles al análisis y a la programación, de ahí que algunas de sus ideas se encuadren dentro de la llamada *metáfora del cerebro* (Morgan, 1994) y como una especie de puente entre la metáfora mecánica y la orgánica (Barba y Solís, 1996).

El modelo de toma de decisiones de Simon se presenta gráficamente en la siguiente figura:

Figura 1.6 La organización como un sistema (estructura) de toma de decisiones.



Fuente: Simon (1988).

De esta forma, desde el punto de vista estructural, Simon plantea *una descentralización parcial o selectiva*, ya que las decisiones más simples pueden ser delegadas. Esto concuerda con algunas de las conclusiones de la Teoría de la Contingencia (Pugh et al., 1969) y otras propuestas posteriores de diseño (Mintzberg, 1991; 1993) respecto de que las organizaciones con estructuras de mayor dimensión o *tamaño* y más burocratizadas tienden a descentralizar las decisiones hasta cierto punto, lo que contradice lo establecido en el tipo ideal legal-racional (Weber, 1992). Esta *descentralización selectiva* se da para asegurar una mayor *especialización* del trabajo, pues esta delegación del poder tiende a crear funciones y departamentos que incrementan la división del trabajo y la posibilidad de estandarizarlo.

Ubicada también dentro de los aportes de esta escuela de la Teoría de la Organización, se encuentra la propuesta de Cyert y March (1963) respecto de concebir a la organización como una *coalición* política. En sentido bastante amplio, la estructura es visualizada de esta manera por esta corriente teórica. Por *coalición* se comprende a un grupo de participantes de la organización que comparte ciertos objetivos, motivo por el cual actúan de manera coordinada. La organización entonces se compone de un determinado número de coaliciones las cuales negocian y cabildean para poder cumplir sus objetivos. Así entonces,

la estructura organizacional no es un fenómeno natural, su composición se negocia, pues las metas de la organización también están sujetas a este proceso político de negociación.

1.3.6. AGRUPAMIENTO DE UNIDADES ORGANIZACIONALES Y MODELOS ESTRUCTURALES RECURRENTES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SISTEMAS CERRADOS.

Las caracterizaciones y estudios sobre la estructura formulados desde la Teoría de la Organización han derivado en su operacionalización y puesta en práctica. De esta manera se han erigido en el fundamento del *diseño organizacional*, un esquema pragmático de intervención y consultoría muy enfocado a la resolución de problemas gerenciales²⁹. Dentro de este conjunto de prácticas, al cual Mintzberg (1993: 375) describe como “la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación” se han identificado una serie de ‘modelos’ o ‘tipos’ básicos de estructuras organizacionales, los cuáles suelen ser descritos como soluciones efectivas a problemas de fondo de la Administración contemporánea³⁰.

En el presente apartado se hará una breve exposición³¹ de los principales ‘modelos de agrupamiento de unidades organizacionales’, los cuáles se expresan en tipos estructurales usados plenamente en el *diseño organizacional*, estableciendo su relación con las propuestas

²⁹ El *diseño organizacional* se define como “el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de la estructura y la cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas” (Jones, 2008: 9).

³⁰ Basta mencionar que una de las prácticas administrativas más ‘sobresaliente’ y que está comprendida dentro del marco del *diseño organizacional* es la denominada *reingeniería de procesos* (Hammer y Champy, 1994) la cual implica una serie de reajustes radicales en el diseño de la estructura organizacional, y que han generado descontento y tensión social durante las últimas décadas debido a la serie de despidos y reacomodos en las plantillas laborales que produce.

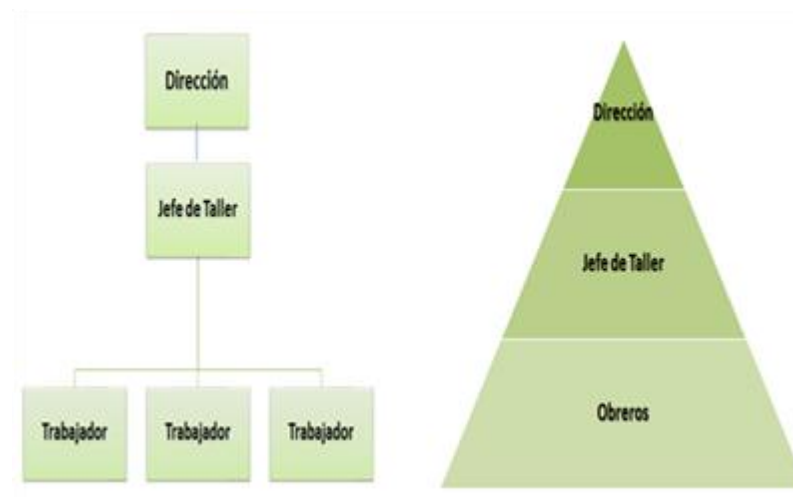
³¹ No es la intención presentar en este apartado el *estado del arte* del diseño organizacional – empresa totalmente lejana al objetivo de investigación de la presente tesis– sino tan sólo completar la caracterización del concepto de estructura organizacional (en este caso, destacando sus dimensiones pragmáticas y de intervención) como un medio para llegar a la noción de forma organizacional.

analíticas de la Teoría de la Organización –en su modalidad de sistema cerrado– descritas durante el presente capítulo.

Henri Fayol, figura central de la disciplina administrativa se mostró en desacuerdo con el ‘sistema Taylor’, al menos en cuanto al desdén que muestra hacia el principio de la unidad de mando. Las menciones que Taylor hace en su obra respecto de dejar a un lado la estructura lineal tipo militar, así como su propuesta de crear varios puestos de supervisión y mando de manera intermedia entre la dirección y los trabajadores, para Fayol representan una suerte de ‘herejía’³², administrativamente hablando (Aktouf y Suárez, 2012).

La estructura organizacional ‘ideal’ descrita por Fayol (estructura lineal de tipo militar) puede representarse de la manera siguiente:

Figura 1.7. Estructura organizacional simple, lineal o militar de Henri Fayol.



Fuente: Fayol (1968).

De este modo, para Fayol, la estructura organizacional idónea para las empresas es aquella en donde la jerarquía de autoridad se asemeja a una pirámide, en donde los puestos tienen

³² Esta discrepancia de Fayol respecto de la administración científica taylorista, se presenta tan sólo en el tema de la unidad de mando, pero en cuanto a los resultados y aportaciones de Taylor, el ingeniero francés se prodiga en elogios, llegando a declarar que la industria de Francia podría retomar mucho de la organización taylorista (Fayol, 1968). Cabe mencionar que aunque ambos pioneros de la Administración fueron contemporáneos (Fayol era incluso mayor en edad), la obra del francés no fue conocida en Estados Unidos sino hasta mucho después de la muerte de Taylor (Barba, 2002).

perfectamente delimitados su jefe inmediato, y en donde se preserva a toda costa el principio de *unidad de mando y de dirección*. La comunicación y las decisiones fluyen de manera vertical y fluidamente por una estructura que también asemeja a una escalera. La idea de incorporar un jefe funcional o supervisores adicionales dedicados a tareas especializadas es descartada, evitando recurrir al personal de staff.

Por otro lado, de sus principios de Administración –sobre todo el primero y el cuarto–, Taylor deriva su propuesta respecto de la mejor manera (one best way) de organizar a una empresa, lo cual lleva a un tipo de estructura organizacional particular. En primera instancia, Taylor (1913, citado en Fayol, 1968: 216) critica a la estructura organizacional que denomina *tipo militar de organización*, en donde:

Las órdenes del general se transmiten por los coroneles, los comandantes, los capitanes, los tenientes y los suboficiales a los soldados. Del mismo modo, las órdenes en los establecimientos industriales, van del director general a los jefes de servicio (superintendentes), a los jefes de taller, a los jefes de taller, a los jefes adjuntos y, por los jefes de equipo, llegan a los obreros.

A este tipo de *estructura militar*, Taylor (1968) le objeta que los sobrestantes (encargados) tienen que cubrir una gran variedad de obligaciones –en el ejemplo de una fábrica, Taylor afirma que pueden llegar a ser nueve– y que encontrar a encargados con la suficiente destreza para cubrirlas, no es tarea fácil.

Por ello, Taylor (1913, citado en Fayol, 1968:18) afirma que lo mejor es abandonar el tipo militar de organización, para lo cual resulta esencial implementar dos cambios radicales en la dirección:

- a) En la medida de lo posible, los obreros, lo mismo que los jefes de equipo y los jefes de taller, deberán estar descargados por completo del trabajo de organización, así como de todo trabajo de escritorio.

- b) En toda la dirección, puede abandonarse el tipo de organización militar y reemplazarlo por lo que se puede llamar el tipo administrativo.

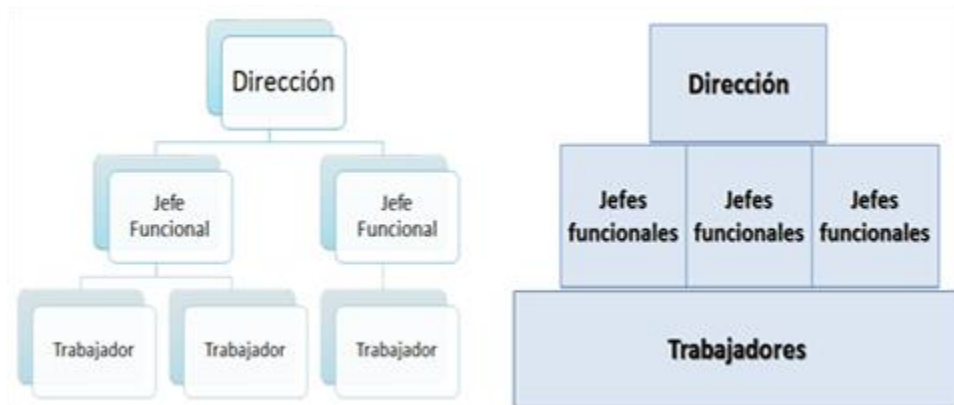
Acto seguido, Taylor define su modo particular de organizar (estructurar) el trabajo como la *dirección administrativa*, la cual consiste en:

“Repartir la tarea de dirección de tal manera que, desde el director adjunto, descendiendo todos los grados de la jerarquía, cada individuo tenga la menor cantidad de atribuciones...” “La característica externa más destacada de la dirección administrativa reside, por el contrario, en el hecho de que cada obrero, en lugar de estar contacto inmediato con la dirección por un solo punto, es decir por su jefe de equipo, recibe directamente las órdenes diarias y la ayuda de ocho jefes diferentes, cada uno de los cuales desempeña una función particular...” “En la dirección administrativa, vemos, pues, subdividido entre ocho personas el trabajo hecho por un solo jefe de equipo en el tipo militar de organización” (Taylor, 1913, citado en Fayol, 1968:18).

A este tipo de estructura, Taylor la llama también *organización funcional*, y se caracteriza por crear jefes ‘funcionales’, los cuales se distinguen esencialmente de los contramaestres o supervisores de taller ‘lineales’ en que cada una de las funciones que deben ejecutar se ‘reparten’ entre varios especialistas (supervisores de función), lo cual incrementa considerablemente la *especialización*. Esto se deriva también de la creación de una nueva ‘oficina’ inventada por Taylor, a la cual denomina ‘departamento de planeación’ (también conocido como ‘departamento pensante’), un área de la empresa separada de la línea de mando directa, y cuyo único objetivo es la creación de los estándares de producción que los supervisores deberán imponer y exigir a los trabajadores en los niveles más bajos de la organización, de tal forma que se asegura uno de los principales objetivos del sistema implementado por Taylor: conseguir que los operarios ejecuten solo tareas repetitivas, divididas y previamente analizadas (de tal forma que su control sobre el trabajo se vea sumamente limitado) siendo hábil tan solo en la tarea que le ha sido encomendada, es decir, se cumple la separación entre trabajo intelectual y trabajo manual esbozada en sus principios de administración (Taylor, 1968).

La estructura organizacional funcional o de Taylor, se presenta a través de la siguiente figura:

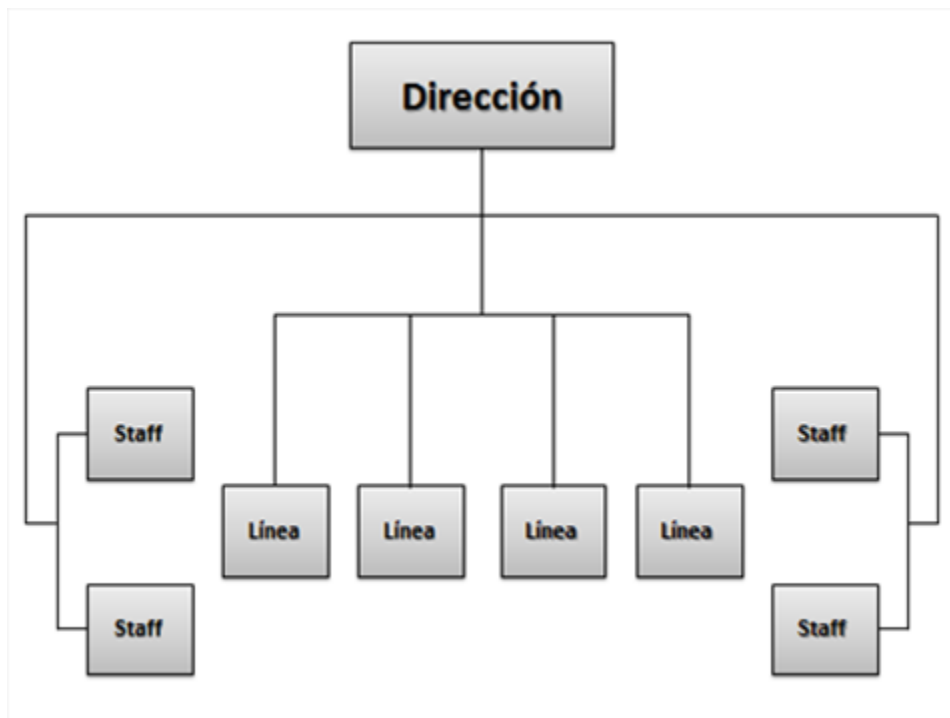
Figura 1.8 Estructura Organizacional Funcional o de Taylor.



Fuente: Elaboración propia, basado en Taylor (1913, citado en Fayol, 1968) y Taylor (1968). Es a través de la posterior difusión de las ideas de Taylor y Fayol que hicieron teóricos de la Administración como Lyndall Urwick y Luther Gulick, que las estructuras lineal y funcional se establecieron como las dos opciones clásicas del diseño de empresas y organizaciones. No obstante, en algunos manuales posteriores sobre Administración (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Robbins y DeCenzo, 2009), se destaca una estructura mixta, que combina lo mejor de ambas. A esta modalidad, se le denomina generalmente como estructura de línea y staff (Chiavenato, 2001:224).

La figura siguiente muestra la representación de este tipo de estructura a manera de organigrama:

Figura 1.9 La estructura lineal funcional o lineal-staff.



Fuente: Mintzberg y Miller (1993: 379).

Como puede notarse en la figura anterior, se trata de una estructura simultánea de línea y de staff, que intenta conciliar las diferencias existentes entre las estructuras organizacionales apoyadas por Fayol y Taylor³³, además de incorporar elementos como el principio de autoridad enunciado por Urwick. Posteriormente Mintzberg (1991; 1993) al describir una de sus configuraciones (la mecánica) señala que es este patrón de agrupamiento el que se presenta como el dominante durante buena parte del siglo XX.

La estructura divisional, otro modelo de agrupamiento de unidades, fue descrita por Alfred D. Chandler en sus estudios históricos de las grandes empresas. Este tipo de estructura surge a consecuencia del crecimiento económico y los avances tecnológicos propiciados por la Revolución Industrial y de la aparición de nuevas industrias beneficiadas

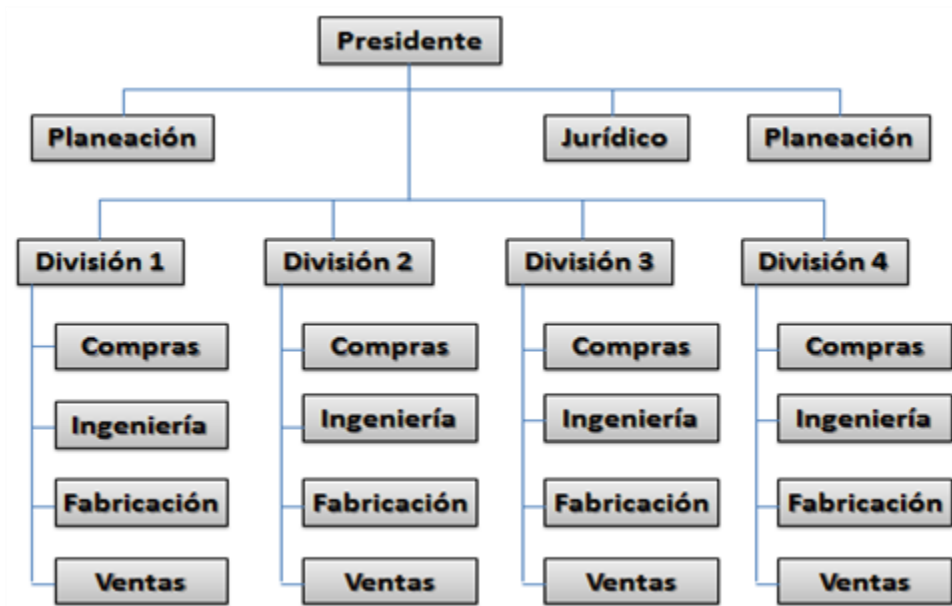
³³ Resulta importante destacar que Joanne Woodward (1958) reportó en sus resultados de investigación que las organizaciones que estudió presentaban tres tipos de estructura básicos: 'lineal o militar', 'funcional' y 'lineal-staff'. De las 100 organizaciones que integraban su muestra, 35 presentaban una estructura 'militar', 63 una de tipo mixto o 'lineal-staff' y sólo 2 una estructura estrictamente funcional, tal y como la describió Taylor. Woodward sugiere que las organizaciones preferían el modelo mixto porque el papel de los especialistas funcionales se simplifica al ser simples asesores para el personal de línea, lo que evita los posibles conflictos producidos por la duplicidad de mando (Woodward, 1958).

por el invento del ferrocarril. Chandler afirma que las pequeñas organizaciones de tipo familiar y con estructuras simples fueron expandiéndose hasta diferenciar sus estructuras, dividiendo el trabajo en puestos y funciones altamente especializadas, como una estrategia para enfrentar las presiones provenientes del entorno. Estas estructuras encajan en el perfil estructural funcional de Taylor, en donde el personal administrativo crece de manera considerable (Chandler, 1962).

Pero Chandler sugiere que el éxito y la proliferación de las grandes corporaciones americanas del siglo XX se explica a través de una innovación estructural implementada a las empresas funcionalmente diferenciadas (burocráticas). La aparición de nuevos mercados y los avances tecnológicos que posibilitaron la producción en altos volúmenes, presionó a las corporaciones americanas a adoptar una estrategia que involucraba la búsqueda de nuevos mercados, así como el desarrollo de nuevos productos para vender en dichos mercados. Esto presionó a las organizaciones a dividir o fragmentar sus estructuras, descentralizando las tareas administrativas de las actividades de producción. De esta manera, surge la gran corporación divisional, cuya estructura suele estar agrupada ya no mediante funciones o puestos jerárquicos, sino en mercados, regiones o productos. A cada unidad (o división) se le otorga un cierto grado de control sobre las funciones necesarias para satisfacer el mercado al que están orientadas, o para manufacturar el producto para el que fueron destinadas (Chandler, 1962).

La estructura organizacional divisional se representa en la siguiente figura:

Figura 1.10 La estructura divisional.



Fuente: Mintzberg (1991).

En un análisis puntual, la estructura divisional califica como un tipo de agrupamiento de unidades a la mitad entre la concepción de las organizaciones como sistemas cerrados y abiertos. Las unidades o divisiones de las que se compone por lo general poseen una estructura funcional o lineal-staff, es decir, al estilo de los sistemas cerrados. No obstante, la estructura más amplia de la corporación toma en cuenta al ambiente, dado que el criterio de estructuración es el mercado, un factor externo a la organización. Además, las organizaciones que adoptan la estructura por divisiones suelen ser burocracias que han crecido desmesuradamente y que comienzan a tener problemas para gestionar y controlar sus actividades, de tal forma que la creación de divisiones es una repuesta estratégica para descentralizar parcialmente la estructura. Como puede distinguirse en el organigrama representado, este modo de agrupamiento representa un agregado de varias subestructuras, las cuales son en sí mismas organizaciones, las cuales hasta cierto punto se manejan a través de la descentralización. La dirección (que en este caso particular suele constituirse a través de un consejo corporativo) delega las funciones a las subunidades o divisiones para que se ocupen de las actividades específicas a cada una. Las grandes empresas transnacionales o

conglomerados suelen presentar de manera típica una estructura divisionalizada (Mintzberg, 1991).

1.4. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA O LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO.

Las teorías organizacionales basadas en la noción de *sistema abierto* surgen en gran medida como una reacción a la moda prevalente en los años cincuenta del siglo XX, época en la cual el concepto de sistema ocupaba un lugar central en la ciencia, sobre todo a raíz del desarrollo de la Teoría General de Sistemas (Boulding, 1956; Bertalanffy, 1972). Esta tendencia tuvo también su eco en el campo de las Ciencias Sociales debido a la imposición del estructural-funcionalismo como la corriente sociológica dominante en el mundo anglosajón, de donde también abrevia la Teoría de la Organización (Barba y Solís, 1996; Rendón y Montaña, 2002).

Una de las investigaciones que precedieron a la *Teoría de la Contingencia* en cuanto al empleo del enfoque de sistemas abiertos fue el estudio realizado por Trist et al. (1963, citado en Hassard, 1993) el cual representó la ampliación de un trabajo previo (Trist y Bamforth, 1951) sustentado en un enfoque de sistema parcialmente abierto. En esta investigación, el objetivo fue determinar la relación entre la empresa y su entorno. Asumiendo que las organizaciones son *sistemas sociotécnicos abiertos* es posible demostrar cómo estas influyen y son influidas por su ambiente. Así pues, un análisis de este tipo tiene como objeto determinar como la organización alcanza un estado de equilibrio entre las exigencias internas y los requerimientos del entorno. En dicho trabajo se recupera un concepto introducido por Bertalanffy (1972), la *equifinalidad*, un atributo de los sistemas orgánicos, el cual les permite alcanzar un estado de equilibrio de maneras diversas y diferentes, a partir de condiciones iniciales también diversas. Esto implica que las organizaciones pueden optar por desarrollar

nuevas estructuras y nuevos procesos para adaptarse al ambiente, sin seguir un patrón fijo o un principio previamente establecido (1963, citado en Hassard, 1993).

En un enfoque más cercano a la psicología y el comportamiento organizacional –y por lo tanto, complementario al de la Administración– Katz y Kahn³⁴ (1981) esbozan un modelo de sistemas abiertos para describir a las organizaciones. Basándose en la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1972) y en el modelo AGIL (Parsons, 1956a; 1956b; 1972), la organización es representada como un sistema abierto, cuyas actividades centrales giran en torno a los procesos fundamentales de *input* (*insumos, entradas de energía y recursos*), *throughput* (*producción, transformación, manufactura*) y *output* (*resultados, productos y servicios*) (Katz y Kahn, 1981).

De acuerdo a Katz y Kahn (1981) los sistemas abiertos se caracterizan por:

1. *Importación de energía.* Ninguna estructura social es autosuficiente, ya que debe tomar energía de alguna fuente exterior, la cual puede ser una institución, organización o individuo, incluso del ambiente material (1981: 28).
2. *Procesamiento.* En los sistemas organizacionales se realiza algún trabajo, se crean nuevos productos, procesan materiales, se capacita personal o se presta algún servicio (1981: 29).
3. *Resultado.* Todo sistema aporta algún producto al ambiente, en las organizaciones el proceso no es diferente (1981: 29).
4. *Los sistemas como ciclos de acontecimientos.* La industria utiliza materias primas y trabajo humano para colocar un producto en el mercado; las utilidades obtenidas se emplean para obtener materias primas y trabajo que permitan perpetuar el ciclo de

³⁴ Resulta pertinente mencionar que la obra original de Katz y Kahn apareció en 1965, fecha anterior a la mayor parte de los trabajos de la Teoría de la Contingencia centrados en la relación del ambiente con la estructura de la organización (por ejemplo, Thompson, 1967 y Lawrence y Lorsch, 1967), aunque investigaciones enfocadas a otros aspectos como la tecnología (el caso de Woodward, 1958) las variables estructurales (véase, Pugh et al. 1963) y la relación ambiente-estructura-tecnología (concretamente Burns y Stalker, 1961) son anteriores.

actividades. Este proceso es el que da origen a toda estructura, social u organizacional (1981: 29-30).

5. *Entropía negativa.* La entropía es una ley universal de la naturaleza que indica que todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte. No obstante, los sistemas abiertos importan mayor cantidad de energía de la que realmente consumen, pudiendo almacenarla, adquiriendo entropía negativa. Las organizaciones, como sistemas sociales, acumulan recursos para asegurar su funcionamiento, incrementando su entropía negativa. Los sistemas sociales tienden a detener de manera más eficiente los procesos entrópicos, con lo cual tienen existencias más prolongadas, no obstante que las organizaciones desaparecen con relativa frecuencia (1981: 30-31).
6. *Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación.* Los sistemas abiertos no sólo reciben energía, sino también información, la cual permite adaptar la estructura interna a las condiciones del ambiente. La retroalimentación negativa es el principal dispositivo del cual se valen los sistemas abiertos para corregir las desviaciones que pueden afectar su funcionamiento y adaptación al entorno. Si este dispositivo cesa o no está presente, el sistema pierde estabilidad y desaparece. Para aprovechar la información colectada, los sistemas abiertos usan procesos de codificación, que permiten incorporar la información relevante y caótica proveniente del entorno en categorías ordenadas y asimilables por el sistema (1981: 31-32).
7. *El estado estable y la homeóstasis³⁵ dinámica.* La estabilidad caracteriza a los sistemas abiertos que sobreviven. El proceso mediante el cual se alcanza dicho estado es la homeóstasis (autorregulación para mantener el estado de equilibrio del

³⁵ Este término, proveniente de la fisiología, fue previamente adaptado al campo de la Teoría de la Organización en la escuela de las Relaciones Humanas a través de la influencia de las ideas de L. J. Henderson y de Vilfredo Pareto (Desmarez, 1989).

organismo). No obstante, esto no quiere decir que el sistema abierto sea estático, en la medida en que el sistema es más simple tiende a ser así, pero en cuanto se vuelve más complejo, opta por el crecimiento y el control sobre las situaciones externas, es decir tiende a la expansión. El estado de equilibrio es dinámico, pues el sistema está abierto al cambio (1981: 33-34).

8. *Diferenciación*. Los sistemas tienden a desarrollar estructuras más diferenciadas y elaboradas. Esto implica el desarrollo de funciones especializadas. En el caso de las organizaciones, éstas tienden a desarrollar roles y funciones sumamente especializadas (1981: 34).

9. *Equifinalidad*. El principio de la equifinalidad (exclusivo de los sistemas abiertos) establece que “un sistema pueda alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos” (1981: 31-35).

Una de las más relevantes conclusiones de Katz y Kahn (1981) es que tanto en la Teoría de la Organización y la Administración en general, al asumir que la organización es un sistema cerrado, se han creado modelos que pretenden encontrar los métodos y las soluciones idóneas a problemas recurrentes. Esto implica una negación del principio de equifinalidad, razón por la cual el alcance y visión de las soluciones propuestas se limita a unas cuantas opciones, sin darse cuenta de que la organización, en tanto que sistema abierto, sigue el principio general que establece que “no tiene por qué haber un método único de lograr un objetivo” (Katz y Kahn, 1981: 36).

Así pues, la línea de razonamiento general de las teorías y modelos organizacionales basados en la perspectiva de sistemas abiertos –como es el caso de la Teoría de la Contingencia– se resume bastante bien en la siguiente afirmación:

Sin embargo, en el campo de la teoría social ha existido cierta tendencia a seguir pensando en términos de sistema “cerrado”; es decir, a considerar a la empresa lo suficientemente independiente como para permitir que se analicen casi todos sus problemas con base en la estructura interna y sin hacer referencia al ambiente externo... En la práctica los teóricos de los sistemas sí ‘tienden a enfocar en la ciencia social lo estático de la estructura social y a ignorar los estudios sobre cambios estructurales’ (Emery y Trist, 1960, citado en Katz y Kahn, 1981: 37).

La siguiente definición de organización como sistema abierto propuesta por Scott sintetiza la perspectiva de la Teoría de la Contingencia Estructural: “las organizaciones son un puñado de flujos interdependientes y de actividades que conectan a coaliciones cambiantes de participantes, situadas en entornos materiales e institucionales más amplios” (Scott, 2003: 29).

De esta manera, en los siguientes apartados se hará una revisión de las principales vertientes de la Teoría de la Contingencia, las cuales tienen como factor en común que estudian y tratan de explicar a la estructura organizacional en función de diferentes variables internas y externas, siendo las más importantes el contexto, el tamaño, la tecnología y el ambiente.

1.4.1. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional fue el principal objeto de estudio –aunque no el único– de las investigaciones englobadas en el enfoque de la Contingencia. Particularmente, el Grupo Aston de investigación³⁶, puso un mayor énfasis en su definición³⁷, concibiéndola como “un

³⁶ Grupo de investigación de la Universidad de Aston (de donde adoptan el nombre), en Birmingham, Inglaterra que incluyó a autores como Derek Pugh, David Hickson, Bob Hinings, John Child, entre otros más. La Unidad de Investigación en Administración Industrial (conocida después como Grupo Aston) que se formó en el período de 1961-1970, incluyó a varias generaciones de investigadores cuyos orígenes académicos incluían la psicología, sociología, economía y la ciencia política, entre otras disciplinas. El Grupo Aston se distinguió por no tomar el nombre de ninguno de sus integrantes individuales, y mantenerse como una unidad de investigación. Su principal contribución a la teoría de la organización fue el haber hecho una síntesis de los supuestos y métodos de investigación de la psicología con conceptos y trabajos provenientes de la sociología y de la economía (Pugh y Hickson, 2007).

³⁷ Los fundamentos del enfoque desarrollado por el Grupo Aston se resumen como sigue:

- Dada la complejidad de las organizaciones (los individuos que las integran son cambiantes), sus atributos (en suficiente cantidad) deben ser estudiados como variantes de grado y no como fenómenos. Esto hace pertinente el análisis estadístico multivariado, que permite llegar a explicaciones multi-causales.
- Debido a que las organizaciones son más perdurables que sus integrantes individuales, es pertinente estudiar sus aspectos no personales o institucionales. Los individuos son los principales informantes respecto de dichos aspectos.
- Como las organizaciones son conjuntos orientados al trabajo y a metas, se requiere investigar a las organizaciones y a los individuos desde más de una perspectiva para alcanzar una visión más holística.

constructo que se deriva a partir de sus actividades” (Pugh et al., 1963: 300), razón por la cual su estudio no puede llevarse a cabo sin hacer referencia a su *funcionamiento*. En ese sentido, el Grupo Aston partió del esquema conceptual de Wight Bakke, quien describe a las organizaciones como sistemas sociales (continuos) de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que unen recursos en un todo que luego desarrolla un carácter propio (Wight Bakke, 1959). Así, la organización se erige como un *sistema de actividades*, las cuales operan sobre una variedad de *recursos*, entre ellos: recursos *humanos*, *materiales* –materias primas y equipo– recursos *financieros*, *naturales* (no procesados por la actividad humana) e *ideacionales*, es decir, las ideas empleadas por la organización y el lenguaje usado para comunicarlas (Wight Bakke, 1950).

Partiendo de estos supuestos, el Grupo Aston delimitó las tareas centrales de una organización, las cuales se concretan y articulan a través de procesos de trabajo, que a su vez definen una estructura organizacional. De este modo, en la siguiente tabla se presentan los procesos ligados al trabajo de una organización y las actividades subsecuentes:

Tabla 1.2. Procesos de trabajo en las organizaciones.

Proceso	Definición	Actividad de la organización
De Identificación	Desarrollar, legitimar y simbolizar el propósito o misión de la organización.	Se dan cuando el propósito de la organización ³⁸ se refleja en una imagen común de la misma tanto de los participantes y de los agentes externos. Ejemplos: los pronunciamientos escritos o verbales respecto de la calidad en el servicio, las historias o de las tradiciones de la corporación.

Complementando lo anterior, en el programa de investigación del Grupo Aston se identifican tres objetivos principales: explicar la composición e interacción grupal; la personalidad y el comportamiento en la organización, además de la relación entre la estructura y el funcionamiento organizacional.

³⁸ Este concepto (*charter*, en inglés) guarda una estrecha relación con la noción de *carácter* introducida por Selznick (1957) y que tiene una connotación similar al de la personalidad en el caso de los individuos –trasladado al nivel de la organización– y que es uno de los fundamentos del ‘viejo’ institucionalismo en el análisis organizacional.

De Perpetuación	Adquirir, mantener, transformar y desarrollar recursos básicos	Si una organización desea sobrevivir, debe disponer de los recursos necesarios para tal efecto Ejemplos: Pensamientos (ideas), personal (personas), servicios (materiales), finanzas (dinero), conservación (naturaleza), crecimiento (campo de operación) Los departamentos de compras en las industrias abastecen a una organización de los insumos necesarios. Los departamentos de personal se especializan en seleccionar, nombrar y capacitar a los nuevos miembros de la organización.
De Flujo de trabajo	Producir y distribuir resultados	Comprenden todo lo que tiene que ver con la creación y distribución de los resultados de una organización, sean productos o servicios. Ejemplos: Producción y distribución Actividades como el ensamblado en una empresa manufacturera, o las ventas en una empresa de distribución, ejemplifican de manera clásica las actividades de flujo de trabajo. Pero también pueden incluirse otras menos aparentes, como la conexión de llamadas en una central telefónica, o la conducción en una empresa de autotransporte.
De Control	Dirigir, coordinar, estimular, regular, tasar y clarificar todas las operaciones	Todas las actividades diseñadas para coordinar y crear unión. Hay cuatro categorías de estas actividades: de dirección, motivación, evaluación y comunicación. Ejemplos: las actividades de un supervisor al asignar puestos de trabajo representan <i>actividades de control directivas</i>; las actividades de un supervisor al recomendar la promoción de un subordinado representan <i>actividades de control de motivación</i>; las actividades de un supervisor al revisar y dar seguimiento al desempeño del personal a su cargo representan <i>actividades de control evaluativas</i>; y finalmente las

		actividades de un supervisor al proveer de información y dar instrucciones a su personal, constituyen <i>actividades de control de comunicación</i>
De Homeóstasis	Preservar la integridad de la organización en un estado evolutivo de equilibrio dinámico	Las restantes actividades deben llevarse a cabo de manera ordenada y regulada, sosteniendo un estado que le permita desempeñar de manera competente sus funciones. Las actividades homeostáticas ³⁹ preservan el equilibrio dinámico de la organización ⁴⁰ . Fusión, liderazgo, resolución de problemas, legitimación

Fuente: Elaborado con base en información de Wight Bakke (1950) y Pugh et al. (1963: 300).

Así, desde la perspectiva particular del Grupo Aston, la estructura se define a partir de dimensiones (o variables) derivadas de las actividades y procesos de trabajo en la organización, las cuales constituyen los elementos básicos de la misma. Al ser asumidas de forma dimensional, se pueden hacer mediciones –usando escalas, por ejemplo– con el objeto de elaborar un perfil estructural de la organización.

En un primer documento, el Grupo Aston definió, a manera de hipótesis, las seis dimensiones básicas de la estructura organizacional: especialización; estandarización; formalización; centralización; configuración y flexibilidad (Pugh, et al., 1963).

La *especialización* se refiere a la división del trabajo dentro de la organización. Esta dimensión estructural tiene que ver con la distribución de funciones entre un número determinado de puestos (Pugh, et al., 1968). Es por lo tanto, el grado en el cual las actividades de una organización se dividen en roles especializados (Pugh, 1997). Esta dimensión es importante pues tiene implicaciones directas en aspectos organizacionales como la especialización de roles (cantidad de tareas asignadas a un puesto específico) o el número

³⁹ Se trata de la misma noción esbozada por Katz y Kahn (1981) y que proviene del marco conceptual de la Teoría General de Sistemas.

⁴⁰ Este concepto fue extraído de la obra de Pareto (Desmarez, 1989) y recuperado en el ámbito organizacional por la Escuela de las Relaciones Humanas, específicamente, por Roethlisberger y Dickson (2003).

de puestos especializados necesarios, lo cual determina la proporción de puestos de línea o staff, por ejemplo. Así entonces, a mayor división del trabajo se corresponde un mayor grado de especialización (Pugh et al. 1963).

La *estandarización* es el grado en el cual una organización fija reglas y procedimientos normalizados, es decir, estandarizados (Pugh, 1997). Existen dos aspectos principales de las organizaciones que se estandarizan: los procedimientos (aquellos eventos que ocurren con regularidad y que son legitimados por la organización) y los roles, lo que define el grado en que la organización recurre a la estandarización (Pugh et al. 1963). La estandarización de procedimientos “es un aspecto básico de la estructura organizacional, y en términos weberianos distinguiría a las organizaciones burocráticas de las carismáticas” (Pugh et al., 1968: 74). La *estandarización* es un elemento central de la estructura organizacional porque a través de ella se logra la coordinación de las tareas ya previamente divididas (a través de la *especialización*). Los estándares en las organizaciones predeterminan lo que las personas hacen y con ello aseguran la coordinación de su trabajo (Mintzberg, 1993).

Por otro lado, la *formalización* indica en qué medida las comunicaciones y procedimientos se registran y almacenan en algún medio escrito o formal. Por lo tanto, es uno de los aspectos centrales de la definición de burocracia de Max Weber (Pugh et al. 1963). También denota el grado en el cual las reglas e instrucciones aparecen de manera escrita (Pugh et al., 1968). En una definición simple, es el grado en el cual las instrucciones, procedimientos, etcétera, son puestas por escrito (Pugh, 1997). De manera típica, los procedimientos que tienden a formalizarse son aquellos que se relacionan con la toma de decisiones, el establecimiento de reglas, asignaciones de puestos, contratos, entre otros (Pugh et al. 1963).

Por su parte, la *centralización* tiene que ver con el lugar en donde se localiza la autoridad necesaria para tomar decisiones que afectan a la organización. (Pugh, et al., 1968). Es el grado en el cual la autoridad para tomar ciertas decisiones se localiza en la cúspide de la jerarquía de administración (Pugh, 1997). En general, se pueden distinguir dos tipos de

autoridad en las organizaciones: la autoridad formal o institucional, que va aparejada con los derechos de propiedad y la autoridad real o personal, que deriva de la experiencia y el conocimiento. Un aspecto importante de la centralización es la delegación (o ausencia) de autoridad formal hacia los distintos niveles de la organización. De manera similar, el número de participantes con autoridad personal (real) en la organización, afecta a esta dimensión. Por lo tanto, puede decirse que la centralización mide la cantidad de autoridad que se localiza en los distintos niveles de una organización (Pugh et al. 1963).

La *centralización* y su opuesto, la *descentralización*, son aspectos centrales en el estudio de las organizaciones, particularmente en cuanto a su estructura se refiere. Ambos conceptos giran en torno a la difusión y distribución del poder en la toma de decisiones en la organización (Mintzberg, 1991). Así, mientras que la *centralización* ha sido un tema recurrente en la praxis organizacional y administrativa –siendo Fayol (1968) el más obvio adherente de ella- desde un punto de vista más analítico y de diseño, la *descentralización* marca la diferencia, estructuralmente hablando. Así entonces, esta dimensión estructural claramente puede concebirse como una escala, en la cual los dos polos extremos son la *centralización* y la *descentralización*.

La *configuración* es la ‘forma’ de la estructura de roles de la organización (Pugh, et al., 1968). Adicionalmente, a decir de Pugh (1997: 18), la configuración indica cuando “la cadena de mando es grande o corta, si los superiores tienen un ámbito de control limitado o amplio –pocos o muchos subordinados–, o sí hay un porcentaje alto o bajo de personal especializado o de apoyo”. Toda organización tiene una estructura de autoridad, que es el sistema de relaciones entre los puestos descrito en términos de la autoridad de los superiores y las responsabilidades de los subordinados. Esta estructura de autoridad se expresa en la forma de un organigrama. La forma que adopta esa estructura se denomina entonces configuración⁴¹ (Pugh et al. 1963).

⁴¹ Esta dimensión estructural guarda estrecha relación (si bien no es exactamente equivalente) con el enfoque configuracionista de la Teoría de la Organización y del Pensamiento Estratégico. Los

La *flexibilidad* es la dimensión que expresa los cambios en la estructura organizacional, de manera particular los que ocurren en una organización en un período determinado de tiempo. Aspectos a considerar respecto de la flexibilidad estructural son: la cantidad de cambios acontecidos (considerando su naturaleza e importancia); la velocidad de los cambios (la cantidad de cambios que ocurren en un espacio de tiempo) y la aceleración del cambio (la relación existente entre la cantidad y la velocidad de los cambios acontecidos). Una de las principales implicaciones de esta dimensión es que de alguna manera indica la receptibilidad de la organización hacia las nuevas ideas en su entorno, así como como la voluntad y la habilidad que ésta tiene para captarlas o absorberlas (Pugh et al. 1963). De esta manera, la flexibilidad es una dimensión estructural que permite evaluar la capacidad de la organización para innovar y aprender.

Si bien la definición de las dimensiones de la estructura se realizó de manera teórica y producto del análisis de trabajos clásicos –de autores como Weber, Fayol y Urwick– para dar cumplimiento a los objetivos trazados en el programa original del Grupo Aston los estudiosos al mando de Derek Pugh realizaron un proyecto de investigación empírico en la zona de Birmingham, Reino Unido. La muestra bajo estudio se compuso de 46 organizaciones, incluyendo empresas de muy variado giro y organizaciones públicas. Se recolectó una amplia cantidad de datos respecto de las cinco primeras dimensiones de la estructura, aunque de la sexta resultó imposible por razones de tiempo. El método de recolección de datos elegido fue la entrevista en profundidad no estructurada, principalmente dirigida a jefes de área o función. Para triangular la información obtenida, se recurrió a la revisión documental. El período de entrevistas duró aproximadamente dos años (de 1962 a 1964). Al momento de analizar la información, predominó el enfoque cuantitativo, estableciéndose escalas de medición de los datos obtenidos en las entrevistas respecto de

puntos centrales de este acercamiento a las organizaciones serán desarrollados más adelante en la presente tesis.

las dimensiones de estructura, lo cual permitió emplear posteriormente técnicas de análisis factorial y multivariado (Pugh et al., 1968).

Así, con fines analíticos –pero también de diseño– a partir de las dimensiones básicas de estructura, se dedujeron *dimensiones estructurales subyacentes*, de carácter más operacional, en el sentido de que sintetizan y correlacionan elementos de las seis dimensiones estructurales ‘simples’ (variables) y con ello se puede establecer de alguna manera el grado o nivel de estructuración de una organización (Pugh et al., 1968).

De esta manera, las variables de *especialización, estandarización y formalización* – dada su estrecha correlación estadística y empírica– se pueden sintetizar en una nueva dimensión denominada *estructuración de actividades*. El término estructuración es preferido sobre el de burocratización, dado que tiene un carácter mucho más amplio, pues la incluye (Pugh, et al., 1968)⁴². Específicamente, esta dimensión representa “el grado en el que el comportamiento de los empleados es definido de manera explícita, e incorpora el grado de especialización en el puesto de trabajo, el grado de estandarización de las rutinas organizacionales y el grado de formalización de los procedimientos escritos” (Pugh, et al. 1969b: 116). Así, una organización con sus actividades altamente estructuradas presenta “muchas secciones especializadas en aspectos tales como las compras, capacitación, estudio del trabajo, etc.; además tiene muchos procedimientos rutinarios y documentos formales, lo que hace que se encuentre más estructurada que aquellas que no presentan estas características” (Pugh y Hickson, 2007: 14).

La variable *centralización* y su opuesto, la *autonomía*, pueden agregarse en una dimensión estructural subyacente, denominada *concentración de autoridad*. La correlación

⁴² Este énfasis puesto sobre el concepto de burocracia debe contextualizarse, dada la temporalidad en la que fueron realizados los trabajos del Grupo Aston. En los años sesentas del siglo XX (y todavía en años posteriores) el paradigma organizacional por excelencia era el de las *burocracias*. No obstante, lo que estos investigadores pretenden establecer es que el concepto de burocracia, en el sentido de un tipo organizacional ‘puro’ es inexistente teóricamente y poco útil en el sentido empírico, ya que “la burocracia no es unitaria, más bien, las organizaciones pueden ser burocráticas en una variedad de formas” (Pugh et al., 1968: 88) lo cual de algún modo es congruente con las conclusiones extraídas por los sociólogos funcionalistas que integraron la Escuela de la Burocracia.

existente –estadística y empírica, más no teórica– entre la *centralización* y las variables *especialización*, *estandarización* y *formalización*, probó ser débil, algo que también contradice de algún modo la suposición respecto de que las burocracias tienen un alto grado de *centralización* (Pugh, et al., 1968). De manera específica, la *concentración de autoridad* se define como “el grado en que la autoridad para tomar decisiones reside en unidades que controlan desde el exterior a la organización y se centraliza en los niveles jerárquicos más altos dentro de éstas” (Pugh, et al., 1969b: 116). Por lo tanto, una organización con autoridad concentrada “no sólo presenta a la mayor parte de sus decisiones siendo tomadas desde la cúspide de su propia jerarquía, además muchas decisiones son tomadas en lugar de ella, por encima de ella, por la administración de otra organización de la cual es subsidiaria en su totalidad o en parte, o una sección de la misma” (Pugh y Hickson, 2007: 14).

La tercera dimensión estructural subyacente se denomina *control de línea del flujo de trabajo*, y expresa el grado en el que control es ejercido por personal de línea y no mediante procedimientos impersonales (Pugh et al., 1968). Esta dimensión subyacente se basa en la variable estructural *configuración* y presenta también una relación estrecha con las dos primeras dimensiones subyacentes, especialmente con la *estructuración de actividades*, pues existen organizaciones cuyo nivel de estructuración va acompañado por “el control de las actividades a través de un pequeño número de subordinados por supervisor, mientras que en otros casos dicha estructuración está asociada al registro formal del desempeño de cada puesto” (Pugh, 1969b: 116).

También la variable estructural *configuración* y los elementos que involucra dan origen a una cuarta dimensión subyacente, el *componente de apoyo*, la cual gira en torno a la cantidad de actividades auxiliares necesarias para el flujo de trabajo principal de la organización. El trabajo de oficina, servicio transporte y de cocina son ejemplos de dichas actividades. Por lo tanto, esta dimensión subyacente contempla el porcentaje de personal de oficina y de personal no relacionado a la producción o prestación de servicios (Pugh et al., 1968).

Estas cuatro dimensiones subyacentes (*estructuración de actividades, concentración de autoridad, control de línea del flujo de trabajo y componente de apoyo*) representan el resultado del análisis estructural realizado por el Grupo Aston, y por tanto, la base de sus posteriores trabajos. No obstante, solo las dos primeras tendrán un rol central en su teoría particular de las organizaciones⁴³.

1.4.2. ESTRUCTURA Y CONTEXTO.

La estructura es el elemento interno de las organizaciones en el que mayor énfasis han puesto las diferentes perspectivas analíticas. Previamente se describieron las dimensiones o variables que la componen. Sin embargo, estos componentes en sí mismos no dicen demasiado respecto de la manera en que las organizaciones adoptan una cierta estructura, o cómo es que ésta puede llegar a cambiar o transformarse. Así entonces, las variables estructurales son dependientes de otro tipo de dimensiones que surgen del contexto de las organizaciones. Por contexto se entiende “un tipo de situación dentro de la cual es posible encontrar estructuras particulares, relaciones de poder, procesos, ambientes competitivos, etcétera” (Mintzberg, 1993: 669). En lo general, el contexto se ha asumido como aquellos aspectos o características organizacionales internas no estructurales. Dentro del marco conceptual esbozado por el Grupo Aston, el contexto es asumido como aquellas contingencias que una organización enfrenta y que influyen en el diseño de su estructura (Pugh, 1973). En ese sentido, la estructura de una organización se relaciona de manera

⁴³ Por ejemplo, en el artículo donde se analiza la relación entre la estructura y el contexto organizacional (Pugh, 1969a), solo se correlacionan las dimensiones *estructuración de actividades y concentración de autoridad*, mientras que el *control del flujo de trabajo* no resulta especialmente significativo. Para el caso del trabajo donde se presenta una tipología organizacional (Pugh, et al., 1969b), se emplean las tres dimensiones referidas, si bien cabe decir que el *control del flujo de trabajo* adquiere mayor relevancia. La explicación a este uso dispar de las dimensiones es que las dos primeras (*estructuración y concentración*) son las que mayor relación guardan con la estructura de la organización, y porque sobre todo, son éstas las que permiten de algún modo desmontar la ‘visión tradicional’ de la burocracia, el cual era uno de los objetivos iniciales (Pugh et al., 1963) de los estudios realizados por el Grupo Aston.

estrecha con el contexto en que opera, de tal manera que las variaciones estructurales se pueden explicar a través de factores contextuales o contingentes. Estas 'contingencias' son de suma importancia, ya que influyen de manera determinante al funcionamiento y la estructura organizacional (Pugh et al., 1969a).

A continuación se hará una revisión de las dimensiones contextuales⁴⁴ esbozadas por el Grupo Aston y la influencia que tienen sobre la estructura organizacional, concretamente las dimensiones estructurales subyacentes identificadas en su investigación sobre la estructura organizacional (Pugh, et al., 1968).

Origen e Historia. Indica si una organización fue fundada de manera privada, los tipos de cambios que ha experimentado en cuanto a la propiedad, su localización, etcétera (Pugh, 1973: 27). Las organizaciones pueden desarrollarse lenta y gradualmente desde unidades individuales emprendedoras hasta llegar a ser entidades grandes con estructuras más complejas. Pero también pueden surgir como una filial de una organización ya existente y con ello crecer más rápidamente (Pugh et al, 1969a: 91). Esta dimensión contextual comprende y depende de ciertas variables. La primera de ellas, la *impersonalidad en el origen*, permite distinguir entre organizaciones emprendedoras –fundadas de manera personal– y las burocráticas, que regularmente son fundadas por organizaciones ya existentes. De acuerdo a Pugh et al. (1969a), esta variable contextual guarda una fuerte relación con la dimensión estructural subyacente *concentración de autoridad*, lo que se explica debido a que las organizaciones fundadas de manera impersonal tienden a ser altamente centralizadas. En segundo término, la *edad* constituye también una variable de esta dimensión contextual. Pugh et al. (1969a) encontraron que la *edad* de una organización se relaciona positivamente con la *concentración de autoridad*, ya que las organizaciones más antiguas⁴⁵ muestran una mayor

⁴⁴ La tecnología es considerada como una variable contextual dentro del marco conceptual del Grupo Aston. No obstante, en sí misma esta dimensión es tan relevante que será abordada con mayor profundidad en una de las siguientes secciones de la presente tesis.

⁴⁵ A este respecto, el Grupo Aston concluyó que la edad de una organización no se relaciona de manera significativa con la dimensión estructural subyacente *estructuración de actividades*. Esto significa que la estructura de una organización no depende de la edad de la misma. Sin embargo, esto apoya la tesis sostenida por Stinchcombe (1965), suscrita posteriormente también por Mintzberg

tendencia a ser descentralizadas y mostrar más autonomía. Finalmente, los *cambios históricos* son otra variable de la dimensión, y comprende a los cambios acaecidos en la ubicación, el rango de servicios o productos ofrecidos y en el patrón de propiedad de la organización. Esta variable se relaciona fuertemente con la *edad*, pues lógicamente las organizaciones más antiguas experimentan mayores cambios, pero además también guarda una fuerte relación con la dimensión estructural subyacente *concentración de autoridad*, en el sentido de dispersión de la autoridad (Pugh et al., 1969a).

Propiedad y control. Representa el tipo de propietario (privado o público), así como su concentración en unas cuantas manos o su dispersión en otras tantas (Pugh, 1973). Esta dimensión puede explicar de manera parcial las diferencias entre una dependencia gubernamental y una empresa privada. Las organizaciones que tienen filiales, sean públicas o privadas son denominadas 'organización matriz' (Pugh et al., 1969a). En ese sentido, la *rendición pública de cuentas* es una variable comprendida en esta dimensión del contexto y que tiene que ver con el grado en que la 'organización matriz' está sujeta al escrutinio de sus conductas y asuntos por el público. Las empresas que no participan de la bolsa de valores son las que menos rinden cuentas, mientras que las dependencias de gobierno son las que más lo hacen. Esta variable se relaciona de manera positiva con la dimensión estructural subyacente *concentración de autoridad*, pero también con la dimensión *estandarización* (Pugh et al., 1969a). Una segunda variable de esta dimensión contextual, la *relación entre propiedad y administración* señala las relaciones entre accionistas, directores y ejecutivos. Cuando estos grupos están completamente separados hay una separación total entre propiedad, control y administración. Cuando no existe esta distancia, la propiedad el control y la administración se fusionan. Así que esta variable mide la separación entre dichos grupos de interés.

(1991) que sostiene que la estructura de la organización está en función de la edad de la industria en que está inmersa. Este argumento es apoyado también de manera parcial por teóricos de la ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977) y en cierta medida también por los neo institucionalistas (DiMaggio y Powell, 199b).

Tamaño: Representa el número de empleados, de activos, la posición en el mercado, etcétera (Pugh, 1973: 27). Max Weber señaló que el tamaño es una de las causas más importantes de las diferencias entre organizaciones, además de que un gran tamaño es característico de la burocracia (Pugh et al., 1969a). Al momento de definir a una gran organización, el Grupo Aston tomó en cuenta tanto al número de empleados como a sus activos financieros. De esta manera, sus hallazgos soportaron la idea de que el tamaño guarda una estrecha relación con la burocratización, puesto que las organizaciones grandes tienden a tener una mayor especialización, estandarización y formalización que las organizaciones pequeñas. Para sustentar esta conclusión, el estudio del Grupo Aston definió dos variables de la dimensión contextual *tamaño*. La primera de ellas, el *número de empleados y activos netos*, expande la noción coloquial del tamaño de la estructura, no ciñéndolo únicamente al número total de empleados o participantes, sino también a los recursos financieros con que dispone. De esta manera, el *número de empleados y activos netos* demostró una fuerte relación la dimensión estructural subyacente *estructuración de actividades*, lo que refuerza la tesis de que la burocratización se expresa en un mayor *tamaño* estructural. No obstante, el *número de empleados y activos netos* no se relacionó de manera importante con las otras dimensiones estructurales subyacentes (*concentración de la autoridad y control de línea del flujo de trabajo*). Especialmente, el Grupo Aston logró establecer que las organizaciones más grandes –burocráticas–y que tienden a desarrollar funciones y puestos especializados, así como rutinas más complejas, descentralizan su estructura. Por lo tanto, el control burocrático, propio de las grandes organizaciones se enfoca en los procedimientos (vía estándares y reglas) y no tanto en las actividades del flujo de trabajo, lo cual redefine el supuesto de que las burocracias son organizaciones con una alta concentración de poder en la dirección (Pugh et al., 1969a). La segunda variable asociada al *tamaño* de la estructura, es el *tamaño de la organización matriz*, es decir, el número de empleados de la organización mayor a la que la organización estudiada pertenece. En el estudio realizado por el Grupo Aston, el *tamaño de la organización matriz* no se relacionó de

manera importante con las dimensiones estructurales subyacentes, de tal modo que el *tamaño* de la propia organización resulta más determinante sobre la estandarización, especialización y formalización. No obstante, también se concluyó que la *concentración de autoridad* guarda cierta relación con el *tamaño de la organización matriz*, algo que resulta más aparente en las organizaciones gubernamentales que en las privadas.

Propósito: Representa la naturaleza y el rango de bienes y servicios que ofrece la organización (Pugh, 1973). Esta dimensión resalta la importancia del propósito formal de una organización: su función social, sus metas, así como la ideología y los sistemas de creencias, los cuales influyen tanto a la estructura como a su funcionamiento general. Los elementos que esta dimensión contextual comprende, son: la cantidad de productos/servicios distintos que se producen/ofrecen; el tipo de producto (la dicotomía entre producto o servicio); el ser productor o consumidor de productos; la orientación de los productos (estandarizados o personalizados); la autoimagen de la organización; las políticas respecto de los productos o servicios y el filtrado o categorización de los clientes (Pugh et al., 1969a). Una variable perteneciente a esta dimensión contextual es la *variabilidad operativa*, que se traduce como el enfoque en manufacturar bienes de consumo no estandarizados o servicios al consumidor estándar. Las organizaciones que califican altas en este aspecto prestan un único servicio estandarizado –organizaciones de transporte, minoristas, escuelas– mientras que las que tienen menor calificación, crean productos no estandarizados siguiendo las especificaciones del consumidor, tales como las empresas metalúrgicas, empresas de servicios de ingeniería, entre otras. La segunda variable de esta dimensión, la *diversidad operativa*, destaca la multiplicidad de productos, las políticas sobre la variedad de productos, selectividad de clientes y la autoimagen. Las organizaciones más diversas en sus operaciones fueron manufactureras con líneas de productos extensas mientras que las que contenían menor diversidad manufacturaban o prestaban servicios más limitados. En concreto, la *variabilidad operativa* se relaciona de manera importante con la dimensión estructural *control de línea del flujo de trabajo*, ya que las organizaciones ofrecen productos y servicios no estandarizados

confían más en el control impersonal del flujo de trabajo, mientras que las que ofrecen productos estándar confían más en la supervisión jerárquica. Para el caso de la *diversidad operativa*, ésta se relaciona de manera significativa con la *estructuración de actividades*, pero no con la *concentración de autoridad*.

Tecnología: La tecnología ha sido considerada como un determinante importante de la estructura y el funcionamiento de la organización. Esta dimensión contextual se define entonces como “la secuencia de técnicas físicas usadas en el flujo de trabajo de la organización, incluso si esas técnicas físicas incluyen sólo pluma, tinta y papel” (Pugh et al., 1969a: 102). En un sentido más específico, es “el grado de integración alcanzado en un proceso de trabajo organizacional” (Pugh, 1973: 27). Esta dimensión incluye tanto el patrón de operaciones como el equipo utilizado y aplica tanto a organizaciones manufactureras como de servicios. En el marco conceptual del Grupo Aston, la tecnología incluye varias subcategorías. La *rigidez del flujo de trabajo* se refiere a la capacidad de adaptación de la tecnología, es decir, el grado en que las máquinas, el conocimiento, las habilidades y las materias primas pueden usarse para elaborar productos o servicios distintos. En términos simples, expresa si el equipo es predominantemente multipropósito o no. Por otro lado, cuando una máquina o dispositivo desempeña varias tareas humanas, se está hablando de *automatización*. De esta última pueden distinguirse su modo (el nivel de automatización del equipo empleado) y el rango (la sofisticación de los equipos utilizados). La *interdependencia de los segmentos del flujo de trabajo*, expresa el grado de unión entre los segmentos de una organización. Por su parte, la *especificación de los criterios de evaluación de la calidad* clasifica la precisión con la cual los productos se comparan con un estándar aceptable.

En el marco conceptual del Grupo Aston, la dimensión contextual *tecnología* incluye dos variables o escalas. La *integración del flujo de trabajo* expresa la oposición entre dos extremos, en uno se ubica a las organizaciones que tienen tecnologías integradas, automatizadas y rígidas y en el otro se encuentran aquellas que tienen tecnologías diversas, no automatizadas y flexibles. Existe una cierta relación entre la *integración del flujo de trabajo*

y la dimensión estructural *estructuración de actividades*, sin embargo la relación no es tan fuerte como en el caso de la dimensión *tamaño*. Las tecnologías rígidas y fuertemente integradas suelen estar asociadas a una mayor estructuración de las actividades y de procesos. La relación con la *concentración de autoridad* tampoco es tan importante, lo que explica que ante el uso de tecnologías más integradas las decisiones se vuelven más rutinarias y por lo tanto, se descentralizan (Pugh et al., 1969a). La segunda variable, los *costos de la fuerza de trabajo* expresa el porcentaje de los costos totales que se destina a la remuneración del personal. La relación de esta con la *estructuración de actividades* y la *concentración de autoridad* tampoco fue demasiado significativa (Pugh et al., 1969a).

Ubicación: Se refiere a la comunidad cultural y geográfica en la que se desarrolla la organización. De manera más específica, es el número de sitios de operación geográficamente dispersos⁴⁶ (Pugh, 1973: 27). Esta dimensión solo contiene una variable, el *número de sitios de operación*, logrando advertirse que las organizaciones manufactureras suelen concentrarse en un número pequeño de sitios, mientras que las que ofrecen servicios se distribuyen más ampliamente. En lo general, esta dimensión contextual no tiene una relación fuerte con la *estructuración de actividades* ni con la *concentración de autoridad*, característica que comparte con las dimensiones contextuales de la *tecnología* y *propósito*, de tal forma que en conjunto las tres tienen un efecto más grande que por sí solas (Pugh et al., 1969a).

Dependencia: La dependencia de una organización refleja sus relaciones con otras organizaciones en su entorno social, tales como los proveedores, consumidores, competidores, sindicatos, y otras organizaciones políticas y sociales (Pugh et al., 1969a: 104). De forma específica es el grado en el que una organización depende de los consumidores, proveedores, sindicatos, grupos de interés, etcétera (Pugh, 1973: 27). Una variable involucrada en esta dimensión contextual es la *dependencia de una organización matriz*, la

⁴⁶ El estudio realizado por el Grupo Aston se llevó a cabo en una misma región geográfica (los *Midlands* del Reino Unido), por lo que la influencia de esta dimensión contextual sobre las dimensiones estructurales es menos evidente (Pugh et al., 1968; 1969a; 1969b; Hickson et al. 1969).

cual a su vez comprende aspectos como: el tamaño de la organización filial respecto del tamaño de la organización matriz; el estatus de la organización filial respecto de la organización matriz; la representación de la organización en cuerpos colegiados, así como el número de especialistas contratados en la organización (Pugh et al., 1969a). Una segunda variable de esta dimensión es la *dependencia de otras organizaciones*, que incluye aspectos como: la integración vertical –el número de proveedores de donde se obtienen los insumos y de clientes a quienes se supe de productos– y los *sindicatos*, es decir, la relevancia otorgada a éstos por parte de la organización (Pugh et al., 1969a).

En términos más concretos, las organizaciones con un alto nivel de *dependencia* se caracterizan por ser fundadas de manera impersonal, deben rendir cuentas al público, están integradas verticalmente, contratan a un gran número de especialistas, son pequeñas comparadas con su organización matriz y tienen un estatus bajo por no ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones de la organización de la que dependen. Por su parte, las organizaciones con baja *dependencia* son independientes, fundadas de manera individual, rinden pocas cuentas al público, tienen poca integración vertical, contratan a pocos especialistas y no existe una organización matriz (Pugh et al., 1969a). Por otro lado, la relación de la dimensión contextual *dependencia* con las dimensiones estructurales subyacentes probó ser débil, salvo en el caso de la *concentración de autoridad* en donde fue posible destacar que las organizaciones *dependientes* tienen una estructura de autoridad centralizada y por lo tanto, menor autonomía en la toma de decisiones. Por lo tanto, las organizaciones *independientes*, tienen mayor autonomía y descentralizan sus decisiones a través de la jerarquía, algo que más tarde fue también señalado por Mintzberg (1991) en su modelo de configuración.

A continuación se presentan las distintas dimensiones contextuales identificadas por el Grupo Aston, y sus variables involucradas, además de su relación con las dimensiones estructurales previamente descritas:

	Variables	Dimensiones Estructurales
--	-----------	---------------------------

Dimensiones Contextuales	Contextuales	<i>Estructuración de Actividades</i>	<i>Concentración de Autoridad</i>	<i>Control de Línea del Flujo de Trabajo</i>
<i>Orígenes e Historia</i>	Impersonalidad en el origen	Relación Débil	Fuerte Relación	Relación Débil
	Edad			
	Cambios Históricos			
<i>Propiedad y Control</i>	Redición pública de cuentas	Escasa Relación	Fuerte Relación	Relación Promedio
	Relación entre propiedad y administración			
<i>Tamaño</i>	Número de empleados y activos netos	Relación Muy Fuerte	Relación Promedio	Relación Débil
	Tamaño de la organización matriz			
<i>Propósito</i>	Variabilidad operativa	Relación Débil	Escasa Relación	Escasa Relación
	Diversidad operativa			
<i>Tecnología</i>	Integración del flujo de trabajo	Relación Débil	Relación Débil	Relación Débil
	Costos de la fuerza de trabajo			
<i>Ubicación</i>	Número de sitios de operación	Escasa Relación	Relación Promedio	Relación Promedio
<i>Dependencia</i>	Dependencia de una organización matriz	Relación Promedio	Relación Fuerte	Escasa Relación
	Dependencia de otras organizaciones			

Fuente: Elaborado a partir de Pugh et al. (1969a: 93) y Pugh (1973).

De esta manera, se pueden extraer algunas conclusiones del estudio elaborado por el Grupo Aston respecto de la relación existente entre las dimensiones contextuales y estructurales de una organización. En primer lugar, y de manera general se concluyó que las dimensiones contextuales del *tamaño*, *dependencia*, *tecnología*, *ubicación* y en menor grado la de *propósito*, determinan en una buena medida la estructura organizacional (Pugh, et al., 1969a). De manera más específica, este estudio determinó que la dimensión *tamaño*, potencializada

en cierta manera por la *tecnología* determinan la *estructuración de actividades* de una organización. Por ejemplo, la *especialización* –la cual se halla comprendida en la *estructuración de actividades*– se correlaciona fuertemente en lo estadístico con el *tamaño* de una organización. Si a esta correlación se añade la dimensión *tecnología*, la correlación es aún más fuerte. Consecuentemente, la correlación existente entre el tamaño y la *formalización* –otra variable de la referida *estructuración*– es también elevada. Algo similar sucede con la relación observada entre las dimensiones contextuales *dependencia de otras organizaciones* y *ubicación*, las cuales mostraron una fuerte correlación estadística con la *concentración de autoridad* (Pugh, 1973).

Estos resultados estadísticos se sintetizan en el argumento de que la estructura de una organización depende principalmente de su *tamaño* y su grado de *dependencia de otras organizaciones*. Entre más grande es una organización, más probable es que sus empleados laboren en tareas más especializadas, siguiendo procesos estandarizados además de documentación formal, por lo cual su grado de *estructuración* sería *alto*, y con esto se ajustaría a la descripción de la burocracia. Paralelamente, si una organización es más dependiente de un número reducido de propietarios, proveedores y consumidores, incluso de uno solo (total dependencia), entonces esa organización tendrá una menor autonomía en su toma de decisiones, e incluso para el caso de las decisiones que deba tomar, están tenderán a ser más centralizadas (Pugh y Hickson, 2007).

A modo de síntesis, en la siguiente tabla se establece la relación de la estructura (como variable dependiente) respecto del contexto organizacional (variable independiente):

Dimensiones Estructurales	Variables contextuales con valor predictivo de los factores estructurales
<i>Estructuración de Actividades</i>	Tamaño Integración del flujo de trabajo (tecnología) Tamaño de la organización matriz
<i>Concentración de Autoridad</i>	Dependencia Número de sitios de operación (Ubicación) Edad Diversidad operativa (Propósito) Integración del flujo de trabajo (tecnología) Tamaño de la organización matriz

<i>Control de línea del Flujo de Trabajo</i>	Variabilidad operativa (Propósito) Integración del flujo de trabajo (tecnología) Número de sitios de operación (Ubicación)
--	--

Fuente: Elaborado con base en Pugh (1969a: 110) y Pugh (1973).

Esta relación entre estructura y contexto también queda patente en el planteamiento siguiente:

Una política de especializar los roles y estandarizar procesos, es decir, de estructuración, requerirá a más personas, crecer en tamaño. La concentración de decisiones en manos de un grupo de propietarios probablemente resultará en una mayor integración en lo económico entre las subsidiarias involucradas, lo cual implica mayor dependencia; mientras que el control de la producción, la inspección y el estudio de los procedimientos de trabajo por parte del staff de control, puede elevar el nivel de integración del flujo de trabajo en lo **tecnológico** (Pugh et al., 1969a: 112).

1.4.3. ESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA.

La tecnología ha sido un tema importante en la Teoría de la Organización desde sus inicios. Autores con un interés managerial marcado como Taylor (1968) y Fayol (1968) ponen un gran énfasis en los aspectos técnicos de las organizaciones fabriles de la época (finales del siglo XIX), destacando ante todo la relación existente entre el desempeño del trabajador y el correcto uso de la tecnología aplicada a la manufactura. Sus teorías de la organización pretenden crear una estructura organizacional⁴⁷ que tome ventaja de los avances científicos que produjeron tecnologías fabriles cada vez más avanzadas, como es el caso de la línea de montaje de Henri Ford, cuyo sistema de manufactura refuerza a nivel técnico los preceptos teóricos de gestión tayloristas. De esta manera, las teorías administrativas y organizacionales propuestas por personalidades como Fayol, Urwick y Drucker, postulan principios universales que derivan en estructuras eficientes, sin importar las diferencias en cuanto a las tareas y

⁴⁷ Estos planteamientos señalan la importancia de la organización del trabajo, es decir la estructura organizacional de la empresa, la cual se conceptualiza como el patrón adoptado por las interacciones entre los participantes de la organización.

tecnologías empleadas por la empresa (Hickson et al., 1969). Así pues, la relación existente entre la estructura organizacional y la tecnología era ya percibida de manera implícita desde estas etapas incipientes, si bien su papel no era comprendido del todo aún.

En el análisis organizacional, la tecnología ha sido definida de manera general como “los medios, actividades y conocimientos usados para transformar materiales e insumos en resultados o productos para la organización” (Scott, 1987: 18). Pero aunque el aspecto tecnológico de las organizaciones ha estado siempre presente, la literatura organizacional no presenta una definición uniforme ni definitiva. Orlikowski (1992) plantea que es posible distinguir el empleo del término tecnología en las organizaciones en dos sentidos: por su *alcance* (aquello que sirve para definirla, además de lo que implica) y por su *rol* (definiendo la interacción entre tecnología y la organización).

Respecto de su *alcance*, la tecnología en las organizaciones es concebida generalmente como un *hardware*: “los instrumentos, máquinas y equipo que los humanos usan en sus actividades productivas, ya sea a través de dispositivos industriales o informáticos” (Orlikowski, 1992: 399). Sin embargo, esta caracterización tipo hardware tiene la limitación de que sólo resulta significativa para organizaciones que emplean maquinaria en sus actividades productivas. Por lo tanto, esta modalidad se ha ampliado usando un término que comprende a un mayor número de organizaciones (no necesariamente industriales ni fabriles), el de las *tecnologías sociales* que incluye a “los conocimientos, técnicas y tareas genéricas utilizadas cuando los humanos se involucran en cualquier actividad productiva” (Orlikowski, 1992: 399). Por otro lado, cuando la tecnología organizacional se define a través de su *rol*, ha sido caracterizada como “una fuerza externa y objetiva, que tiene impactos determinantes (relativamente) sobre ciertas propiedades de la organización como la estructura” (Orlikowski, 1992: 399). En acercamientos menos deterministas, el rol de la tecnología ha sido descrito como el producto de interpretaciones e intervenciones compartidas, mientras que posturas moderadas delinean el papel del componente técnico en

la organización como “una fuerza externa que produce impactos, pero en donde éstos son moderados por los actores y los contextos organizacionales” (Orlikowski, 1992: 400).

En la práctica y de manera más específica, la tecnología adopta dos modalidades básicas. La tecnología *central* de la organización comprende la maquinaria y el conocimiento aplicado a la tarea de transformar los insumos en productos o resultados. Por su parte, la tecnología *periférica* incluye la maquinaria y conocimientos que se aplican a aquellas actividades que no son representativas de las actividades centrales de la organización (Jaffe, 2001).

Uno de los primeros estudios respecto de la influencia del factor tecnológico en las organizaciones fue elaborado por investigadores (principalmente psicólogos sociales) pertenecientes al Instituto Tavistock de Londres, quienes pusieron en marcha un programa que combinaba la investigación con la práctica de consultoría, y que fue denominado ‘action research’ (investigación acción). Así, Trist y Bamforth (1951) llevaron a cabo un estudio respecto de los efectos de la introducción de la mecanización en una mina de carbón en Gran Bretaña. La introducción de métodos y aparatos más sofisticados para la extracción del mineral volvió más complejo el sistema técnico asociado al proceso, y gracias a la mecanización implementada, se podían trabajar secciones o planas mucho más grandes (*longwalls*, en inglés) de la mina, cambiando el sistema de trabajo previo y que se orientaba a la explotación de secciones o planas más pequeñas (*shortwalls*). Este cambio trajo consigo varios problemas, ya que los mineros experimentaron un cambio drástico en la organización de su trabajo. El método anteriormente empleado –*shortwall*– de naturaleza artesanal se basaba en la conformación de pequeñas cuadrillas o grupos, compuestas por un minero experto, su segundo al mando y uno o dos trabajadores adicionales. En contraste, en el nuevo sistema basado en la mecanización –*longwall*– el trabajo se organizaba a través de la conformación de grupos de 40 a 50 personas, con un jefe bien definido y varios supervisores o capataces. A raíz de esto, la estructura de la mina cambió, pareciéndose más a una empresa, en donde los grupos de trabajo se organizaban a la manera de departamentos o

áreas, lo cual alteró el sistema de relaciones sociales entre el personal y generó una serie de descontentos y comportamientos negativos, entre ellos ausentismo, la formación de camarillas o grupos informales, la segregación y aislamiento de ciertos trabajadores, así como un mayor nivel de conflicto al interior de la organización expresado en la búsqueda de chivos expiatorios por la baja productividad o por las continuas ausencias en el puesto de trabajo (Trist y Bamforth, 1951).

La problemática identificada en esta investigación llevó a concluir a los autores que el grupo de trabajadores de la mina no era un sistema técnico solamente, ni tampoco un sistema social aislado. Los imperativos tecnológicos ponen restricciones a la organización del trabajo, pero el grupo de trabajo tiene en sí mismo propiedades sociales y psicológicas que son independientes de la tecnología. Así pues, no tiene sentido afirmar una relación de dependencia determinista al momento de definir el sistema de organización del trabajo. En su lugar, resulta más apropiado hablar de una interacción entre dos subsistemas (social y técnico) sobre un tercero (económico), lo cual define la estructura y el funcionamiento de la organización. En ese sentido, la tarea del administrador o dirigente debe ser lograr la integración entre los subsistemas, es decir optimizar la interacción entre ellos, ya que la existencia de un cambio (positivo o negativo) en los subsistemas se ve reflejado de manera dispar en la organización (Trist y Bamforth, 1951).

Las investigaciones sobre los sistemas sociotécnicos de Trist y sus colaboradores pusieron sobre la agenda la fuerte relación existente entre la tecnología y la organización del trabajo. No obstante, estos trabajos se distinguen por el hecho de que la unidad de análisis es principalmente el grupo (aunque en ocasiones también el individuo). Debido a esto, aspectos organizacionales como la estructura, la toma de decisiones y otros tantos quedan fuera del análisis (Hickson et al., 1969). Así entonces, el estudio sistemático de la relación existente entre la tecnología y el funcionamiento de las organizaciones da inicio con el estudio pionero realizado por Joan Woodward en la década de 1950 en el Reino Unido, con el cual se dio inicio también a la corriente conocida como Teoría de la Contingencia (Hinings, 2010).

Tras un análisis metódico de la información obtenida como producto de dicha investigación⁴⁸, el equipo de Woodward concluyó que en la muestra de organizaciones estudiadas, las que mejor desempeño mostraban no se distinguían por seguir de manera rigurosa los principios clásicos de la Administración, es decir, las organizaciones que calificaban mejor en cuanto sus resultados obtenidos y en su funcionamiento general mostraban una estructura organizacional que no se ajustaba a los cánones establecidos en la disciplina administrativa; lo que es más, varias organizaciones de alto desempeño parecían lograrlo a pesar de mostrar patrones estructurales distintos. Aspectos como el tamaño y la edad no mostraron ser demasiado determinantes en la operación y funcionamiento de la organización (había muchos casos en donde pequeñas empresas superaban en desempeño a las de mayor tamaño). Las estructuras en la mayoría de los casos seguían el patrón de organización lineal-militar advocated por Fayol, unos cuantos el patrón funcional taylorista y el resto, variantes de la modalidad lineal-funcional. No obstante, estos arreglos estructurales no se derivaban del tamaño de la organización, de su historia particular, ni tampoco de los métodos y sistemas de gestión seguidos desde la gerencia. La única explicación para esta variación y a la que recurrieron Woodward y sus colaboradores fue que las empresas podían clasificarse en función de la tecnología⁴⁹ que empleaban en su proceso productivo. La diversidad de

⁴⁸ La investigación fue realizada entre los años de 1955 a 1957 en la región de South Essex, Inglaterra, por un equipo de investigadores de la Human Relations Research Unit, perteneciente al South East Essex Technical College, encabezados por Woodward. El objetivo del estudio era descubrir si los principios de administración expresados en las teorías clásicas se correlacionaban con el éxito de las empresas que los ponían en práctica (Sewell y Phillips, 2010).

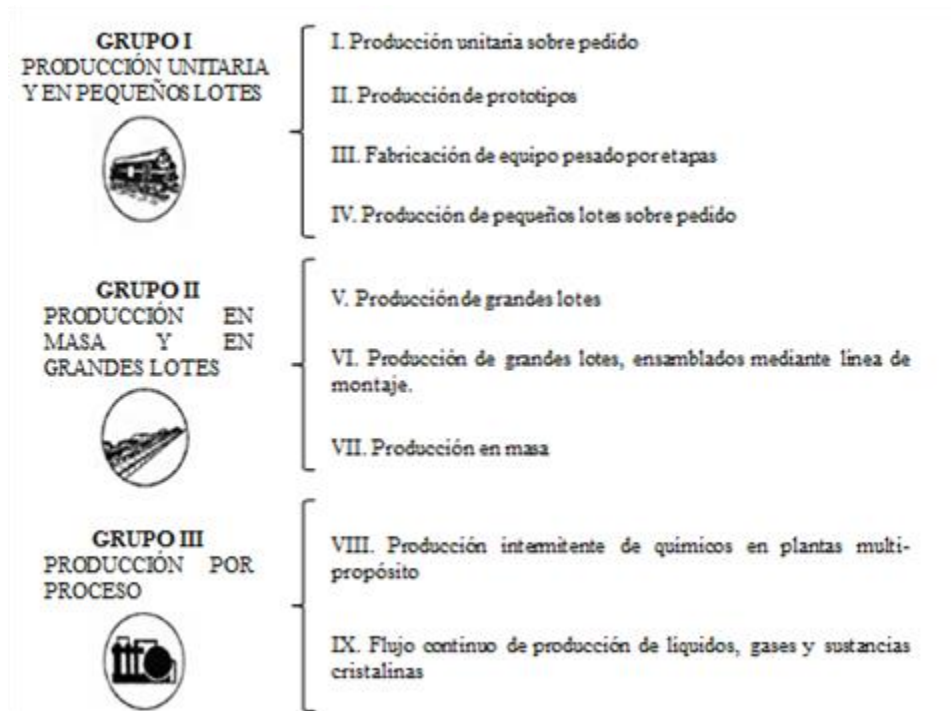
El equipo realizó una encuesta a 100 empresas (todas ellas manufactureras, de tal manera que se excluyeron a dependencias del gobierno, empresas extractivas, de transporte y otros servicios), con más de 100 trabajadores en todos los casos. Los aspectos investigados incluían tópicos como la historia y tamaño de la organización, los métodos y procesos de manufactura, y especialmente, la forma y los procedimientos con que se organizaba la empresa, es decir elementos estructurales, destacando (Woodward, 1958: 7): el *tramo de control* en los distintos niveles gerenciales; la proporción de empleados de producción respecto del total de empleados de la empresa; la proporción de empleados de mantenimiento comparada con los empleados de producción; la proporción de trabajadores de oficina y administrativos comparada con el personal empleado por horas; la proporción de gerentes y personal de staff respecto del total de empleados de la organización.

⁴⁹ La tecnología es asumida por Woodward (1958) como equivalente a las técnicas de producción industrial. Es en este sentido que su modelo explicativo se adhiere al paradigma positivista, que sugiere que la tecnología es una variable que puede ser medida y predicha, pudiendo examinarse sus impactos en dimensiones de la organización como la estructura, el tamaño, el desempeño,

objetivos hace que las organizaciones tengan que optar por un tipo de tecnología que les permita alcanzar sus metas. Así pues, para Woodward (1958: 10) una estructura organizacional es apropiada “en la medida en que consigue los objetivos de la empresa, y no de la manera en que la Administración nos ha enseñado en ocasiones, si se ajusta a un patrón predeterminado. No puede existir una mejor manera de organizar a una empresa”⁵⁰.

De esta manera, Woodward y su equipo clasificaron a las organizaciones investigadas, ordenándolas en una escala ascendente de complejidad técnica (excluyendo cualquier otra variable como su tamaño, edad, historia, por ejemplo), partiendo de organizaciones que empleaban las tecnologías más simples a otras que empleaban métodos y procedimientos complejos y automatizados (Woodward, 1958). La escala de complejidad técnica de Woodward se ilustra en el siguiente esquema:

Figura 1.11. Categorización de los Sistemas de Producción de acuerdo a su Complejidad Técnica.



Fuente: Woodward (1958: 11) y (1965, citado en Pugh, et al. 2007: 21).

centralización, así como dimensiones de nivel individual como la satisfacción laboral, complejidad de tareas, nivel de destrezas, comunicación efectiva y productividad (Orlikowski, 1992).

⁵⁰ Y con esto, Woodward postula el *it all depends* (todo depende) en contraposición al *one best way* (la mejor manera de hacer las cosas), con lo cual se da inicio a la Teoría de la Contingencia.

El grupo I, denominado *producción unitaria y de pequeños lotes* es propio de organizaciones que fabrican unidades individuales, prototipos y grandes equipos por etapas. En la producción así realizada, es casi imposible predecir los resultados del trabajo a desempeñar, razón por la cual el trabajo de los operadores es poco susceptible de ser estandarizado o formalizado. Esto implica una estructura más simple y flexible que la de organizaciones que emplean tecnologías más complejas, lo cual también hace que estos sistemas de producción sean los que emplean una menor proporción de gerentes (Woodward, 1958). Además, este sistema de *producción unitaria* es históricamente representativo de organizaciones anteriores a la edad industrial, de ahí que Woodward tienda a caracterizarlas como de naturaleza artesanal, con su estructura construida alrededor de las destrezas de los trabajadores en el núcleo de operaciones (Mintzberg, 1991).

Por su parte, el grupo II o de *producción en masa y en grandes lotes* denota a organizaciones con un mayor número de especialistas contratados, mayor papeleo y una mayor definición de las tareas. Esto hace de estos sistemas técnicos los más estandarizados y susceptibles a la formalización. Con ello, las organizaciones de *producción en masa* tienden a ser más parecidas a las burocracias clásicas. Woodward señala además que estas organizaciones, de entre las que fueron investigadas, son las que más tienden a seguir los preceptos administrativos clásicos, con un enfoque centrado en la planeación, poca supervisión directa y tareas altamente repetitivas y rutinarias, lo que estructuralmente se refleja en tramos de control más altos para los supervisores, trabajadores menos especializados y jerarquías más altas, si bien la cantidad de trabajadores de oficina y de gerentes es menor a sistemas más complejos. Los operadores de producción representan el grupo mayoritario en estos sistemas (Woodward, 1958). Además se observó que las organizaciones que producen a través de este tipo de tecnologías suelen ser también las que más conflictos presentan, ya que se da una relación hostil e irreconciliable entre los sistemas técnico y social de la empresa (Hinings, 2010). Adicionalmente, desde el punto de vista

histórico, las organizaciones con este tipo de sistemas de producción son características de la Revolución Industrial (Mintzberg, 1991).

El último sistema técnico (y el más complejo de los descritos por Woodward), el de *producción por proceso*, se distingue por la manufacturación de productos que se miden y manejan a través de las dimensiones de peso y volumen (principalmente líquidos), y no por una serie de piezas o unidades. En las plantas de flujo continuo como las industrias químicas, los equipos pueden ser programados y ajustados para conseguir un resultado determinado, siendo conocidas y previsibles tanto la capacidad de los instrumentos así como sus probables problemas asociados. En pocas palabras, estos sistemas de producción se caracterizan por estructuras que permiten ejercer un mayor grado de control. Esto se logra a través de una mayor automatización del proceso de producción, la cual se asocia a una reducción drástica de operarios de producción. En organizaciones de este tipo tan complejas como las refinerías de petróleo, las embotelladoras de cerveza, etcétera, el papel de los operadores es simplemente de monitoreo, puesto que la tecnología se supervisa por sí sola. Estructuralmente, los sistemas de *producción por proceso* se distinguen por tener jerarquías altas, con autoridad de línea más pronunciada, aunque son administradas más a través de comités que por supervisión directa. En estructuras de este tipo se encuentran con más frecuencia profesionistas con formación universitaria, y debido a la reducción de personal operativo, la proporción de personal administrativo y de staff es mayor. La menor cantidad de personal operativo se refleja en un menor grado de estandarización y de formalización del trabajo, aumentando la especialización. Así, la estructura asociada a estos sistemas de producción es más flexible y menos burocrática (Woodward, 1965). Debido a que en los sistemas técnicos *por proceso* los operarios y supervisores se hallan en una relación más cercana (puesto que es común la integración de pequeños grupos de trabajo o equipos) el conflicto entre los subsistemas de la organización suele ser bastante menor que en la *producción en masa*. Por todo lo anterior, la *producción por proceso* es un sistema técnico que se considera históricamente propio del siglo XX (Mintzberg, 1991).

Para Woodward, los tres sistemas de producción representan una escala que expresa la complejidad técnica de las organizaciones, en donde las organizaciones que producen unitariamente presentan estructuras más simples y con menor jerarquía, lo que les permite alcanzar el objetivo de producir los bienes que el cliente solicita sobre pedido. Avanzando en la escala, las organizaciones que producen en masa y por grandes lotes disponen de estructuras más complejas, rígidas y jerárquicas, con un componente administrativo y gerencial más elevado, lo que les permite cumplir su objetivo básico: producir bienes estandarizados, de bajo costo y con la mayor eficiencia posible. Por su parte, y en el nivel más alto de complejidad, las organizaciones que producen a través de un flujo y proceso continuo presentan estructuras también flexibles, pero altamente automatizadas, lo que les permite ejercer un control casi perfecto sobre el proceso de trabajo, de tal manera que su objetivo principal de obtener resultados y productos con características sumamente específicas y ajustadas a estrictos parámetros se alcanza a través de la automatización del trabajo. De este análisis, Woodward extrae la conclusión general de que la estructura organizacional se halla determinada principalmente por la tecnología que se emplea para cumplir con las metas de la organización. A tecnologías más complejas se corresponden estructuras con similar nivel de complejidad. A este razonamiento, la literatura sobre análisis organizacional le ha llamado 'imperativo tecnológico'⁵¹ (Hinings, 2010; Perrow, 2010; Orlikowski, 1992; Sewell y Phillips, 2010).

⁵¹ Dicho argumento significó el detonante de los enfoques contingentes en la Teoría de la Organización. No obstante su grado de influencia, esta aseveración ha sido desafiada y cuestionada con el paso del tiempo (Orlikowski, 1992). Investigadores asociados a la Teoría de la Contingencia, tales como Perrow (1967), Hickson (1969), Pugh et al. (1969a) y Pugh (1973) han señalado que la tecnología no es por sí sola el factor determinante de la estructura organizacional (habiendo incluso otros más determinantes), además de cuestionar algunas de las conclusiones del estudio de Woodward por carecer de bases teóricas sólidas y limitarse a la observación y el análisis de datos de encuesta (Sewell y Phillips, 2010). No obstante, varios de esos autores también resaltan el valor de la investigación de Woodward y su equipo, el cual puso de manifiesto la importancia de los análisis empíricos de la organización, sustentados en datos reales, a diferencia de las primeras escuelas que se basaban más en la experiencia profesional del autor o en casos aislados y muchas veces idealizados (Thompson, 1967; Pugh, 1968; Mintzberg, 1991; Hinings, 2010; Perrow, 2010).

Como parte de sus estudios empíricos sobre la estructura organizacional, el Grupo Aston puso a prueba las conclusiones de los trabajos de Woodward y su equipo, especialmente lo referente al *imperativo tecnológico*. Así, Hickson et al. (1969) parten de una mejor clasificación de las tecnologías organizacionales, aspecto que en su perspectiva es un punto débil de las investigaciones de Woodward, ya que la definición es demasiado limitada⁵².

De esta manera, para el Grupo Aston, la tecnología se presenta en tres distintas facetas dentro de las organizaciones. En primer lugar, existen *tecnologías operativas*, las cuales se definen como “el equipamiento y la puesta en secuencia de las actividades relativas al flujo de trabajo” (Hickson et al. 1969: 380). Esta manera de conceptualizar a la tecnología es la abrazada por Woodward, y es aquí donde se hace la primera crítica por parte de los autores, ya que en estricto sentido no sólo las fábricas e industrias poseen flujos de trabajo (*workflow* en inglés) como ella sugiere, sino también las organizaciones de servicios y de gobierno. La segunda modalidad es la denominada *tecnología de materiales*, la cual “está relacionada con las características de los materiales usados en el flujo de trabajo” (Hickson et al. 1969: 380) y es importante en tanto que amplía la concepción anterior, incluyendo dentro del aspecto técnico a las materias primas y las características intrínsecas de los objetos. Finalmente, la *tecnología de conocimientos* comprende “las características de los conocimientos empleados en el flujo de trabajo” (Hickson et al. 1969: 380) y que son relevantes puesto que ponen atención a la incertidumbre asociada con el funcionamiento de las organizaciones, ya que este tipo de tecnología permite afrontar los casos excepcionales (problemáticos quizá) que se suscitan al producir y distribuir algún bien o servicio.

Para Hickson et al. (1969), la *tecnología operativa* tiene en efecto cierta relación con la estructura organizacional, sin embargo ocupa un lugar secundario comparado con otras

⁵² Cabe recordar que para Woodward (1958; 1965) la tecnología era equiparable al sistema técnico involucrado en la producción. De ahí que sus conclusiones estuvieran circunscritas a empresas industriales tipo fábrica, excluyendo a las de servicios o gubernamentales.

variables contextuales⁵³, principalmente el tamaño y la dependencia de otras organizaciones. Así que para organizaciones diversas⁵⁴, que no necesariamente encajan con el perfil manufacturero-industrial como en la muestra colectada por Woodward, se encontró que “en lo general, se rechaza la hipótesis asociada al ‘imperativo tecnológico’ que sugiere que la tecnología operativa es de primaria importancia para la estructura” (Hickson et al. 1969: 388). Pero esta última aseveración probó ser aún más válida en el caso de organizaciones manufactureras, de tal modo que el ‘imperativo tecnológico’ probó no ser tan preciso. Incluso, Hickson et al (1969) reprodujeron el estudio de la complejidad de los sistemas técnicos de Woodward para su propia muestra de organizaciones, ampliando y depurando algunos aspectos del método. Los resultados corroboraron, en opinión de los investigadores liderados por Derek Pugh, que la estructura organizacional dependía más de factores como el tamaño que de la tecnología (Pugh et al. 1969a; Hickson et al. 1969; Pugh, 1973).

Así, la conclusión del Grupo Aston respecto de la influencia del aspecto tecnológico sobre las estructuras organizacionales fue que:

Las variables estructurales se asocian a las tecnologías operativas sólo cuando están centradas en actividades de producción y distribución. Entre más pequeña es una organización, más permeada se verá la estructura por los efectos de la tecnología y entre mayor tamaño posea, estos efectos estarán menos relacionados con la estructura (Hickson et al. 1969: 378).

Si bien esta conclusión parece refutar los argumentos centrales del trabajo de Woodward, Pugh y sus colegas señalan que existe una manera de conciliar ambas posturas si se emplea la variable tamaño para sopesar ambos resultados. En efecto, las organizaciones que integraban la muestra estudiada por Woodward tenían casi en su totalidad 100 trabajadores, mientras que las organizaciones más pequeñas de la muestra investigada por el Grupo Aston tenían como al menos 250 trabajadores y las mayores superaban los 1000 empleados. Por

⁵³ Para el Grupo Aston (Pugh et al., 1969a), la tecnología es una variable contingente, es decir, forma parte del contexto de la organización, mientras que para Woodward (1958) se trata de una variable estructural.

⁵⁴ Como se señaló con anterioridad, la muestra de organizaciones investigadas por el Grupo Aston en la región de Birmingham incluía organizaciones de distintos sectores (de servicios, municipales, colegios, de transporte, entre otras) no solamente empresas manufactureras industriales.

lo tanto, el 'imperativo tecnológico' parece confirmar la conclusión de Pugh et al. (1969a) y de Hickson et al. (1969) respecto de que el tamaño de la organización tiene una mayor influencia sobre la estructura organizacional, ya que las empresas que integran la escala de complejidad técnica de Woodward son todas 'pequeñas', única razón por la cual la tecnología aparenta tener un mayor peso sobre la estructura adoptada.

Otro planteamiento alternativo respecto de las tecnologías organizacionales es el esbozado por Charles Perrow, quien las usa como base para elaborar análisis organizacionales comparativos. Su marco conceptual parte de la definición de las organizaciones como "sistemas para llevar a cabo el trabajo, para aplicar técnicas al problema de transformar las materias primas –sean dichos materiales personas, símbolos o cosas" (Perrow, 1967: 195). Esta perspectiva realza la importancia de la tecnología organizacional, a la cual define como:

Las acciones que un individuo ejecuta sobre un objeto, con o sin la ayuda de herramientas o dispositivos mecánicos para generar cambios en ese objeto. Esta 'materia prima' puede tratarse de un ser viviente, humano o no, un símbolo o un objeto inanimado (Perrow, 1967: 195).

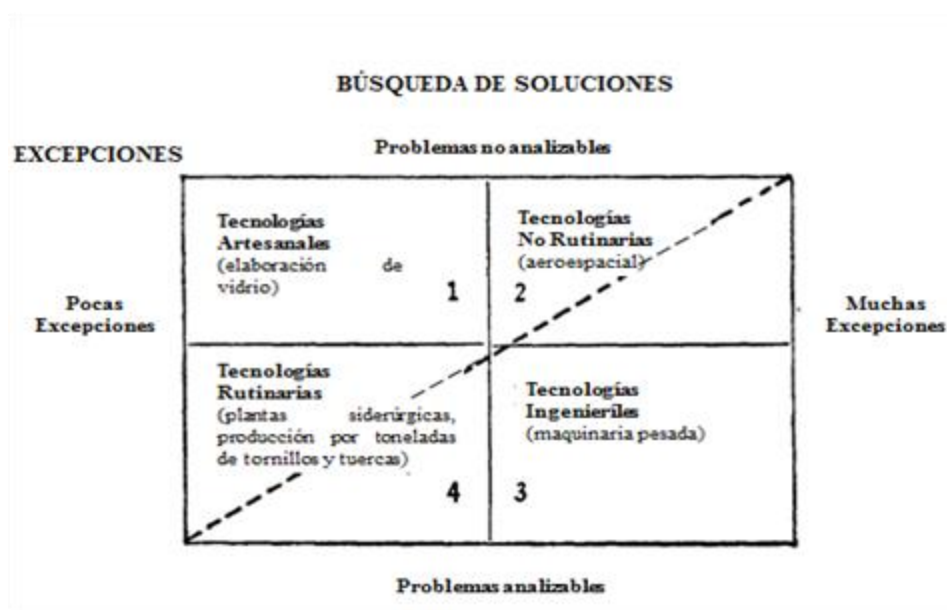
En este marco analítico, la tecnología es asumida como una variable independiente y la estructura una de tipo dependiente. Esta relación se basa en el hecho de que al transformar los materiales, los individuos deben interactuar con otros. La estructura se constituye entonces a partir de los arreglos o relaciones entre las personas que propician la coordinación y el control del trabajo (Perrow, 1967).

De este modo, Perrow enfatiza en dos aspectos de la tecnología que son directamente relevantes para la estructura organizacional. El primero de ellos es el número de casos excepcionales que pueden ocurrir en el proceso de trabajo, es decir, la forma como son percibidos los estímulos, ya sea como algo alta o escasamente familiar. El segundo aspecto de la tecnología involucra el proceso de búsqueda de información que tiene lugar cuando los casos excepcionales ocurren. Las excepciones siempre involucran incertidumbre, lo cual hace que el proceso de búsqueda jamás pueda ser rutinario. En un extremo puede llevarse a cabo de manera lógica, sistemática y analítica, es decir cuando el problema es

adecuadamente conceptualizado y delimitado, de tal forma que se vuelve analizable. En el otro extremo, el problema puede estar pobremente definido y ser demasiado vago, por lo cual no es analizable (Perrow, 1967).

Estos dos aspectos de la tecnología (excepciones y búsqueda de soluciones) pueden interrelacionarse al graficarlas a la manera de un plano cartesiano, de tal forma que en el eje de las abscisas se muestre el número de excepciones (pocas o muchas) y en el de las ordenadas la búsqueda de soluciones (problemas analizables o no analizables). Este gráfico da lugar a una matriz que contiene una tipología de la tecnología organizacional (Perrow, 1967). La matriz elaborada por el autor se presenta a continuación:

Figura 1.12 Variantes de la Tecnología en distintas Industrias.



Fuente: Perrow (1967: 196).

El primer tipo presentado, las *tecnologías rutinarias* incluye procedimientos de operación estandarizados acompañados de procedimientos sistematizados para tratar con las excepciones, es decir, presenta una baja variabilidad y es altamente analizable. Un ejemplo de este tipo es la línea de montaje. De manera opuesta, las *tecnologías no rutinarias* se distinguen por una alta variabilidad y ser escasamente analizables, lo que se traduce en rutinas no estandarizadas y la escasez de procedimientos formalizados para abordar la

incertidumbre. Ejemplo de ella son las actividades de investigación y desarrollo. Por su parte, las *tecnologías artesanales* involucran procedimientos estandarizados para la mayoría de las tareas, pero cuando se presentan casos excepcionales, los operadores deben recurrir a la innovación e inventar posibles soluciones, por lo cual es imposible recurrir a la formalización, es decir, este tipo se distingue por una baja variabilidad y ser poco analizable. Ejemplo de ella es el trabajo de carpintería. Finalmente, las *tecnologías ingenieriles* se distinguen por una alta variabilidad y ser altamente analizables, lo que se traduce en que el trabajo sea poco programable y estandarizable, mientras que los problemas tienen un soluciones que pueden ser predeterminadas y formalizadas. Un ejemplo de esta tecnología son las técnicas de contabilidad financiera (Perrow, 1967).

James D. Thompson destaca también el papel central que la tecnología ocupa en el funcionamiento y en la estructura organizacional. Tomando como punto de partida la definición de las organizaciones como sistemas abiertos, enfatiza en el carácter complejo de las mismas, es decir, su indeterminación, la cual deriva de las incertidumbres que enfrenta de manera constante. Pero las organizaciones también están sujetas a criterios racionales, lo que las orilla a buscar certidumbre. Esta tensión hace que las organizaciones tiendan a actuar de manera racional a pesar de la incertidumbre. Un medio para lidiar con ella es la coordinación de tareas, lo que crea interdependencias (las tareas se relacionan unas con otras). Dicho patrón de interrelación afecta a la estructura y la tecnología que la organización adopta (1967).

Así, en el esquema de Thompson, una fuente natural de incertidumbre es la tecnología, la cual es asumida como “el conjunto de actividades hombre-máquina que en conjunto producen un bien o servicio” (Thompson y Bates, 1957: 325), actividades que al ser llevadas a cabo de manera coordinada constituyen el *núcleo técnico* de la organización. De esta manera, en su búsqueda de adaptación, a través de la interdependencia de tareas⁵⁵, las

⁵⁵ Thompson distingue tres tipos de interdependencia de tareas (1967): *Interdependencia Reunida*: Aquella en donde el trabajo de cada parte de la organización no está conectado de manera directa al de las otras, constituyendo una aportación al conjunto. Es la interdependencia que requiere

organizaciones se distinguen en la manera en que desempeñan estas tareas básicas, lo que deriva en tres tipos de tecnología organizacional (Thompson, 1967).

En el primer tipo, las *tecnologías de producción en cadena*, se desempeñan una serie de tareas en un orden establecido, siguiendo un proceso que parte de una cantidad de insumos a un producto terminado, lo que da origen a la *interdependencia secuencial* entre unidades, siendo el ejemplo típico la manufactura. En este caso, la manera de lograr la coordinación es a través de la *planeación y la programación*. Por su parte, la *tecnología de mediación* se usa para unir a clientes y consumidores interesados en llevar a cabo una transacción, lo que genera *interdependencia reunida*, siendo un ejemplo clásico la usada por los bancos, los cuales unen a inversionistas y prestatarios. La coordinación se alcanza en este caso a través de la *estandarización*. El tercer y último tipo, la *tecnología intensiva* funciona como una respuesta a la retroalimentación proveniente del objeto sobre el cual opera, es decir, se trata de aquellas formas de conocimiento que se emplean para generar cambios en un objeto específico, generando *interdependencia recíproca*, siendo un ejemplo de ella la atención médica brindada a los pacientes de un hospital. Aquí la coordinación se alcanza a través del *ajuste mutuo* (Thompson, 1967).

La relación entre tecnología y estructura de acuerdo a Thompson se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 1.3 Tecnología e Interdependencia de Tareas.

Tipo de tecnología	Interdependencia de tareas	Tipo principal de coordinación	Costo de coordinación
Producción en cadena	Secuencial (p. ej. Línea de montaje)	Planeación y programación	Medio
Mediación	Reunida (p. ej. Trabajo a destajo)	Estandarización	Bajo

menor coordinación de todas; *interdependencia Secuencial*: Aquella en donde una parte de la organización no puede desempeñar su trabajo hasta que otras hayan hecho el suyo. Requiere mayor coordinación que la anterior; finalmente, la *interdependencia recíproca*: Aquella en donde una parte de la organización hace algo para otra. En este caso, los productos o resultados de una parte son los insumos de otra. Este tipo de interdependencia es la que requiere mayor coordinación de todas.

Intensiva	Recíproca (p. ej. Investigación y desarrollo)	Ajuste mutuo	Alto
-----------	---	--------------	------

Fuente: Elaborado a partir de Thompson (1967) y Jones (2008).

A manera de cierre de este apartado, Hunt (1970) sugiere que existen dos modelos básicos de organización (estructura), los cuales a su vez llevan aparejados un conjunto de tecnologías. La *estructura orientada al desempeño* se distingue por una alta rutinización de los comportamientos y de los procesos, lo cual implica racionalizar adecuadamente sus recursos para alcanzar las metas de manera eficiente. La tecnología asume en este caso el papel de una herramienta para la división y control del trabajo. Pero el otro modelo o tipo de estructura, la *estructura orientada a la resolución de problemas* implica descentralización, generación de proyectos e innovación. Las tecnologías en este caso cumplen el papel de reducir la incertidumbre a través de la automatización del trabajo, lo que permite responder ante las excepciones y problemas que se presentan en toda organización compleja (Hunt, 1970).

1.4.4. ESTRUCTURA Y AMBIENTE.

La estructura ha sido el eje central del estudio de las problemáticas internas de las organizaciones. Las teorías y modelos ‘tradicionales’ derivados de estos esfuerzos – provenientes en su mayoría de la disciplina de la Administración, y en menor grado de la Sociología– se encuadran dentro del enfoque clásico de los *sistemas cerrados*.

Así, las perspectivas organizacionales asociadas a la noción del *sistema cerrado* han sido criticadas incluso por quienes abrazan el modelo delineado por la teoría general de sistemas. Esto se debe a que un sistema cerrado constituye en sí mismo una aberración porque no se contempla la relación que la organización tiene con otros sistemas más amplios en donde se haya inserta. Lo común entonces bajo esta perspectiva es que se presta mayor

atención a la maximización de la eficacia interna de la organización, poniendo mucho énfasis en alcanzar una óptima interrelación entre los subsistemas que la componen (Hassard, 1993).

En el extremo opuesto, la perspectiva de *sistemas abiertos*:

Concibe a la organización inmersa en una relación dinámica con su ambiente: recibe una variedad de insumos, los transforma de alguna manera y exporta productos o resultados. La organización es 'abierta' no solo en relación con su entorno, sino también en relación a sí misma; esto último en el sentido de que las interacciones entre sus componentes afectan al sistema como un todo. El sistema abierto se adapta a su ambiente ajustando las estructuras y procesos de sus componentes internos (Hassard, 1993: 32).

De este modo, las teorías y modelos de organización que siguen la perspectiva de los *sistemas abiertos* se enfocan en analizar los intercambios de recursos entre la organización (o sistema focal) y los subsistemas del ambiente, dado que para su supervivencia, las organizaciones dependen de intercambiar con su entorno de manera eficiente bienes y servicios. Al respecto Hassard (1993: 33) afirma que:

Este intercambio les provee (a las organizaciones) de una meta y con recursos para alcanzarla; por ejemplo, la tierra, mano de obra o capital (input). Al mismo tiempo, cada subsistema debe reaccionar para hacer un uso adecuado de los recursos que recibe y además resolver los problemas creados por la forma en que se obtuvieron dichos recursos (throughput). Al intentar resolver tales problemas, la organización está en posición de proveer recursos para otros subsistemas y con ello genera problemas que dichos subsistemas deben resolver (output). Esto produce un entorno reformado con el que el sistema debe lidiar otra vez (feedback).

Por lo tanto, el enfoque de los *sistemas abiertos* se alinea con la metáfora⁵⁶ orgánica descrita por Barba y Solís (1996), la cual se caracteriza por comparar a la organización con los organismos vivos, los cuales son sistemas abiertos en la búsqueda del equilibrio y la adaptación a las condiciones de su ambiente.

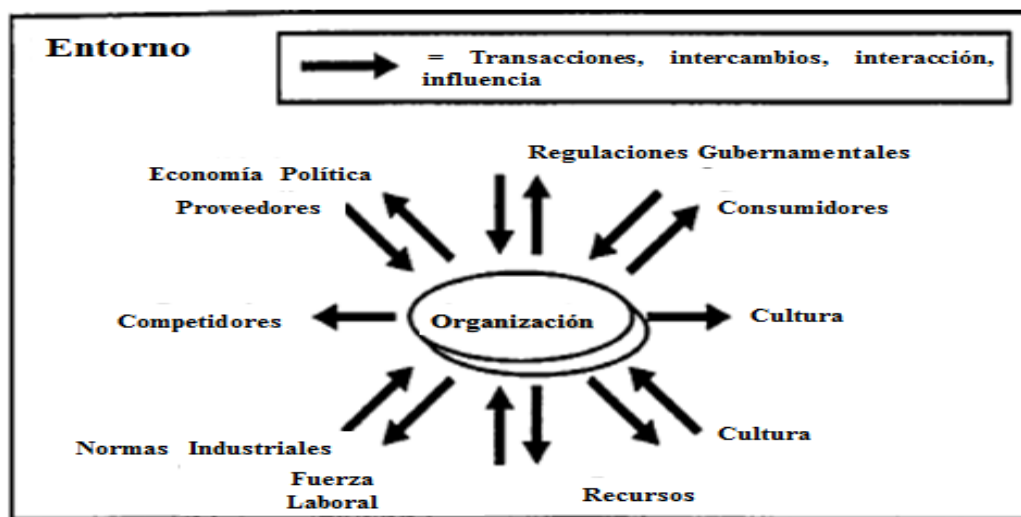
Así, la evolución y el desarrollo de la Teoría de la Organización ha conducido al dominio del modelo de la teoría general de sistemas, de manera específica el enfoque de *sistemas abiertos*, el cual se constituyó en el paradigma dominante del siglo XX en el análisis organizacional (Hassard, 1993). Esto obviamente se ha reflejado también en la manera en que se conceptualiza a la estructura organizacional, que si bien constituye el elemento interno

⁵⁶ La metáfora es una construcción lingüística que se emplea para comprender un elemento de experiencia en términos de otro. Barba y Solís (1996) la emplean como una herramienta epistemológica y metodológica para la observación de las organizaciones. En su obra se destacan las metáforas mecánica, orgánica y cultural, en un esquema similar al de las imágenes propuestas por Morgan (1994).

central de la organización, ya no puede concebirse como algo inalterable e independiente del entorno que la rodea.

En ese sentido, el ambiente o entorno de la organización –en una definición simple– puede concebirse como “el área o espacio que yace fuera de la organización y que contiene una amplia variedad de influencias y fuerzas que operan sobre ella” (Jaffe, 2001: 208). Entre esas fuerzas del ambiente que pueden influir a una organización se encuentran los consumidores, proveedores, la competencia, los socios, normas industriales, el gobierno, la fuerza laboral, la cultura y la economía política. El esquema siguiente representa a la organización en su relación con el ambiente:

Figura 1.13 La organización y el ambiente.



Fuente: Jaffe (2001: 209).

La investigación que puso sobre la mesa la relación entre estructura y ambiente fue la realizada por Lawrence y Lorsch. Su libro clásico *Organization and Enviroment* (1967) parte de la premisa de que las organizaciones surgen porque representan la mejor manera que las personas han inventado para enfrentar las demandas y requerimientos de su entorno. Un hecho que se desprende de ello, es que para coordinar efectivamente las conductas y actividades de los participantes de la organización, una estructura debe crearse. Por lo tanto, la efectividad de la organización se determina en función del grado en que las necesidades

de los participantes se satisfacen a través de las transacciones efectuadas con el ambiente, situación que involucra a la estructura (Lawrence y Lorsch, 1967).

La investigación de Lawrence y Lorsch se realizó en 10 organizaciones que pertenecían a tres distintas industrias: plásticos, alimentos y de envases. La pregunta central era si las variaciones en los distintos entornos de las industrias llevaban a diferencias en las estructuras de las organizaciones pertenecientes. Los investigadores identificaron una dimensión central del ambiente: su grado de *estabilidad/certidumbre*, definida por el nivel de competencia, los cambios e innovaciones de los productos, y el conocimiento de la oferta-demanda del producto o servicio. Un entorno tenderá a ser *estable* y con *certeza* si los niveles de las variables tienden a ser bajos y por el contrario, será *inestable* e *incierto* si las variables califican de manera alta (Lawrence y Lorsch, 1967).

Así, el análisis comparativo de los ambientes de las industrias investigadas dio como resultado que la industria de envases era la más estable y con más certeza de las tres, la de plásticos la de mayor incertidumbre e inestabilidad, mientras que la de alimentos ocupaba un lugar intermedio. Siguiendo su pregunta de investigación, Lawrence y Lorsch indagaron si la diferencia de entornos entre industrias daba como resultado diferencias y patrones entre las estructuras de las organizaciones que las integraban. La evidencia demostró que las organizaciones situadas en ambientes estables y con mayor certidumbre tendían a adoptar una estructura más formalizada y rígida, con características burocráticas. Por el contrario, las organizaciones ubicadas en industrias con entornos más inciertos e inestables, desarrollaban estructuras más informales y flexibles, como una forma de adaptación a su ambiente. De esta conclusión, los autores extraen la conclusión de que no existe el *one best way* enunciado por Frederick Taylor, no existe una sola manera efectiva de organizar, dado que el éxito del método empleado depende⁵⁷ de las condiciones ambientales a las que la organización tiene que dar respuesta (Lawrence y Lorsch, 1967).

⁵⁷ Lawrence y Lorsch (1967) son reconocidos por haber denominado a este enfoque como *contingente*, lo cual significa que *depende* de las circunstancias o de ciertos eventos. La Teoría de la Contingencia implica entonces que la efectividad de una estrategia o estructura organizacional dada

La relación contingente entre el ambiente y la estructura organizacional de las industrias investigadas por Lawrence y Lorsch se presenta sintéticamente en la siguiente tabla:

Tabla 1.4 Relación entre ambiente y estructura organizacional.

Tipo de Organización	Características ambientales	Estructura Interna
Plásticos	Muy inestable e incierto	Flexible e informal
Alimentos	Moderadamente inestable e incierto	Moderadamente flexible e informal
Envases	Mucha certidumbre y estabilidad	Rígida y formal

Fuente: Lawrence y Lorsch (1967).

De acuerdo con lo anterior, el estudio arrojó que para lidiar de manera efectiva con el ambiente, las organizaciones desarrollan unidades segmentadas (subunidades) cada una de las cuales tiene como objeto tratar con alguno de los aspectos o condiciones del entorno de la organización. Se concluyó que en las organizaciones empresariales, existían tres subunidades básicas y recurrentes. En una empresa típica, la unidad de producción o de *manufactura* se encarga de hacerse llegar del equipo, materias primas, y del recurso humano necesario. La unidad *ventas* se encarga de lidiar con el mercado, los competidores y los clientes. La unidad de *investigación y desarrollo* tiene que ocuparse de los avances tecnológicos, las regulaciones gubernamentales y demás aspectos relativos al diseño. Esta división del trabajo representa el mecanismo que Lawrence y Lorsch (1967) denominan *diferenciación* de funciones.

De manera consecuente, las unidades funcionales que surgen producto de esta *diferenciación* también se ven influenciadas por el ambiente de la organización de la que forman parte. Los autores encontraron que las subunidades de *investigación y desarrollo* enfrentan el ambiente más incierto e inestable ya que tienen que estar al tanto de las innovaciones y tecnologías más recientes en su campo, además de experimentar

depende de la presencia o ausencia de ciertos factores. Por lo tanto, no existen estructuras o estrategias correctas o erróneas, esto es sólo es relativo a las situaciones, eventos o circunstancias.

constantemente nuevas técnicas y procedimientos. Así, las subunidades de *ventas*, enfrentan un ambiente menos incierto e inestable que las anteriores, ya que deben estar pendientes de los cambios y tendencias del mercado. Esto conduce a la conclusión de que las subunidades de *manufactura* son las que enfrentan un entorno menos incierto e inestable de todas, ya que su objetivo principal es fijar un conjunto establecido de procesos y rutinas de producción. La conclusión –contingente– que se extrae de esta situación es que las subunidades que enfrentan mayor incertidumbre e inestabilidad tenderán a adoptar una estructura poco formalizada y rígida (Lawrence y Lorsch, 1967).

La relación contingente entre el ambiente de las subunidades organizacionales y su estructura se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.5 Relación entre ambiente y estructura organizacional de las subunidades.

Subunidad de la Organización	Características ambientales	Estructura Interna
Manufactura	Mucha certidumbre y estabilidad	Rígida y formal
Ventas	Moderadamente inestable e incierto	Moderadamente flexible e informal
Investigación y desarrollo	Mucha incertidumbre e inestabilidad	Flexible e informal

Fuente: Lawrence y Lorsch (1967).

La *diferenciación* de tareas y funciones acarrea también una serie de diferencias en la orientación de las distintas subunidades, así como diferencias en los criterios de los gerentes y administrativos de las distintas subunidades. Ahora bien, las organizaciones en este esquema son conceptualizadas como sistemas en los cuales la cooperación es un requisito fundamental, de tal manera que debe operar un mecanismo que asegure la coordinación. Dicho mecanismo es la *integración*, la cual también se halla influida por el ambiente de la organización. En la investigación señalada, las industrias que enfrentaban mayor incertidumbre e inestabilidad ambiental respondían a ella adoptando una estructura más diferenciada. Así, la industria de plásticos calificó con un mayor grado de *diferenciación*, puesto que su entorno es el más inestable de todos. En el polo opuesto, la industria de envases enfrenta un entorno más estable, de tal manera que exhibe la menor *diferenciación*

de las tres. En este análisis también se encontró que un mayor grado de diferenciación implica un mayor potencial de conflicto entre las subunidades. Las distintas perspectivas y estructuras de los departamentos desemboca en que cada uno de ellos tenga objetivos particulares que pueden interferir con los de las otras unidades y el de la organización total. La resolución de este conflicto es la razón de ser de las acciones de *integración*. Así pues, el adecuado funcionamiento de la organización depende de un delicado equilibrio entre la *diferenciación* y la *integración* (Lawrence y Lorsch, 1967).

El estudio también identificó las actividades de *integración* implementadas por las empresas de mejor desempeño de cada industria, lo que confirmó la hipótesis de que a una mayor *diferenciación*, la organización establece mecanismos que aseguren la *integración* de sus pares. Los medios de *integración* tradicionales que se identificaron fueron los *sistemas de papeleo*, la *jerarquía formal de administración* y el *contacto directo entre administrativos*. Las empresas en la industria menos diferenciada (la de envases) sólo necesitaron de estos para desempeñarse adecuadamente, mientras que las de la industria de alimentos necesitaron de otros medios, como la *creación de equipos temporales de especialistas* asignados a tareas de *integración* o incluso la designación de administrativos para funciones integradoras. En el caso de la industria con mayor nivel de diferenciación (la de plásticos) las actividades adicionales fueron aun más complejas, como la creación de un *departamento de integración* y la formación de *equipos permanentes de especialistas* dedicados a actividades integradoras (Lawrence y Lorsch, 1967).

La relación existente entre el ambiente de la organización con el nivel de diferenciación y las actividades de integración se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1.6 Mecanismos Integradores en organizaciones de alto desempeño por industria.

<i>Industria</i>	<i>Plásticos</i>	<i>Alimentos</i>	<i>Envases</i>
<i>Grado de diferenciación</i>	10.7	8.0	5.7

Dispositivos mayores de integración	Departamento de integración	Integradores Individuales	Contacto Administrativo Directo
	Equipos permanentes interfuncionales	Equipos interfuncionales temporales	Jerarquía Administrativa
	Contacto Administrativo Directo	Contacto Administrativo Directo	Sistemas de papeleo
	Jerarquía Administrativa	Jerarquía Administrativa	
	Sistemas de papeleo	Sistemas de papeleo	

Fuente: Lawrence y Lorsch (1967).

Por lo tanto, la conclusión de Lawrence y Lorsch es que la relación existente entre los tres elementos contingentes fundamentales (estabilidad/certidumbre ambiental; grado de diferenciación y la capacidad de resolver conflictos a través de la integración) determina el funcionamiento de las organizaciones. Si alguna de estas contingencias no es debidamente cubierta, o si la adaptación al entorno es ineficiente, la organización tendrá un bajo desempeño, lo que implica una estructura organizacional deficiente o poco acorde con los requerimientos del entorno (Lawrence y Lorsch, 1967).

El trabajo sobre las *organizaciones complejas* de James D. Thompson también aborda de manera importante la variable del ambiente. Para él, las organizaciones son sistemas naturales abiertos, los cuales se encuentran en medio de dos imperativos. Por un lado, su cualidad de sistema abierto implica una fuerte relación con su entorno, lo que complejiza las tareas a través de las incertidumbres que plantea. Pero la organización también tiene *normas de racionalidad*, que implican un orden y estabilidad necesarios para conseguir las metas que se ha propuesto. De tal manera que la tarea de organizar implica lograr la coordinación entre las unidades diseñadas para satisfacer ambos imperativos, es decir el *núcleo técnico* y las *unidades de extensión de fronteras* (Thompson, 1967).

Específicamente, de acuerdo a Thompson, también deben ser reguladas las transacciones o el contacto entre la organización y su ambiente. Esto se logra a través de la *negociación* con los intereses externos a la organización o mediante el *cambio en función* del

entorno. Existe una tercera manera de lidiar con el entorno y es a través del buffering⁵⁸, que involucra la creación de *unidades de extensión de fronteras*, las cuales se encargan de proteger al *núcleo técnico* de la incertidumbre asociada con la adquisición de insumos y la disposición de bienes y servicios. Ejemplos de estas unidades son los departamentos de compras y ventas, respectivamente. Otra forma de implementar el buffering es expandir las fronteras de la organización para absorber y controlar a las posibles fuentes de incertidumbre del entorno⁵⁹ (Thompson, 1967).

De manera similar a lo expuesto por Lawrence y Lorsch (1967), Thompson señala que las *unidades de expansión de fronteras* (departamentos o funciones) adoptan distintas estructuras en función de las características de su entorno, el cual tiene dos dimensiones básicas, la estabilidad/cambio y la heterogeneidad/homogeneidad. Un entorno que presenta poca variabilidad tiende a ser estable, mientras que uno que innova y cambia con frecuencia se torna dinámico. Los entornos son heterogéneos si las características poblacionales y sociales presentan cierta similitud, mientras que aquellos en que estas se muestran muy diferenciadas son homogéneos (Thompson, 1967).

Thompson expone a través de un esquema la influencia que el ambiente de tarea⁶⁰ tiene sobre las unidades que tienen por objetivo proteger al núcleo técnico de la organización de la incertidumbre del entorno. El esquema se reproduce a continuación:

Figura 1.14. Influencia del ambiente sobre la estructura de las subunidades de la organización.

Ambiente de Tarea	<i>Estable</i>	<i>Cambiante (Dinámico)</i>
	Estructura de las unidades relativamente estable. La coordinación	La estructura de las unidades se divide sólo

⁵⁸ No existe una traducción exacta del término al español, pero en su sentido más amplio significa amortiguar o aminorar.

⁵⁹ El buffering, tal y como es descrito por Thompson involucra, por un lado, un incremento en la *diferenciación* de la estructura organizacional como estrategia para enfrentar la incertidumbre ambiental –algo planteado también por Lawrence y Lorsch (1967)– y por el otro, implementar una estrategia de *integración vertical* en el sentido empleado por en la Economía y la Administración.

⁶⁰ El ambiente de tarea es la parte del ambiente general de la organización que afecta de manera particular su capacidad para alcanzar sus objetivos. Los componentes típicos de este subambiente son los competidores, los consumidores, los proveedores y el personal de la organización.

Homogéneo	se alcanza a través de fijar reglas y la estandarización.	en la medida que permite un monitoreo efectivo. Recurre a la diferenciación y a la descentralización
Heterogéneo	La estructura de las unidades incluirá una variedad de divisiones funcionales. La coordinación se alcanza a través de la fijación de reglas específicas para cada unidad.	La estructura de las unidades recurre a la diferenciación funcional. La coordinación se logra a través de la descentralización.

Fuente: Thompson (1967).

El análisis de la relación entre el ambiente y la estructura expuesto por Thompson es congruente con el esquema de la Teoría de la Contingencia esbozado por Lawrence y Lorsch (1967). Ambos análisis concluyen que la estructura organizacional tiende a verse afectada ante ambientes cambiantes o dinámicos, siendo su respuesta obvia la diferenciación funcional. Esta división del trabajo deviene en la necesidad de alcanzar la coordinación y la integración de las partes separadas por el proceso diferenciador. Las organizaciones complejas, de acuerdo a Thompson (1967) tienen estructuras más diferenciadas, lo cual genera las interdependencias organizacionales (*reunida, secuencial y recíproca*) contempladas en su marco teórico.

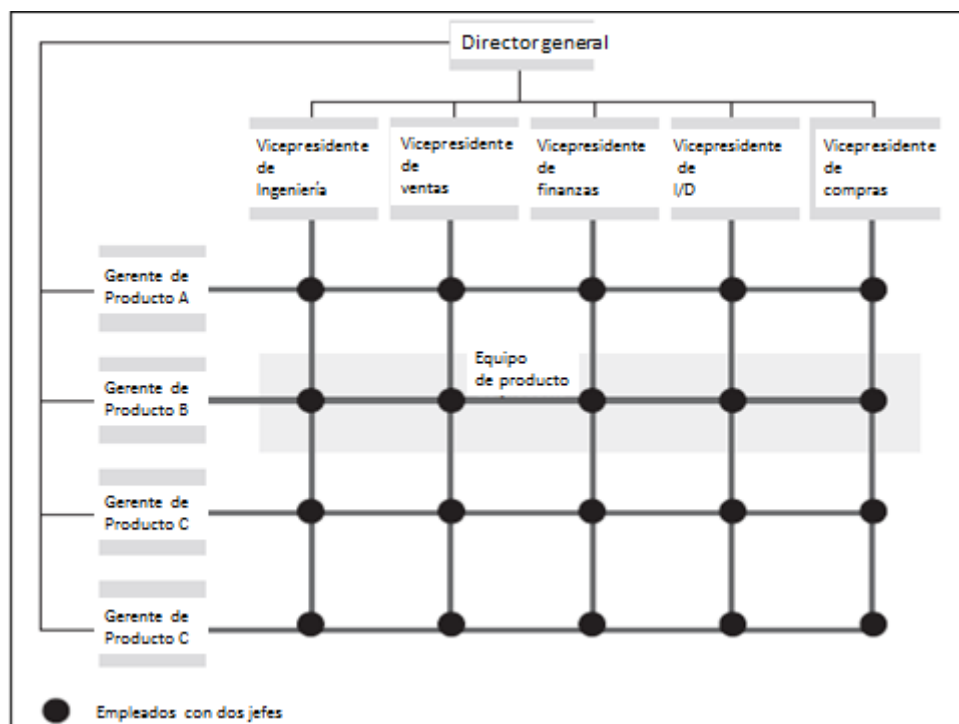
1.4.5. AGRUPAMIENTO DE UNIDADES ORGANIZACIONALES Y MODELOS ESTRUCTURALES RECURRENTES DESDE EL ENFOQUE DE LOS SISTEMAS ABIERTOS.

En esta sección se describirá un patrón de agrupamiento o tipo estructural relacionados con la perspectiva contingente y que han sido usados como modelo para el diseño organizacional en épocas contemporáneas: la *estructura matriz* o *matrix*.

Este tipo de estructura organizacional se distingue por una línea de mando y autoridad múltiple, donde varios gerentes y administradores responden ante dos jefes (Davis y Lawrence, 1977). De manera específica, la *estructura matriz* o *matrix* se define como aquella

“en la cual las personas y los recursos se agrupan en dos formas simultáneamente: por función y por producto” (Jones, 2008). Este enfoque combina aspectos de las estructuras funcionales y divisionales en una sola organización. Este patrón de agrupamiento se desarrolló por la necesidad creciente de algunas organizaciones por mejorar la coordinación horizontal y compartir información (Daft, 2010).

Figura 1.15 Estructura matriz.



Fuente: Jones (2008: 65).

En una estructura matriz como la presentada en la figura, es posible advertir la existencia de subordinados con dos jefes. Por ejemplo, los empleados del área de finanzas responden ante un vicepresidente de finanzas por el cumplimiento de los estándares de su profesión y éste en contraparte es el responsable de garantizar su derecho a ascensos y promociones. Pero además, cada empleado del área debe reportar ante un gerente de producto quien requiere que le presten servicios en materia de contabilidad de costos, los cuales necesita para la gestión de su producto y quien por lo tanto está a cargo de la asignación de su carga de trabajo cotidiana. Por lo tanto, esta forma de trabajo constituye una violación flagrante al principio de la unidad de mando enunciado por Fayol (1968). Como esta duplicidad de mando

es muy compleja de manejar debido a que es una fuente potencial de conflictos, se ha sugerido que esta forma de agrupamiento de unidades sólo es apropiada y efectiva en determinadas situaciones, entre ellas: cuando existe una destacada cantidad de segmentos (productos, mercados, funciones, etcétera) que son necesarios de abarcar para cumplir las metas organizacionales; cuando las tareas son inciertas complejas e interdependientes o cuando existe la necesidad de economizar y para ello se usan los recursos escasos de manera efectiva (Davis y Lawrence, 1977).

1.5. CONCLUSIÓN.

La estructura ha sido un elemento central del estudio de las organizaciones, y el recorrido histórico revisado en el presente capítulo lo atestigua. No obstante, la orientación y la operacionalización de los modelos teóricos desarrollados tienden a adoptar un enfoque ingenieril, el cual tiene por objetivo principal implementar diseños estructurales (tanto planeados como correctivos) con fines de intervención y en una orientación netamente funcional. Esto va en detrimento del análisis, puesto que los fenómenos que se dan en la cotidianeidad de las organizaciones se reducen a contingencias y variables que pueden ser manipuladas, sin reflexión respecto del papel que juega la acción individual, expresada en la cultura y las relaciones de poder.

A través de este recorrido se puede constatar la notable presencia del concepto de estructura en el ámbito de las primeras escuelas de Teoría de la Organización. Esta concepción no es uniforme, si bien existe un hilo conductor al momento de definirla: la organización es un sistema cerrado, en donde la estructura juega un papel fundamental para alcanzar las metas organizacionales. De esta manera, desde las escuelas clásicas de la Teoría de la Organización los aspectos estructurales están ligados de manera directa a la eficiencia y eficacia de sus procesos de conversión, de ahí que aspectos como la autoridad, la jerarquía y la formalización sean el común denominador al momento de caracterizarla. Sin

embargo, desde esta perspectiva no se contempla de manera expresa la relación entre la organización con el contexto y su entorno.

Esta perspectiva fue desafiada al desarrollarse la Escuela (o Teoría) de la Contingencia, la cual toma como unidad de análisis a la estructura organizacional. Esta corriente teórica surge en los años sesenta del siglo XX, principalmente en Inglaterra, y se caracteriza por el estudio de conjuntos o muestras de organizaciones y no casos particulares. Esto va aunado al análisis comparativo y estadístico de los datos, todo ello apoyado en métodos cuantitativos, desmarcando a esta escuela de las anteriores perspectivas organizacionales, las cuales se apoyaban en la experiencia y casos de estudio. Sin embargo, su gran aportación fue que concibe a las organizaciones como sistemas abiertos (del tipo natural), con lo cual los elementos internos de la estructura organizacional son el resultado de la influencia de ciertos factores provenientes tanto del contexto como del ambiente en donde se halla inserta.

Así, la perspectiva de los sistemas abiertos es el marco conceptual de donde derivan las ideas dominantes en la actualidad respecto de la estructura organizacional. En el terreno de la Teoría de la Organización y el Análisis Organizacional la Escuela de la Contingencia ha sido la encargada de trasladar este enfoque. Las principales aportaciones realizadas van en el sentido de que se añade una mayor complejidad a la caracterización de las organizaciones, puesto que se deja atrás la idea arraigada en la Administración y la Ingeniería respecto de que es posible encontrar el anhelado '*one best way*' propugnado por Taylor o en su defecto, principios generales que simplifiquen la complicada tarea de organizar el trabajo. Por el contrario, la Teoría de la Contingencia expande el rango y alcance de los estudios de la organización, sobre todo con su llamada de atención respecto de la influencia del ambiente y la provocadora idea del '*it all depends*', es decir que no existe una estructura organizacional modélica, que no hay una serie de pasos o principios universales que garanticen el éxito en todos los casos y que al momento de organizar y diseñar una estructura, todo depende de los factores contextuales y la naturaleza del ambiente organizacional.

No obstante este predominio del enfoque contingente, desde los Estudios Organizacionales se han hecho señalamientos respecto de las limitaciones que presenta. En primer lugar, se ha objetado que estos estudios no explican de manera adecuada fenómenos organizacionales que forman parte importante de su naturaleza, como el conflicto y la cultura. Burrell y Morgan (1979) señalan que este tipo de estudios sobrevaloran el papel que la estructura tiene respecto del funcionamiento y el devenir de las organizaciones, olvidando aspectos como los procesos y el comportamiento individual. Hassard (1993) señala que la perspectiva sistémica –que engloba a la teoría de la Contingencia– es el paradigma dominante en el análisis organizacional, mientras que en contraposición, en otros campos de las Ciencias Sociales los marcos conceptuales afines al funcionalismo han caído en desuso, prestando más atención a los aspectos subjetivos y simbólicos de la sociedad. Por eso mismo, Hassard (1993) advierte un choque y una fuerte inconmensurabilidad entre el paradigma dominante y el incipiente paradigma desafiante del posmodernismo en las organizaciones. Esto evita el posible diálogo entre todas las tradiciones que intentan explicar el fenómeno organizacional.

Pero quizá la mayor crítica al enfoque contingente sea la expresada desde la Sociología de las Organizaciones por Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990) quienes atribuyen a esta perspectiva un marcado *determinismo*, es decir, la primacía del ambiente y el contexto sobre la estructura reduce la capacidad de acción del individuo al mínimo, de tal manera que fuerzas ajenas a él le determinan, por lo cual el orden organizacional y las estructuras no pueden ser cambiadas por la acción humana. Además, el excesivo peso que se da a los análisis estadísticos y las correlaciones que se establecen llevan a un reduccionismo excesivo, producto de explicaciones causales sumamente simples como (Woodward, 1958) o no muy elaboradas (Pugh, et al. 1969a) además de un cientificismo exagerado (Pugh et al., 1969b).

Para fines de la presente tesis, se retomarán algunos elementos centrales del estudio de la estructura organizacional desde la perspectiva contingente, si bien se tiene en cuenta

que un empleo excesivo de sus postulados puede llevar a una imagen parcial de las organizaciones, en donde se valore excesivamente a la estructura por encima de otros elementos organizacionales que también pueden influir sobre la creación, adopción e institucionalización de una forma organizacional determinada.

La estructura organizacional es el punto de partida, conceptualmente hablando, para la comprensión de las formas organizacionales –objetivo de investigación de la presente tesis– si bien es necesario destacar que elementos como la cultura y los procesos de institucionalización, sumamente importantes para definir a las formas de organización, escapan a los modelos analíticos estructurales. La dominación y el poder, que formaban parte importante de la descripción de la forma de organización burocrática de Weber (1992) entran en conflicto con la mayoría de las conclusiones de la Teoría de la Contingencia. Por lo tanto, en los siguientes capítulos se revisarán marcos conceptuales que amplían la visión y el enfoque respecto de los elementos distintivos de la organización, permitiendo avanzar en el conocimiento y comprensión de las *formas organizacionales*, las cuales son ante todo, *constructos sociales* y no meros instrumentos o variables sujetas a manipulación como simples parámetros de diseño de organizaciones eficientes.

CAPÍTULO 2. CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL.

2.1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se aborda otro enfoque respecto de la estructura organizacional distinto – pero complementario– al de la Teoría de la Contingencia y la Administración convencional. Dicha perspectiva es conocida como Teoría de la Configuración o Análisis de la Configuración. Desde esta perspectiva, la estructura organizacional es el resultado de la combinación (configuración) de una variedad de elementos, de tal manera que ésta no depende de una sola variable o dimensión por separado, pues se trata de un todo coherente. Por eso mismo, desde esta perspectiva, el *diseño organizacional* es conceptualizado a manera de una combinación de arte con ciencia. Así, el análisis configuracionista ha sido descrito como “una ‘teoría de multi-contingencias’ construida alrededor de agrupamientos de variables, y que enfatiza la necesidad del ajuste y alineación entre sus componentes organizacionales” (Snow et al. 2006: 4).

El enfoque de la *configuración* adopta la *agrupación de elementos* como fundamento de su clasificación de las organizaciones, opuesta a la tendencia a la *división de elementos*, abrazada por la Teoría de la Contingencia y las propuestas basadas en los sistemas abiertos. La clasificación –sobre todo de las estructuras– basada en la *división* “prefiere aislar las ‘variables’, acomodarlas en escalas continuas y luego estudiar las relaciones entre pares de ellas” y además sus trabajos muestran “una gran sofisticación... logrando entrelazar una amplia variedad de temas en teorías intrincadas y llenas de matices” (Mintzberg et al. 2003: 385). Este enfoque contingente basado en la *división* puede caracterizarse de la siguiente manera:

Las investigaciones de la contingencia invocan el reduccionismo como su modo dominante de investigación, un enfoque en donde los investigadores buscan comprender el comportamiento de una entidad social de manera separada analizando sus partes constituyentes. De acuerdo a esto, los teóricos de la contingencia tratan de manera implícita a las organizaciones como agregados flojamente acoplados cuyos componentes separados pueden ser ajustados o afinados de una manera incremental una vez que las débiles restricciones sean superadas. Se aducen supuestos causales bastante simples, en donde las contingencias externas y los atributos del sistema interno son visualizados como relaciones lineales que involucran causación unidireccional. Analíticamente, al intentar aislar estadísticamente los efectos de cada variable contingente, la metodología econométrica prevalente minimiza las formas complejas de interacción e ignora las relaciones no lineales.

Por su parte, el enfoque de la *configuración* ve al mundo en términos de categorías agradables y ordenadas, olvidando la variación de matices en favor del agrupamiento general. Así las descripciones de las características organizacionales hechas desde la *configuración* comparadas con los trabajos de la *contingencia* “tienden a ser bastante más simples – ‘categóricas’ puede ser una mejor expresión–, y por ende más sencillas de entender. Esto las vuelve más ampliamente aceptadas en la práctica, pero no siempre son más sencillas” (Mintzberg et al. 2003: 385-6). De este modo la investigación desde el enfoque de la configuración puede resumirse como:

Una instancia holística, una afirmación de que las partes de una entidad social cobran su significado a partir del todo y que no pueden ser comprendidas de manera aislada. Más que intentar explicar cómo se diseña el orden en las partes de la organización, los teóricos de la configuración intentan explicar cómo el orden emerge de la interacción de esas partes como un todo. Los sistemas sociales son vistos como amalgamas fuertemente acopladas entretejidas en bucles bidireccionalmente causales. Se reconoce la no linealidad, así que las variables que pueden estar causalmente relacionadas en una configuración pueden estar inversamente relacionadas o no estarlo en otra. Los teóricos de la configuración esperan que las organizaciones alternen entre estados de equilibrio y desequilibrio, con el cambio discontinuo señalando períodos de estabilidad. El cambio es visto como episódico, en parte porque las organizaciones están sólidamente acopladas. Los acoplamientos pueden ser plegables hasta cierto punto, pero si ensanchan demasiado, se resistirán de manera activa al cambio. Dado que se espera que los mayores cambios ocurran a través de rápidas transformaciones de un estado a otro, los investigadores configuracionistas diseñan en ocasiones estudios longitudinales y sus marcos teóricos destacan la dependencia del tiempo y la historia (Meyer et al. 1993: 1178).

De este modo, en la siguiente tabla se resumen los puntos que hacen la diferencia entre el enfoque contingente y de la configuración:

Tabla 2.1. Comparación entre los enfoques de la Contingencia y la Configuración.

Supuestos Subyacentes	Teoría de la Contingencia	Teoría de la Configuración
-----------------------	---------------------------	----------------------------

Modo dominante de Investigación	Análisis reduccionista	Síntesis holística
Cohesión y restricciones del Sistema Social	Agregados de componentes débilmente restringidos	Configuraciones de componentes fuertemente restringidos
Relaciones entre atributos	Unidireccionales y lineales	Recíprocas y no lineales
Supuestos respecto del equilibrio	Equilibrio cuasi estacionario	Equilibrio marcado
Modo principal de cambio	Cambio incremental	Cambio que rompe esquemas
Distribución temporal del cambio	Progresiones continuas	Ráfagas episódicas
Supuestos respecto de la efectividad	Determinada por el contexto situacional	Equifinalidad

Meyer et al. (1993: 1177).

La presencia del enfoque de la configuración puede encontrarse en todas las Ciencias Sociales (Mintzberg et al. 2003), no obstante que en algunas corrientes académicas suele excluirse en detrimento de otras perspectivas basadas más en la medición y por ello en la *división*⁶¹. Un campo en donde el enfoque de la configuración tiene cierta presencia es en el de la Historia, pues sus practicantes aíslan ciertos períodos de la historia y los estudian de forma intensiva pero particular. Este método histórico también ha sido incorporado de manera intermitente en el estudio de las organizaciones, especialmente desde la Sociología, en su corriente institucionalista ‘antigua’ (Selznick, 1948 y 1993; Stinchcombe, 1965 y 1997). Desde estas perspectivas, las Ciencias Sociales se fundamentan en el supuesto de que “la vida social tiende a ser ordenada. Descubrir e invocar los patrones configuracionales, tipos y categorías es entonces fundamental para la teoría e investigación social. Las configuraciones permiten ordenar y hacer sentido del mundo clasificando las cosas en grupos discretos y relativamente homogéneos” (Meyer et al 1993: 1179).

De manera específica, la configuración organizacional se refiere a “cómo las distintas dimensiones de una organización se agrupan, en condiciones particulares, para definir ‘estados’, ‘modelos’ o ‘tipos ideales’, y “cómo esos distintos estados se ordenan en una

⁶¹ Tendencia que parece ser válida para el campo de la Teoría de la Organización, si bien desde otros enfoques –como los Estudios Organizacionales o el Análisis Organizacional– el agrupamiento es mejor valorado.

secuencia con el correr del tiempo para definir ‘etapas’, ‘períodos’ o ‘ciclos vitales’ de la organización” (Mintzberg et al., 2003: 383).

Otra definición señala que:

Una configuración organizacional denota cualquier constelación multidimensional o características conceptualmente distintas que de manera común ocurren en conjunto. Se ha dicho que numerosas dimensiones de ambientes, industrias, tecnologías, estrategias, estructuras, culturas, ideologías, grupos, miembros, procesos, prácticas, creencias y resultados, se pueden agrupar en configuraciones, arquetipos o gestalts (Meyer et al., 1993:1175).

Por lo general, las configuraciones pueden ser representadas en tipologías desarrolladas conceptualmente o encuadradas en taxonomías derivadas empíricamente. Pueden situarse en múltiples niveles de análisis, describiendo patrones comunes entre individuos, grupos, departamentos o redes de organizaciones (Meyer et al. 1993).

De acuerdo al enfoque configuracionista, las organizaciones son una compleja amalgama de múltiples atributos que pueden variar independientemente y de manera continua, de tal manera que a partir de esta conceptualización, la cantidad de combinaciones sería infinita. Sin embargo, para los partidarios de la configuración esto se ve limitado por el hecho de que los atributos de la organización tienden a caer en patrones coherentes. Esta formación de patrones ocurre porque los atributos son interdependientes y en ocasiones pueden cambiar solo de manera discreta e intermitente. La conclusión de esto es que sólo una pequeña fracción de las configuraciones teóricamente concebibles son viables y posibles de observar de manera empírica (Meyer et al. 1993).

De esta manera los teóricos de la configuración buscan generar tipologías y taxonomías: “conjuntos de configuraciones distintas que agotan de manera colectiva una gran parte de la población objetivo de organizaciones (u otras unidades sociales) bajo consideración” (Meyer et al. 1993).

Los estudiosos de las configuraciones sugieren que el agrupamiento sistemático de atributos y rasgos organizacionales es producto de la acción de muchas fuerzas de distinta índole (Meyer et al. 1993). Muchas de ellas son de naturaleza exógena, en donde el ambiente produce ciertas configuraciones seleccionando las que mejor se adaptan a determinado

nicho, en un mecanismo similar al estilo de la selección natural, siguiendo el modelo de la Ecología de las Poblaciones (1977). Otras fuerzas emanan de las demandas de actores institucionales, que provocan la difusión de ciertas estructuras y estrategias a través de mecanismo normativos, coercitivos y miméticos, en la línea de lo establecido desde el Nuevo Institucionalismo Sociológico (DiMaggio y Powell, 2001).

Así, las características del enfoque de la configuración organizacional pueden resumirse de la siguiente manera (Snow et al. 2006: 6-7):

- El marco conceptual se resume en la adaptación y congruencia entre estrategia.- estructura-ambiente.
- La organización es conceptualizada como un sistema o configuración cuyos mayores componentes incluyen la estrategia, personas, estructura y procesos.
- El desempeño global de la organización depende ampliamente de la calidad del alineamiento interno de los componentes de la organización así como la adaptación externa entre la organización y su entorno.
- El proceso de adaptación es dinámico, y tanto el alineamiento externo como externo debe ser continuamente monitoreado y ajustado.
- Todas las configuraciones organizacionales básicas, desde las antiguas formas jerárquicas hasta las modernas redes multi-empresa tienen fortalezas y limitaciones particulares; no existe un diseño de organización multipropósito.

Por lo tanto, en el presente capítulo se hará una revisión de una propuesta (o modelo, en términos más pragmáticos) de la corriente configuracionista que se cuenta entre las más populares en el Análisis Organizacional y el Pensamiento Estratégico: el modelo de configuraciones organizacionales de Henry Mintzberg.

2.2. CONFIGURACIONES DE ESTRUCTURA Y PODER (CONFIGURACIONES DE MINTZBERG).

Uno de los esquemas más populares y relevantes de la corriente *configuracionista* en el ámbito académico y empresarial es el desarrollado por investigadores y consultores de la Universidad de McGill en Montreal, Canadá y cuyo principal exponente es Mintzberg (1991; 1993a). El enfoque está dirigido a los practicantes del *diseño organizacional*, si bien el marco teórico en el que se sustenta la aleja del tono más pragmático de las propuestas provenientes de la Administración⁶². En muchos aspectos representa una continuidad respecto de la *Teoría de la Contingencia*, pues se manejan conceptos y categorías estructurales similares. No obstante, las configuraciones esbozadas en este modelo en particular son también *configuraciones estratégicas*, de tal modo que se reduce en cierto grado el determinismo estructural tan marcado en los enfoques tradicionales de la contingencia.

El antecedente más remoto de esta perspectiva es el trabajo de Khandwalla quien en un estudio comparativo descubrió que en las organizaciones estudiadas:

La eficiencia no se relacionaba con el uso de ningún atributo en particular, como la descentralización del poder o un método particular de planificación, sino con las intercorrelaciones entre varios atributos. En otras palabras, las organizaciones funcionaban con eficacia porque reunían diferentes características de maneras complementarias: por ejemplo, cierta clase de planificación con otra de estructuración y un determinado estilo de liderazgo (Khandwalla, 1970, citado en Mintzberg et al. 2003: 388).

La anterior observación constituye la definición básica de la configuración organizacional en la versión de la Universidad de McGill. Basándose en esta particular forma de concebir a las organizaciones, en un primer trabajo Mintzberg (1988) caracterizó a las organizaciones en términos de su estructura, y posteriormente, en términos de sus relaciones de poder (Mintzberg, 1992). La propuesta global de configuración de Mintzberg (1991) y que sintetiza sus dos primeros trabajos, desemboca en una tipología organizacional que describe las configuraciones y formas que las estructuras de las organizaciones adoptan al relacionarse sus componentes estructurales con una multiplicidad de factores contextuales –como la

⁶² En las Facultades de Administración, el modelo de configuración de Mintzberg suele incluirse en las asignaturas relativas al diseño organizacional y la administración estratégica. No obstante, el modelo suele ser simplificado o sólo abordado tangencialmente debido a que su base teórica requiere conocimientos importantes de Teoría de la Organización, la cual en ocasiones no es manejada a un nivel adecuado por el administrador promedio. Estrictamente hablando, el modelo de Mintzberg se encuadra dentro de la Teoría de la Organización más que del lado de la Administración convencional.

historia y el tamaño– ambientales –como la tecnología y la estabilidad– y sociales –como la cultura y el poder– (Mintzberg 1992; Mintzberg et al., 2003). Además, estas configuraciones tienen fuertes implicaciones para el campo del management estratégico y el pensamiento estratégico (Mintzberg y Miller, 1993; Mintzberg et al. 2003).

Para Mintzberg (1993a), las propuestas y modelos convencionales sobre *diseño de estructuras* se resumen en dos posturas básicas. La primera de ellas, sugiere que para toda organización existe una ‘mejor forma’ estructural, razón por la cual existe una forma correcta de diseñar organizaciones y otra incorrecta. Esta perspectiva es la que imperaba en las primeras corrientes administrativas y en las escuelas iniciales de la Teoría de la Organización, sobre todo en las que se relacionan con la noción de *sistema cerrado y parcialmente abierto*. Sin embargo, la experiencia y las investigaciones han demostrado que las ‘mejores formas’ estructurales suelen no ser efectivas para todas las organizaciones, además de que las propuestas y métodos populares de diseño suelen encontrar muchas dificultades para una aplicación universal. Por tal motivo, la segunda postura, que postula que ‘todo depende de’ se ha impuesto en épocas recientes, encarnada en la Teoría de la Contingencia y en los modelos organizacionales de *sistemas abiertos*. Desde este punto de vista, el diseño de la estructura debe reflejar el contexto de la organización, es decir, su tamaño, edad, sistema técnico y la complejidad y dinamismo de su ambiente (Mintzberg, 1993a). Para Mintzberg, esta última concepción de diseño es limitada, puesto que se puede enfocar desde una perspectiva distinta a las dos anteriores, la cual propone que “los elementos de la estructura deben de ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización” (Mintzberg, 1991: 6). Esta noción se explica así:

Los espacios de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, así como las estructuras matrices no deben ser seleccionados de manera independiente como un comprador que escoge las verduras en el mercado. Por el contrario, estos y otros elementos de diseño organizacional deben configurarse de manera lógica en grupos consistentes internamente... Cuando la enorme cantidad de investigaciones que se han realizado sobre la estructura organizacional se analiza a la luz de esta conclusión, desaparece mucha de la confusión original y la convergencia acerca de varias configuraciones se hace evidente, las

cuales difieren en cuanto a sus diseños estructurales, las situaciones en que se encuentran y aún en los períodos históricos en los que primero se desarrollaron (Mintzberg, 1993a: 371).

Dependiendo de las elecciones de diseño realizadas se pueden llegar a configuraciones distintas, en teoría las opciones serían bastante numerosas, pero las que son realmente efectivas para el común de las organizaciones, de acuerdo a esta propuesta, son bastante pocas. Así:

Una cantidad limitada de configuraciones explica la mayoría de las tendencias que conducen a las organizaciones efectivas a estructurarse como lo hacen. En otras palabras, el diseño de una estructura orgánica efectiva –en realidad, incluso el diagnóstico de problemas en muchas no efectivas– parece involucrar la consideración de sólo pocas configuraciones básicas (Mintzberg, 1991: 6).

De este modo, en las siguientes secciones se describirán las bases de las configuraciones organizacionales de Mintzberg, para posteriormente analizar las organizaciones incluidas en su particular tipología.

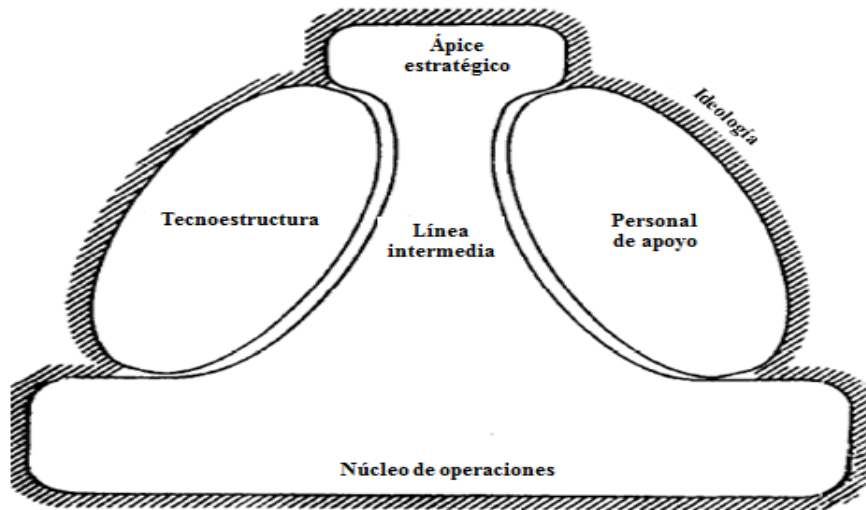
2.2.1 LAS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La descripción de las partes componentes de las organizaciones es el punto de partida de las configuraciones de Mintzberg. Estos componentes por sí solos no constituyen la estructura de la organización, pero asumen el papel de los ‘bloques de construcción’ para dicha estructura, la cual adopta una configuración dada a partir de una variedad de aspectos estructurales, contextuales, ambientales y sociales.

De esta manera, todas las organizaciones están compuestas de las siguientes cinco partes: *núcleo de operaciones*, *ápice estratégico*, *línea intermedia*, *tecnoestructura* y *personal de apoyo* (Mintzberg, 1988; 1991). Una sexta parte adicional es destacada en trabajos posteriores: la *ideología* (Mintzberg, 1991; Mintzberg y Quinn, 1993). Estos elementos básicos se ilustran en el siguiente esquema⁶³:

⁶³ Mintzberg (1988: 1991b) ha mostrado siempre su discrepancia respecto de emplear los organigramas para representar esquemáticamente la estructura de la organización. En su lugar, propone el conocido gráfico que sugiere la plasticidad y adaptabilidad de la estructura, que puede adoptar formas o configuraciones bastante distintas.

Figura 2.1. Las partes básicas de la organización.



Fuente: Mintzberg (1991) y Mintzberg y Miller (1993).

El *núcleo de operaciones* abarca la parte de la organización en donde están los *operarios*, las personas que llevan a cabo el trabajo físico de transformar los insumos y recursos en productos y de prestar servicios, según sea el caso. Es la parte fundamental de toda organización, pues hasta las organizaciones más simples necesitan de este elemento constitutivo (Mintzberg, 1993a). Los *operadores* desempeñan cuatro funciones principales: 1) *asegurar los insumos de producción*: en una fábrica, el departamento de recepción de materiales capta las materias primas adquiridas por compras; 2) *transformar los insumos en producción*, dependiendo de la organización, algunas transforman insumos, otras transformando partes individuales en unidades completas, mientras que algunas transforman información o gente; 3) *distribuir las producciones*: vendiendo y distribuyendo de manera física lo que resulta del proceso productivo; 4) *proveer apoyo directo* a las funciones de entrada, transformación y producción, por ejemplo, haciendo actividades de mantenimiento (Mintzberg, 1991). En el *núcleo de operaciones* típicamente las actividades se coordinan a través de la *estandarización*, si bien el grado en que se usa varía (dando origen a diferentes configuraciones, pues el trabajo de un profesor está mucho menos estandarizado que el de

un obrero de producción). En organizaciones muy simples, en lugar de la estandarización, las actividades del *núcleo operativo* se coordinan a través del *ajuste mutuo*.

A medida que una organización crece y sus tareas se dividen con mayor intensidad, resulta necesario incorporar a personas que hagan la labor de administradores o que ejerzan liderazgo. Ellas forman parte del llamado *ápice estratégico*. Su función principal es ejercer la *supervisión directa*, para vigilar a toda la organización. (Mintzberg, 1993a). Las personas que integran el ápice estratégico tienen la responsabilidad general de la organización: el gerente general y todos los gerentes de alto nivel y que tienen un interés y alcance global. En algunas organizaciones, el ápice estratégico está formado por un comité general o una oficina o despacho que ocupan personas que hacen el papel del director general. También forman parte las personas que prestan servicios a dichos gerentes (secretarias, asistentes, entre otros). El ápice estratégico se encarga de asegurar que la organización cumpla con el objetivo o misión para la cual fue creada, además de asegurarse de que se satisfagan las necesidades y expectativas de quienes controlan o tienen poder sobre la organización. De esto se derivan las tres obligaciones que debe cumplir: 1) ejercer supervisión directa: significa asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, hacer nombramientos, vigilar el desempeño individual, motivar y recompensar, etcétera; 2) administrar los límites de la organización o sus relaciones con el ambiente: involucra informar a gente importante del ambiente de la organización respecto de sus actividades, hacer contactos importantes, negociar acuerdos importantes, hacer funciones ceremoniales como recibir a clientes o visitantes importantes; 3) desarrollar la estrategia de la organización: la estrategia es una fuerza mediadora entre la organización y el ambiente, de tal manera que la *alta dirección*, quien es a quien le toca interpretar al ambiente, tiene también el mayor peso al definir las estrategias a seguir. Las otras partes de la organización también participan del proceso estratégico, pero tradicionalmente es el ápice estratégico quien juega el papel más importante. En esta parte de la organización existe poco espacio para la *estandarización* por

la misma naturaleza de las tareas que desempeña, de tal manera que para coordinarse entre ellos, los altos directivos suelen usar el *ajuste mutuo* (Mintzberg, 1991).

A medida que una organización crece y divide su trabajo, se vuelve necesario crear una jerarquía de control, ya no sólo conformada por gerentes generales y operarios, sino además incorporando a gerentes que hacen de enlace entre ambos, dispuestos en una cadena de autoridad que suele ser escalar (una sola línea desde el ápice a la base), pero en ocasiones esta cadena se divide, de tal forma que un subordinado tiene a más de un jefe. Esta jerarquía de enlace es la *línea intermedia*, que nace del hecho práctico de que un gerente sólo puede ejercer supervisión directa sobre un limitado número de operarios, situación ya antes descrita como la *extensión o tramo de control* (Mintzberg, 1993a). Los gerentes adicionales de la *línea intermedia* están a cargo de los supervisores de contacto que ejercen la supervisión directa de los operarios, creándose entonces una unidad o área de la organización. Los gerentes de la línea intermedia desempeñan varias tareas como: recoger y transmitir información desde su área a los niveles superiores inmediatos; tomar decisiones; asignar recursos a su unidad; elaborar reglas y planes; implementar proyectos; debe también mantener contacto con otros gerentes y analistas internos, pero a veces también externos con quienes tenga una relación de interdependencia. Como gerentes, los integrantes de la *línea media* deben también participar en la creación de estrategias de su propia unidad, si bien ésta suele estar supeditada a la estrategia global de la organización. Las tareas que desempeñan estos gerentes intermedios suelen ser menos detalladas y elaboradas en la medida que descienden por la cadena jerárquica de mando, relacionándose más con el flujo de trabajo (Mintzberg, 1991).

La *tecnoestructura* se compone de los *analistas*, personas que también desempeñan tareas administrativas pero de diferente naturaleza: planean y controlan de manera formal el trabajo de otros. Generalmente la *tecnoestructura* está fuera de la línea de autoridad, por lo que en ocasiones recibe el nombre de *staff*. Sus actividades están también alejadas del flujo de trabajo, aunque pueden diseñarlo, planearlo, cambiarlo o entrenar a gente para que lo

haga, pero no lo desempeñan ellos mismos. Su efectividad radica entonces en hacer más eficiente el trabajo de otros (Mintzberg, 1993a). La *tecnoestructura* se compone principalmente de dos tipos de analistas: los *analistas encargados de la adaptación*, quienes adecuan a la organización a las exigencias del ambiente; y los *analistas de control* que diseñan, controlan y estandarizan esquemas de actividad en la organización. Estos últimos son los que se ocupan directamente del diseño y funcionamiento de la estructura, siendo su tarea principal llevar a cabo ciertas formas de *estandarización* en la organización. Existen tres tipos de *analistas de control*: *analistas de estudio del trabajo*, que estandarizan los procesos laborales (los ingenieros industriales son por excelencia quienes están preparados para ello); los *analistas de planeación y control*, quienes estandarizan las producciones (se cuentan entre ellos a los expertos en control de calidad, programadores de producción y los contadores) y los *analistas de personal*, quienes estandarizan destrezas (aquí se incluyen a los capacitadores y reclutadores, generalmente psicólogos laborales), si bien la mayor parte de esta labor se hace fuera de la organización y antes de ingresar a ella. Las actividades de los analistas pueden llevarse a cabo a lo largo de toda la jerarquía. En los niveles más bajos, su tarea es programar la producción, hacer estudios de tiempos y movimientos e implementar el control de la calidad. En la línea media, suelen hacer tareas de capacitación para gerentes intermedios o haciendo investigación de operaciones. En el ápice estratégico diseñan sistemas de planeación estratégica o sistemas financieros que controlan las metas de las distintas unidades. Finalmente, los integrantes de la *tecnoestructura* suelen coordinarse entre ellos mediante el ajuste mutuo, dado que permanecen fuera de la línea jerárquica de mando (Mintzberg, 1991).

El *personal de apoyo* se conforma por unidades especializadas cuya existencia está pensada para prestar apoyo a la organización desde fuera de las actividades del flujo de trabajo. Estas unidades administrativas están dedicadas a prestar servicios internos. Ninguna de estas unidades forma parte del núcleo operativo, ni la apoya de manera directa, pero sí ayuda indirectamente a conseguir sus objetivos básicos. El personal de apoyo no realiza

ningún tipo de *estandarización*, ni tampoco presta servicios de consejería⁶⁴ (Mintzberg, 1993a). La organización integra los servicios de apoyo a su estructura en lugar de contratarlos de proveedores externos en un afán de control y para reducir la incertidumbre de tener que adquirirlos en el mercado. Las unidades de *apoyo administrativo* pueden en ocasiones ser autocontenidas, es decir, pueden llegar a tener una mini-estructura propia, tomando recursos de la estructura principal y prestándole servicios a cambio. Las unidades de *apoyo administrativo* suelen encontrarse también en todos los niveles de la estructura. En el ápice estratégico, unidades como las relaciones públicas y el consejo legal suelen estar muy cercanas a la dirección general. En la *línea intermedia* suelen estar aquellas que apoyan a las decisiones que ahí se toman, como investigación y desarrollo, relaciones industriales y fijación de costos. En el núcleo operativo se encuentran servicios como cafetería, correspondencia, recepción y pago de nómina (Mintzberg, 1991).

Finalmente, la *ideología* en las organizaciones implica básicamente una cultura bien sustentada y firme. Abarca las tradiciones y creencias organizacionales y es lo que permite distinguirla del resto, infundiendo vida a la estructura (Mintzberg, 1993a). En cierto modo, la ideología representa una parte ‘viviente’ o ‘animada’ en las organizaciones, y como tal es percibida por sus integrantes, incluso por personas ajenas a ella y que la visitan. La ideología debe ser entendida como el sistema de creencias acerca de la organización misma, no las de la sociedad en las que está inmersa. La ideología es una fuerza que otorga un sentido de misión y que empuja a los miembros de la organización a evangelizar en su nombre, de ahí que en la representación gráfica de la organización se dibuje como una especie de halo o aura (Mintzberg, 1991).

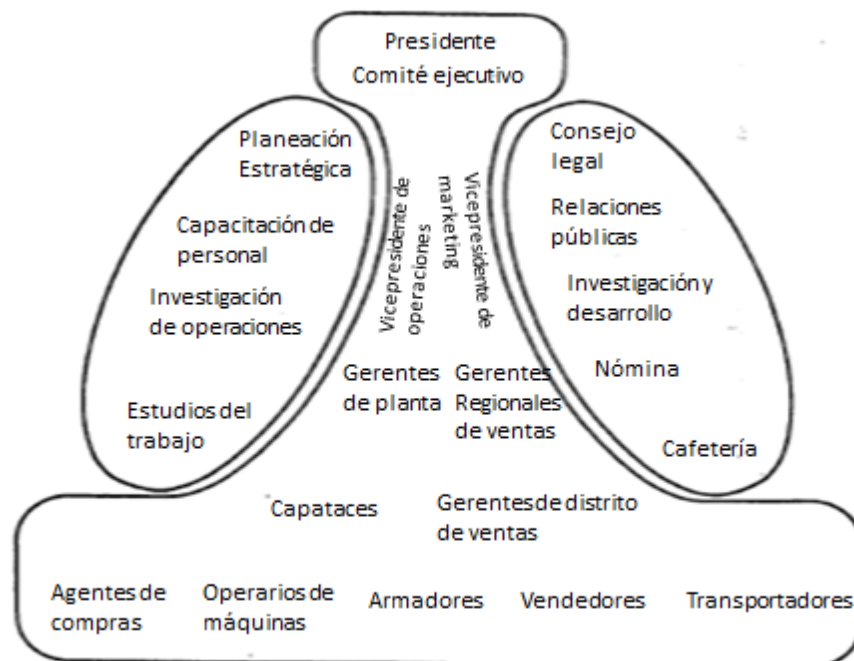
⁶⁴ Mintzberg (1991) comenta que esta parte de la organización ha sido ampliamente ignorada en la literatura sobre la estructura, confundiéndose o sumándola a la tecnoestructura. Por ello, presenta el ejemplo de la universidad –muy relevante para esta tesis– para aclarar la identidad de estas unidades:

En una universidad, encontramos los fondos de la universidad, la prensa de la universidad, librería, imprenta, departamento de pagos, portería, estafeta de correos, departamento de seguridad, conmutador telefónico, departamento de atletismo, residencia de estudiantes, club de profesores, etcétera (Mintzberg, 1991: 17).

Estas seis partes integrantes de la organización se configuran de distintas maneras para dar origen a tipos o formas de organizaciones. Para ello, entran en relación con ciertas fuerzas o impulsos, además de ser influidas por ciertos mecanismos de coordinación de sus actividades y estar sometidas a distintos grados de descentralización.

A manera de cierre, se presenta el siguiente esquema, el cual contiene algunos grupos de personas o unidades importantes para el caso de una organización fabril o manufacturera tradicional dispuestos de acuerdo a la posición que ocuparían en la organización:

Figura 2.2. Algunas partes y miembros de una organización de manufactura.



Fuente: Mintzberg (1991: 18).

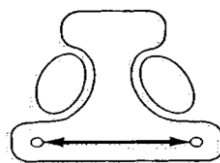
Como se discutirá más adelante, dependiendo del tipo de organización, alguna de las partes tenderá a predominar sobre las otras, otorgándole cierto tipo de configuración.

2.2.2. LOS MECANISMOS ORGANIZACIONALES DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO.

La *estructura organizacional* tal y como Mintzberg la entiende es “la suma total de todas las formas en que el trabajo es dividido entre varias tareas y luego es lograda su coordinación entre tales tareas” (Mintzberg, 1991: 6). Así pues, de esta definición se deduce que todas las actividades humanas organizadas dan origen a dos requerimientos básicos: *dividir el trabajo* en varias tareas para ser desempeñadas y luego *lograr la coordinación* entre estas tareas para alcanzar el objetivo propuesto en la actividad. Mientras que la división del trabajo está muy influenciada por la naturaleza de la tarea que se desempeñará y la tecnología disponible para realizarla, la coordinación del trabajo responde a otros factores, que involucran no sólo la coordinación del trabajo, sino además control y comunicación. Esta combinación de factores se traduce en los *mecanismos de coordinación* del trabajo (Mintzberg, 1991).

La función de estos mecanismos de coordinación es mantener unida la estructura organizacional, por lo que puede decirse que son la esencia de la misma, representando una especie de pegamento o cemento que la cohesiona. Los mecanismos descritos por Mintzberg (1993a) son seis: el *ajuste mutuo*, la *supervisión directa*, la *estandarización del proceso de trabajo*, la *estandarización de la producción*, la *estandarización de las habilidades* y la *estandarización de las normas*. A continuación se describirán brevemente cada uno de ellos:

Figura 2.3. El ajuste mutuo como mecanismo de coordinación del trabajo.

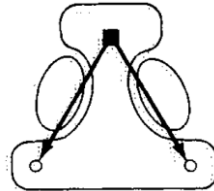


Fuente: Mintzberg (1993a).

El *ajuste mutuo* “logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de la comunicación informal” (Mintzberg, 1991: 7). El control del trabajo lo tienen quienes lo ejecutan. Es el mecanismo más simple de todos, y por esta razón –obviamente– es empleado en las organizaciones más simples de todas. Pero quizá de forma no tan obvia, las organizaciones más complejas también lo emplean, ya que por las características propias de la tarea, representa la única opción posible y efectiva. En las organizaciones promedio, en donde

suelen operar más intensamente otros mecanismos coordinadores, los especialistas necesitan también del ajuste mutuo para coordinarse entre ellos mismos (Mintzberg, 1991b).

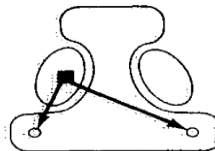
Figura 2.4. La supervisión directa como mecanismo de coordinación de tareas.



Fuente: Mintzberg (1993a).

A medida que la tarea a desempeñar se vuelve más complicada o en tanto que se integran más personas a la actividad, la coordinación por ajuste mutuo se vuelve imposible y poco efectiva. Así la supervisión directa se da cuando “se logra la coordinación al tener a una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones” (Mintzberg, 1991: 7).

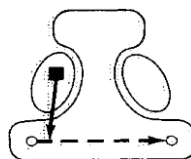
Figura 2.5. La estandarización del trabajo como mecanismo de coordinación de tareas.



Fuente: Mintzberg (1993a).

La *estandarización del proceso de trabajo* se da “cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados” (Mintzberg, 1991: 9). Así, este mecanismo implica programar los procedimientos a seguir en la producción. Este tipo de estandarización es la principal tarea de un analista perteneciente a la tecnoestructura (Mintzberg, 1993a).

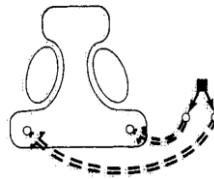
Figura 2.6. La estandarización de la producción como mecanismo de coordinación del trabajo.



Fuente: Mintzberg (1993a).

La estandarización de la producción se da “cuando el resultado del trabajo –por ejemplo, las dimensiones del producto o del desempeño– están especificado” (Mintzberg, 1991: 9). No significa especificar lo que se requiere hacer, sino su resultado, por ejemplo, cuando a un gerente se le pide que incremente las ventas de su área en un 10%. Estos estándares son también producto de los analistas (Mintzberg, 1993a).

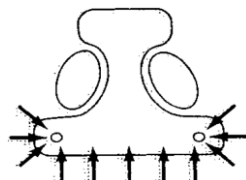
Figura 2.7. La estandarización de las habilidades como mecanismo de coordinación del trabajo.



Fuente: Mintzberg (1993a).

La *estandarización de destrezas (y conocimientos)* se da “cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo” (Mintzberg, 1991: 9). Lo más usual es que el trabajador ya tenga cierto grado de capacitación previamente a ser contratado por la organización. En este caso, lo que se estandariza es al propio trabajador, no al proceso productivo ni a sus productos. Es un mecanismo de coordinación no tan riguroso como los anteriores, y a pesar de implicar la estandarización, está no proviene de los analistas, sino que es internalizada a manera de insumo por los operadores para desempeñar su trabajo. Aquí el fundamento de la coordinación es que cada uno de los operadores sabe que esperar de los otros, sin necesidad de demasiada comunicación. Cada quien tiene la suficiente pericia como para saber lo que cada uno debe ejecutar y como ejecutarlo (Mintzberg, 1993a).

Figura 2.8. La estandarización de las normas como mecanismo de coordinación del trabajo.



Fuente: Mintzberg (1993a).

La estandarización de las normas implica “que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho” (Mintzberg, 1993a: 375). En un sentido más amplio, este mecanismo implica un proceso de socialización, pues los estándares no son creados por analista alguno, en su lugar, estos son dictados por la propia ideología y misión de la organización (Mintzberg, 1991).

De esta manera, a medida que las actividades se complejizan y las organizaciones crecen y se desarrollan, la coordinación del trabajo tiende a alcanzarse preferentemente a través de la estandarización, desplazando al ajuste mutuo y a la supervisión directa. En lo general, cuando las tareas en la organización son simples y rutinarias, la modalidad que más se emplea es la *estandarización de los procesos*, pero a medida que se vuelven más complejas y elaboradas, se tiende a usar la *estandarización de los resultados* (que exige el cumplimiento de ciertas cuotas de desempeño, pero otorga cierta libertad en cuanto a los procedimientos a usar para conseguirlos). Pero en organizaciones donde el trabajo es muy complejo, o las tareas muy delicadas, la *estandarización de las destrezas* se vuelve la manera preferida de alcanzar la coordinación, lo que lleva a hacia la profesionalización de la organización (Mintzberg, 1991).

2.2.3. PARÁMETROS DE DISEÑO DESDE EL ENFOQUE DE LA CONFIGURACIÓN.

La propuesta de configuración de Mintzberg involucra también la definición de una serie de herramientas o parámetros de diseño, los cuales, para fines de la presente tesis, se retomarán sólo en su dimensión analítica, pues el objetivo de esta investigación no es como tal elaborar el diseño estructural de la organización estudiada. De tal manera que en este apartado se hará una revisión de dichos parámetros en tanto que se relacionan con la estructura y configuración de la organización, dejando en segundo término su faceta pragmática.

El primer parámetro, la *especialización* puede conceptualizarse como “el número de tareas de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellas” (Mintzberg, 1993a: 375). De esta manera, las tareas pueden volverse especializadas en dos sentidos o dimensiones: en amplitud (alcance) y en profundidad (control). Si un trabajo consiste en hacer una misma actividad de manera altamente repetitiva, se produce una *especialización horizontal de tarea (baja amplitud)*. Si el trabajador tiene alta calificación y puede desempeñar varias tareas, entonces ocurre la *ampliación horizontal de tarea*. Adicionalmente, si un trabajador realiza una tarea sin pensar demasiado en el cómo o porqué, se produce la *especialización vertical de tarea*. Si por el contrario, además de realizar el trabajo, controla todos los aspectos del mismo, se da una *ampliación vertical de tarea* (Mintzberg, 1991)⁶⁵.

Por su parte, la *formalización* del comportamiento se refiere “a la estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etcétera” (Mintzberg, 1993a: 376). Así, la *formalización* representa la forma en que la organización prescribe la libertad de sus miembros, siendo el medio principal para lograrlo la fijación de estándares. Existen tres maneras básicas para formalizar el comportamiento en las organizaciones. En primer lugar, se puede alcanzar la *formalización por la posición*, atribuyendo especificaciones especiales a la tarea a desempeñar, por ejemplo, en una descripción de puestos. Otra manera es la *formalización por la corriente de trabajo*, en donde las especificaciones se hacen al trabajo mismo, a manera de órdenes, flujos o pedidos. Finalmente, la *formalización por las reglas* se alcanza a través

⁶⁵ Esta dimensión estructural (y a la vez un parámetro de diseño organizacional) resultaba central en el taylorismo. En este sentido, queda claro que uno de los objetivos principales de la Organización Científica del Trabajo era lograr una importante especialización horizontal y vertical, con lo cual la división del trabajo se profundizaba en niveles no vistos hasta entonces. El perfil del trabajador taylorista (altamente especializado en los dos sentidos) es el de uno profundamente descalificado, despojado de su saber hacer (posesión exclusiva del artesano en épocas previas a la Revolución Industrial). Años más tarde y con el desarrollo de otras teorías organizacionales, esta dimensión estructural sería enfocada desde el polo opuesto. La escuela de Nuevas Relaciones Humanas, propondría el *enriquecimiento de tareas*, que significa en la práctica ampliar las actividades en sentido horizontal y vertical, es decir, hacer el trabajo más amplio y profundo. Con ello, se obtiene un trabajador de distinto perfil, un trabajador multicalificado, con múltiples destrezas y habilidades y con un mayor espacio para tomar decisiones.

de especificaciones generales (en estricto sentido, reglamentos) que norman una gran cantidad de aspectos de la organización, siendo un ejemplo las políticas de la organización. Sea la modalidad en que ésta se presente, la *formalización* da como resultado la regulación del comportamiento. La razón para formalizar las conductas en las organizaciones es que así puede disminuirse su variabilidad, pudiendo predecirlo y controlarlo, logrando que el trabajo se haga de forma más consistente, lo que repercute en una mayor eficiencia (Mintzberg, 1991). De esta manera, la *formalización* se relaciona estrechamente con la *estandarización*, ya que es a través de ésta última que el comportamiento puede regularse. Pero la *formalización* influye a su vez sobre la *especialización*, ya que en la medida en que el trabajo se formaliza, los puestos de trabajo se vuelven más especializados, tanto en sentido vertical como horizontal, dado que la amplitud y el control sobre la tarea está predeterminado formalmente y no a discreción del trabajador.

La *capacitación* “se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo” (Mintzberg, 1991: 36). Involucra la utilización de programas formales de instrucción para estandarizar los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar trabajos al interior de la organización. Dicha capacitación generalmente comienza antes de la incorporación del individuo a la organización, en instituciones educativas como las universidades y tecnológicos. Mientras que las tareas simples y fáciles de aprender pueden ser estandarizadas y formalizadas, existen otro tipo de trabajos que exigen una alta gama de destrezas y conocimientos para realizarse, por lo cual el trabajador debe pasar por un largo proceso de aprendizaje. Cuando estos conocimientos no son susceptibles de ser especificados y registrados formalmente, el trabajo suele ser artesanal, ya que el aprendizaje se da en el sitio de trabajo, junto a un maestro o experto. En cambio, cuando este trabajo ya está sistematizado y debidamente registrado, el trabajador puede ser capacitado antes de comenzar a trabajar. Por lo tanto, la capacitación es un aspecto fundamental de los trabajos *profesionales* y de la *profesionalización* (Mintzberg, 1993a).

Un parámetro bastante relacionado con el anterior es el *adoctrinamiento*. Este se refiere “al parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio” (Mintzberg, 1991: 17). De esta manera, el proceso de socialización natural que surge en la estructura informal se vuelve un elemento sujeto a diseño. En organizaciones en donde la cultura organizacional está ampliamente difundida, el adoctrinamiento sustituye a la formalización y a la estandarización mediante la internalización de normas y creencias que están profundamente arraigadas en dicha cultura (Mintzberg, 1993a).

El *agrupamiento de unidades* se refiere a “la selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, y éstas a su vez en unidades de orden superior” (Mintzberg, 1993a: 376). La agrupación por unidades permite compartir recursos y coordinar el trabajo de manera eficiente. Los criterios principales para agrupar unidades son dos: primero, por *funciones*, en donde lo más importante es el significado de la tarea, es decir, el proceso de trabajo y su especificación, lo cual favorece la especialización al fomentar y sacar provecho de las interdependencias mutuas; por lo tanto, esta forma de agrupamiento desemboca en estructuras del tipo *lineal-funcional* y *funcional* ya comentadas previamente; en segundo lugar el agrupamiento puede hacerse por *mercados*, en donde lo importante es la finalidad o el destino de la cadena de procesos necesarios para obtener un producto o servicio, de tal manera que las organizaciones lo usan cuando deben cumplir con una mayor cantidad de tareas y el proceso productivo está sujeto a una mayor cantidad de cambios para completarse (Mintzberg, 1991). Las unidades así creadas tienden a fragmentar a la organización, limitando la interdependencia directa y permitiendo cierto grado de autonomía; por tanto, la *agrupación por mercados* suele derivar en una estructura de tipo *divisional*, descrita en el primer capítulo.

El *tamaño de la unidad* es otro parámetro que se retoma del esquema de la contingencia y que tiene que ver con el número de puestos o unidades contenidas por unidad, sin confundirse con el concepto contingente del *tramo de control*, el cual para Mintzberg es

mucho más situacional que estructural. Otro parámetro lo constituyen los *sistemas de planeación y control*, los cuales se dividen en dos clases: *sistemas de planeación de acciones*, que especifican las acciones antes de ser emprendidas; y los *sistemas de control de desempeño*, que especifican los resultados deseados entre los rangos de acciones ya previamente desarrolladas (Mintzberg, 1993a).

Los *dispositivos de enlace* son mecanismos usados para favorecer la adaptación mutua entre las unidades⁶⁶. Para Mintzberg (1993a) existen cuatro de ellos: los *puestos de enlace*, que se crean con el objetivo expreso de coordinar el trabajo entre unidades, sin pasar por los canales administrativos jerárquicos; en segundo lugar, los *grupos de trabajo temporales y permanentes* son conjuntos de individuos que se conforman a partir de integrantes de diversas unidades, con el fin de atender objetivos temporales o resolver problemas de interés común; otra opción la constituyen los *administradores integradores*, personal de enlace con autoridad administrativa formal, que generalmente no tienen autoridad sobre las unidades a las que quieren enlazar, pero sí respecto de algún recurso importante para ellas, como el presupuesto; Finalmente, otro dispositivo lo constituye la *estructura matrix* (ya comentada en el primer capítulo de la presente tesis), la cual sirve para enlazar unidades a través de la creación de una estructura de autoridad dual, producto del empleo de dos bases de agrupamiento simultáneas, por función y por mercado (Mintzberg, 1993a).

El parámetro de diseño quizá más relevante –al menos desde el punto de vista de la *configuración* en la versión de Mintzberg, puesto que tiene un peso importante en su tipología de organizaciones– es la *descentralización*, la cual también era una dimensión estructural para el Grupo Aston. Una estructura organizacional está centralizada cuando “todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto en la organización, en manos de una

⁶⁶ Este parámetro se deriva de la variable *integración* desarrollada por Lawrence y Lorsch (1967) quienes destacaban su papel central en el funcionamiento y desempeño de la organización, pues debido a la diferenciación que se da como resultado de la división del trabajo, la ‘distancia’ o ‘alejamiento’ entre unidades y la confusión de objetivos y metas producto de la escasa comunicación, se requieren de mecanismos integradores que promuevan la coordinación y el *ajuste mutuo*.

persona”. Por el contrario, es descentralizada “en la medida en que el poder está dispersado entre mucha gente” (Mintzberg, 1991: 83).

La *centralización* representa la forma más intensa y cerrada de coordinar el trabajo en las organizaciones (puesto que todas las decisiones se concentran en la dirección). No obstante las ventajas que esto puede tener, existen razones sustanciales para adoptar la *descentralización*. La primera es logística: no todas las decisiones pueden ser procesadas y concentradas en un solo punto. La segunda es que permite una mayor capacidad de respuesta ante problemas particulares, ya que al tener cierto espacio de decisión, los subordinados pueden resolver problemáticas sin necesidad de consultar a la dirección. Y finalmente, desconcentrar el poder es una fuente de motivación en la organización, ya que las personas creativas e innovadoras necesitan algún grado de poder de decisión para entregar resultados (Mintzberg, 1991).

Así entonces, es posible distinguir entre las modalidades en que se presenta la *descentralización* en las organizaciones. En primer término, cuando la dispersión del poder formal se da hacia abajo por la cadena de autoridad de línea, se trata de una *descentralización vertical*. En segunda instancia, cuando el poder permanece con los gerentes que tienen autoridad formal (o de línea) o pasa a manos de gente fuera de la estructura de línea, se está ante una *descentralización horizontal*, que se resume en la medida en que los gerentes controlan los procesos de decisión. Por otro lado, si el poder sobre distintos tipos de decisión recae en distintos lugares de la organización, se trata de una *descentralización selectiva*. Y si en muchas clases de decisiones el poder se dispersa hacia el mismo lugar, entonces se considera una *descentralización paralela* (Mintzberg, 1991).

2.2.4. LA CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS FACTORES SITUACIONALES.

En el enfoque configuracionista desarrollado por Mintzberg, se contemplan también factores externos a la estructura organizacional y que definen la forma en que se configura. Estos factores engloban la mayor parte de los aspectos contextuales y ambientales que abordó la Teoría de la Contingencia, además de introducir una variable adicional, que en los primeros enfoques contingentes⁶⁷ no fue contemplada: el poder. Así entonces, las configuraciones de Mintzberg reintroducen esta variable que ya estaba presente en el tipo ideal legal racional de Weber.

Así entonces, los factores situacionales destacados por Mintzberg (1991) son: la edad, la *dimensión (tamaño)*, el *sistema técnico*, el *ambiente* y el *poder*. A continuación se hará una breve reseña de ellos, no sin destacar antes que algunos razonamientos presentes en esta perspectiva ya fueron abordados antes por la Teoría de la Contingencia, razón por la cual en este apartado sólo se enfatizará en los aspectos que influyen en la configuración organizacional.

En cuanto al factor *edad*, Mintzberg (1993a) señala que entre más antigua la organización más formalizado será su comportamiento. De esta manera, “a medida que envejece la organización, quedando igual todo lo demás, se repite su trabajo, con el resultado de que se vuelve más predecible, y así más fácil y lógicamente formalizado” (Mintzberg, 1991: 101). Adicionalmente, se señala que la estructura de una organización refleja la antigüedad de la fundación de la industria en la que participa. Sin importar la edad de la organización, su estructura refleja de alguna manera la de su industria, ya que “las industrias que preceden a la revolución industrial parecen favorecer un tipo de estructura, las que datan de la era del ferrocarril otra, y así sucesivamente... las industrias antiguas continúan siendo relativamente fieles a las estructuras iniciales” (Mintzberg, 1993a: 382).

⁶⁷ El poder fue abordado desde los enfoques de la contingencia, aunque sólo en trabajos de la ‘segunda ola’, es decir, posteriores a los trabajos pioneros de Woodward (1958) y los desarrollados en los primeros años de la década de los sesenta del siglo XX. En ese sentido, los trabajos de Child (1972), Hickson et al. (1971), Hinings et al. (1974) y Pfeffer y Salancik (1997) son exponentes de esa segunda corriente de estudios contingentes sobre el poder.

Mintzberg destaca también –como lo hiciera antes el Grupo Aston– la relación de dependencia que la estructura tiene respecto del factor situacional de la *dimensión* o *tamaño*. Tal es la relevancia que establece tres hipótesis respecto de los efectos de la variable *dimensión* sobre la estructura (Mintzberg, 1991; 1993a).

La primera hipótesis vertida es que “entre más grande la organización, más elaborada su estructura, es decir, entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos” (Mintzberg, 1993a: 382). Esta relación tiene su origen en la *especialización*, la cual plantea la posibilidad de dividir el trabajo, pudiendo con esto elevar el volumen de producción a través del incremento del número de empleados. Pero a medida que se incrementa la división del trabajo –lo cual se traduce en una diferenciación de la estructura– surge una mayor necesidad de coordinación de las actividades, ya sea a través de la *estandarización* y/o de la *formalización*. Esto se traduce en un incremento de personal administrativo, lo cual implica un crecimiento de la estructura organizacional (Mintzberg, 1991). En este sentido, a medida que las organizaciones –especialmente las empresas industriales– van creciendo empiezan a desarrollar las funciones básicas necesarias para su operación (producción, marketing, finanzas) para posteriormente ir creando una jerarquía administrativa (incluyendo funciones de staff). Después de ello, comienza a integrarse verticalmente (absorber algunas de las actividades de sus proveedores y clientes), lo que hace que su estructura se diferencie a través de la creación de líneas funcionales. La fase final de este desarrollo es la diversificación (introducir nuevas líneas de producto), expandiendo sus mercados primero en lo local, después en lo nacional y finalmente en lo internacional (Mintzberg, 1991). Este camino ‘evolutivo’ es al parecer propio de la sociedad industrial, en la cual las organizaciones de las primeras etapas de este período histórico eran pequeñas, con una estructura típicamente funcional y con un personal administrativo relativamente pequeño. Hoy en día, las organizaciones –de manera especial las grandes empresas industriales– son gigantescas corporaciones compuestas de divisiones con jerarquías administrativas sumamente elaboradas. Así entonces, el desarrollo industrial

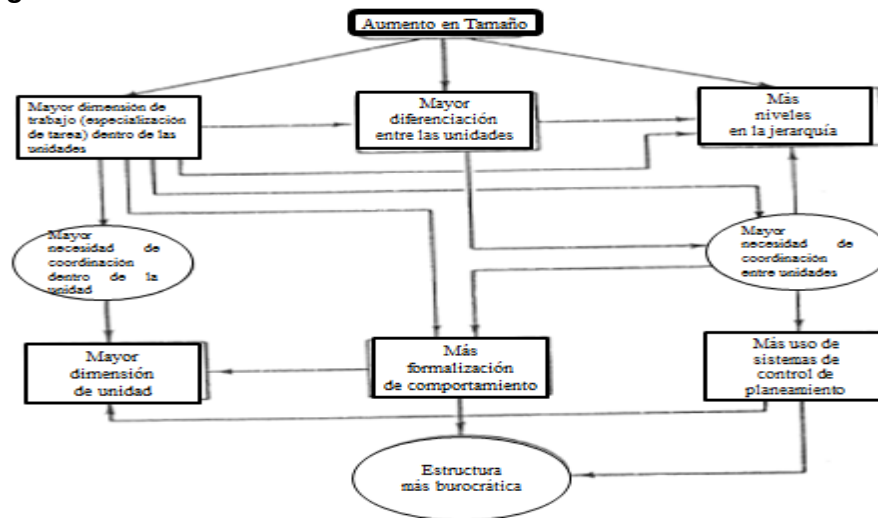
y económico ha traído consigo nuevas estructuras organizacionales, en lo general más grandes en cuanto a su dimensión (Mintzberg, 1991).

En su segunda hipótesis respecto del *tamaño* y la estructura, Mintzberg (1993a: 382) establece que “entre más grande la organización, más grande el tamaño promedio de sus unidades”. Esto ocurre debido a que en la medida que una organización integra nuevos empleados, se vuelve necesario crear nuevas unidades, las cuales a su vez deben estar administradas por un nuevo gerente, y con ello, gerentes sobre gerentes, es decir, crear una jerarquía administrativa. De manera particular, esto se explica a través de la relación existente entre el *tamaño* y la *especialización*. En la medida en que la división del trabajo vuelve más especializadas las tareas, se vuelve cada vez más fácil para los gerentes la supervisión de los operarios que las llevan a cabo, debido a lo repetitivo y rutinario de las actividades. Esto lleva entonces a la *estandarización* del trabajo, y es este mecanismo de coordinación precisamente el que permite que los gerentes puedan supervisar cada vez a más personas, lo que de manera obvia incrementa la cantidad de trabajadores por unidad o departamento (Mintzberg, 1991).

La tercera y final hipótesis de Mintzberg (1993a: 382) respecto del *tamaño* de la organización sugiere que “entre más grande la organización, más formalizado será su comportamiento”. Las organizaciones más grandes suelen formalizar las situaciones y procedimientos que han visto de manera frecuente. En la medida en que una organización crece, los comportamientos se vuelven más repetitivos, lo cual los vuelve más predecibles y esto a su vez los vuelve susceptibles de ser formalizados. Una organización de gran tamaño, creará aparatos administrativos más grandes, los cuales como medida de formalización del comportamiento tenderán a emitir reglas, norma y políticas que incrementan la *formalización*. De este modo, las organizaciones de grandes dimensiones tienden a ser más reguladas en sus procedimientos, recurriendo más a la comunicación formal (Mintzberg, 1991).

Las hipótesis planteadas por Mintzberg respecto de la influencia del contexto sobre la estructura organizacional se ilustran en la siguiente figura:

Figura 2.9. Diagrama de la trayectoria de las relaciones entre la dimensión (tamaño) y la estructura organizacional.



Fuente: Mintzberg (1991: 107).

En cuanto al factor situacional *tecnología*, Mintzberg (1991; 1993a) distingue dos usos del término. El primero de ellos se relaciona con la noción de *complejidad* (aunque no en el sentido empleado por Woodward), y que se refiere al *conocimiento base* de la organización. La *tecnología* así entendida es una variable que se relaciona más con el *ambiente* o *entorno* de la organización. Pero como también señala Mintzberg, en un sentido más acotado, la *tecnología* puede ser interpretada como los instrumentos empleados para transformar los insumos en productos, es decir, como el *sistema técnico* de la organización (Mintzberg, 1991). Destacando que en su opinión esta segunda caracterización tiene una mayor utilidad analítica, se postulan algunas hipótesis básicas respecto de las relaciones entre la estructura y el sistema técnico.

La primera hipótesis sugiere que “cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo” (Mintzberg, 1991: 113). La implicación aquí es que los sistemas técnicos que regulan el trabajo de los operadores (como la línea de montaje fordista) hacen que el trabajo sea más predecible y rutinario, lo que eleva la especialización y estandarización de las tareas, elevando la burocratización de la base operativa (Mintzberg, 1993a).

La segunda hipótesis postula que “cuanto más sofisticado (o más difícil de entender) el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa” (Mintzberg, 1991: 113). Esto implica que cuando se introducen sistemas técnicos avanzados, como equipo computarizado o alguna maquinaria sofisticada, esto va acompañado por la incorporación a la organización de técnicos altamente calificados para operarla, darle mantenimiento, repararla e incluso modificarla. Esto incrementa la cantidad de trabajadores administrativos, generalmente de staff y de actividades no relacionadas con el flujo de trabajo, además de que esto va acompañado por una delegación de autoridad hacia esos técnicos especializados, lo que incrementa la descentralización de manera selectiva (Mintzberg, 1993a).

La tercera y última hipótesis afirma que “la automatización del núcleo operativo transforma a una estructura administrativa burocrática en una orgánica” (Mintzberg, 1991: 114). La automatización de las operaciones implica un mayor control del proceso de trabajo, pero en este caso no se controla a personas (operadores), sino a las máquinas. Dado que éstas últimas no necesitan ser vigiladas de manera constante (solo se verifica su apropiado funcionamiento), el personal administrativo que se empleaba para supervisar y estandarizar el trabajo se vuelve obsoleto, lo que hace que la estructura se adelgace. Una estructura más pequeña tenderá a ser más flexible y orgánica⁶⁸, puesto que las interacciones son más cercanas y personales, lo que disminuye la centralización y la formalización de la estructura (Mintzberg, 1993a).

Por su parte, al referirse al factor situacional *ambiente*, Mintzberg (1991) señala que la definición de ambiente es poco clara, ya que en la literatura sobre teoría organizacional se sugiere que comprende prácticamente todo lo que está fuera de la organización. Para caracterizarlo, prefiere referirse al *entorno* como las características del *contexto externo* de la organización. No obstante las definiciones vagas del mismo, es posible identificar cuatro

⁶⁸ Los sistemas mecánicos y orgánicos serán abordados con mayor detalle en el capítulo referente al tema de las formas organizacionales de la presente tesis.

dimensiones básicas del ambiente: su *estabilidad*, su *complejidad*, su *diversidad* (de mercados) y su *hostilidad* (Mintzberg, 1991).

En cuanto a la dimensión *estabilidad*, el ambiente organizacional varía de estable a dinámico. Factores como un gobierno inestable, cambios económicos impredecibles, cambios en la oferta y la demanda, la aparición de novedades e innovaciones frecuentes, tecnologías altamente cambiantes, incluso el clima, todos ellos pueden volver al entorno más dinámico. Por lo tanto, el ambiente es dinámico en el sentido de ser impredecible, no en su variabilidad, puesto que la variación puede predecirse (Mintzberg, 1991).

A la *complejidad* del ambiente, Mintzberg la relaciona con la tecnología, ya que para él, en su sentido más amplio ésta se refiere al conocimiento base de la organización. De esta manera, la organización enfrenta a un *ambiente o entorno complejo* cuando necesita de conocimientos avanzados (generalmente científicos) en su núcleo operativo para generar un producto o servicio que también suele ser altamente complejo. Por el contrario, el entorno es *simple* cuando las tareas que se llevan a cabo en la base de operaciones son altamente racionalizadas, es decir, muy estandarizadas y formalizadas y por lo tanto, los conocimientos (tecnología) que se emplean son comprensibles y sujetos a la rutinización. Por lo tanto, la *complejidad* ambiental afecta a la estructura a través de la capacidad (o incapacidad) de comprensión del trabajo a realizar (Mintzberg, 1991).

La dimensión del ambiente denominada *diversidad*, implica que los mercados de una organización pueden variar de *integrados a diversificados*. La *integración* significa la comercialización de un producto o una reducida variedad de los mismos a un mismo cliente o en un mismo mercado. La *diversificación* lleva consigo la producción de una gran variedad de productos para ser comercializados en una importante variedad de mercados. Una organización opta por la diversificación cuando existe una gran variedad de clientes, productos o servicios o cuando hay una gran diversidad de áreas geográficas para comercializar bienes. Por lo tanto, la *diversidad* del mercado afecta a la estructura debido a que implica llevar a cabo una mayor diversidad de tareas (Mintzberg, 1991).

La última dimensión del entorno, la *hostilidad* supone que el ambiente puede oscilar entre ser abiertamente *hostil* o *liberal*. Un entorno que se caracteriza por su hostilidad implica que la organización debe responder a las situaciones imprevistas o contingentes con mayor celeridad, lo que afecta su manera de trabajar. Por el contrario, los ambientes que son más liberales, permiten que la capacidad de respuesta de la organización sea mayor, a un ritmo más acorde con su funcionamiento. De lo anterior se desprende la conclusión de que un ambiente o entorno *hostil* es por lo general *dinámico*. Es por esta razón también que un ambiente es más hostil en la medida en que la competencia se incrementa o por la acción del gobierno, sindicatos, incluso por la escasez de recursos. Así, la estructura organizacional se ve afectada por esta dimensión principalmente a través de su capacidad de respuesta ante los problemas y situaciones inesperadas (Mintzberg, 1991).

Al caracterizar de esta manera al ambiente organizacional, Mintzberg afirma que la relación ambiente-estructura se caracteriza por ser inconstante y contradictoria, pues lo realmente importante es la manera en que la organización responde a las influencias externas, más que las propias características del entorno. De esta manera, propone cuatro hipótesis respecto de esta complicada relación (Mintzberg, 1991).

La primera hipótesis sugiere que “cuánto más dinámico el ambiente de una organización, más flexible es su estructura” (Mintzberg, 1993a: 383). En este caso, lo que se plantea es que la *estandarización* y la *formalización* –es decir, la estructuración de actividades– tienden a funcionar mejor en ambientes *estables* (porque es más fácil predecir las contingencias) y por el contrario, resultan altamente inefectivas en entornos *dinámicos* – porque lo impredecible hace que se recurra con más frecuencia a la flexibilidad– (Mintzberg, 1991).

La segunda hipótesis postula que “entre más complejo el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura” (Mintzberg, 1993a: 383). Para explicar esta hipótesis, el autor recurre a la metáfora del cerebro. Si las organizaciones enfrentan un entorno *simple* (el conocimiento para desempeñar el trabajo es comprensible),

entonces recurren a concentrar todo en un cerebro, es decir, concentrar el poder de toma de decisiones en la dirección, o sea, centralizar. Si además de *simple* el ambiente es también *estable* (predecible), entonces la *estandarización del proceso de trabajo* es una buena opción para coordinar las tareas, lo que vuelve a la organización más burocrática. Si en este mismo caso el ambiente *simple* se volviera *dinámico* (impredecible), entonces la *estandarización* no es posible, así que la estructura tenderá a volverse más *flexible*, por lo que la *supervisión directa* será una mejor manera de coordinar el trabajo, puesto que solo así la estructura puede ser *centralizada* y no *burocrática* a la vez. En el otro polo, si el ambiente de la organización es *complejo* (si el conocimiento para desempeñar el trabajo es de difícil comprensión), la información será demasiada como para que un solo cerebro la pueda procesar y manejar, de tal forma que la dirección tendrá que recurrir a la *descentralización*, delegar poder en la toma de decisiones. Si el entorno aparte de ser *complejo* es *estable*, la burocratización es una buena opción, es decir, la *estandarización* es posible; no obstante, dada la complejidad del mismo, se requerirá una forma que permita conservar la *descentralización* de la toma de decisiones. Esto sólo se puede lograr entonces a través de la *estandarización de las destrezas*, lo cual desemboca en una mayor *profesionalización* de la base operativa. En la última combinación posible, si el mismo ambiente *complejo* se volviese *dinámico*, entonces la organización deberá buscar un mecanismo de coordinación que le permita descentralizar el poder y además conservar una estructura flexible. La única opción posible es entonces recurrir al ajuste mutuo, la coordinación a través de la interacción directa y personal (Mintzberg, 1991). Estas combinaciones se presentan de manera ilustrativa en la siguiente figura:

Figura 2.10 Relación entre la estabilidad-complejidad ambiental y la burocratización-descentralización.



Fuente: Mintzberg (1991: 117).

La tercera hipótesis respecto de la relación entre la estructura y el *ambiente* propuesta por Mintzberg dice que “entre más diversificados los mercados de una organización, mayor la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala” (Mintzberg, 1993a: 383-384). Esto significa que cuando una organización puede identificar diversos mercados (ya sea por regiones geográficas, clientes y sobre todo, por productos o servicios) estará más dispuesta a dividirse en unidades que exploten dichas bases de mercado, dotándolas de un gran control sobre sus propias operaciones –*descentralización vertical limitada*– o en otras palabras, esta *diversificación* lleva a las estructuras organizacionales a *divisionalizarse*. Sin embargo, existe una limitante a esto y es la de que para que la *diversificación* se posible, cada división debe tener una base operativa propia, de otra manera, las economías de escala no serán posibles (Mintzberg, 1991).

La siguiente hipótesis afirma que “la extrema hostilidad de su medio ambiente obliga a cualquier organización a centralizar temporalmente su estructura” (Mintzberg, 1993a: 384). Esta afirmación sugiere que cuando el entorno se vuelve muy *hostil*, por ejemplo, cuando la supervivencia de la organización se ve comprometida por la pérdida de clientes o proveedores clave, en esos casos se recurre a la *centralización*, es decir el poder se concentra en la

dirección porque esto facilita una respuesta rápida ante los problemas, todo esto acompañado de la coordinación a través de *supervisión directa*. Si a esta *hostilidad* extrema se suma una *complejidad* alta, la organización se encontrará con la necesidad de descentralizar para comprender el ambiente, pero para encarar la fuerte hostilidad necesitará responder de manera rápida y oportuna, lo que la llama hacia la *centralización*. Ante esta disyuntiva, las organizaciones suelen optar por centralizar en primera instancia como medio de disminuir la crisis, pero si la *hostilidad* no cesa, puede ser que la organización desaparezca por la imposibilidad de responder a ambas fuerzas encontradas del ambiente (Mintzberg, 1991).

En conclusión: la manera en que Mintzberg desarrolla los factores situacionales tiene muchas coincidencias con lo ya desarrollado por los teóricos de la contingencia. La principal innovación es que en este modelo de configuración se propone analizarlas no como simples variables que operan de forma aislada, influenciando a la estructura, sin hacer referencia al peso de los otros factores y de las propias características estructurales de la organización. La configuración, planteada en términos de Mintzberg, explica el funcionamiento de la organización a partir de la interrelación entre estos factores situacionales y los demás elementos que componen la estructura (Mintzberg, 1988; 1991).

2.2.5. LA CONFIGURACIÓN Y EL PODER.

En cuanto al tema del *poder* en la organización, Mintzberg (1992) lo considera un factor situacional dentro de su esquema de la configuración, destacando que si bien los factores contextuales y ambientales identificados previamente por la contingencia influyen de manera clara sobre la estructura, existen situaciones que difícilmente pueden explicarse sin hacer referencia al *poder*. Por lo tanto, este aspecto es también dentro del ideario de Mintzberg un componente básico de las organizaciones. Por *poder*, Mintzberg entiende “la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones” y por lo tanto, *tener poder*

significa “tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman” (Mintzberg, 1992: 5).

Así, el comportamiento en las organizaciones es un juego de poder, en donde los participantes (*agentes con influencia*) buscan controlar las decisiones y acciones de la organización. Estos *agentes con influencia* pueden provenir desde dentro de la organización o del exterior. De este modo, Mintzberg los clasifica en dos grupos principales: la *coalición*⁶⁹ *interna* y la *coalición externa* de la organización. La *coalición interna* “se compone por los empleados de la organización que optan por dar su opinión, los encargados de tomar decisiones y acciones de forma regular; son los que determinan el resultado final, y los que expresan los objetivos que perseguirá la organización” (Mintzberg, 1992: 29). Esta a su vez se integra de seis subgrupos: *altos directivos o ejecutivos*, *operarios*, *directivos intermedios*, *analistas*, *personal de apoyo* y la *ideología*. Por su parte, la *coalición externa* se compone de, “aquellos (agentes) que no pertenecen a la plantilla de la organización, pero que utilizan sus fuentes de influencia con el propósito de afectar el comportamiento de los empleados” (Mintzberg, 1992: 29). Comprende cuatro subgrupos: *propietarios*, *asociados*, *asociaciones de empleados*, *grupos de interés* y –de manera intermitente– un quinto grupo, el de los *directivos*.

En cuanto a la relación del poder con la estructura y la configuración organizacional, Mintzberg asume que los sistemas de poder organizacionales afectan de manera importante la interacción entre los mecanismos de coordinación, los parámetros de diseño y otros factores situacionales, de tal manera que es posible establecer tres hipótesis que describen la relación entre el *poder* y la *estructura*, la cual está muy permeada por el control y la influencia externa sobre la organización (Mintzberg, 1991).

⁶⁹ En el planteamiento configuracionista, la palabra *coalición* se entiende de manera muy cercana al sentido que le otorgan Cyert y March (1963), pues en este caso se define como “un grupo de personas que negocian entre ellas para determinar cierta distribución del poder dentro de la organización” (Mintzberg, 1992: 29).

La primera hipótesis establece que “cuanto mayor sea el control externo sobre una organización, mayor formalizada y centralizada será su estructura” (Mintzberg, 1993a: 384). Esta afirmación se sustenta en el hecho de que en organizaciones cuyo control se ejerce desde el exterior (ya sea por un dueño o compañía externa, o un proveedor estratégico) los grupos de la *coalición externa* tienden a concentrar el poder en el ápice estratégico y controlar el comportamiento a través de reglas formales. Esto lo hacen con el objetivo de reafirmar el poder sobre de la organización, ya que concentrar las responsabilidades máximas en el director general y emitir una serie de reglamentos y normas claramente definidas son los dos medios más poderosos para reafirmar el control externo. Concentrar todas las responsabilidades en el dirigente máximo implica una centralización máxima y la proliferación de reglas incrementa considerablemente la formalización. De esta manera, las organizaciones con un fuerte control externo tienden a coordinar el trabajo mediante estos dos mecanismos, lo cual suele derivar en una estructura más rígida y burocrática (Mintzberg, 1991).

La segunda hipótesis respecto del poder y la estructura sugiere que “las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas” (Mintzberg, 1991). Esta afirmación señala el hecho de que todos los integrantes de la organización, tanto de la coalición interna como externa tienen la necesidad de poder, el cual se puede traducir en influir a los demás, o ganar libertad de acción. Todos los participantes intentan que el poder de decisión se descentralice, al menos en sentido vertical y que se centralice en el horizontal, es decir, todos en la organización quieren tener más libertad de decisión producto de la descentralización desde arriba en la jerarquía, pero conservando o ganando más poder de decisión a la vez, es decir, centralizando en su nivel en la jerarquía y más abajo si es posible. Sin embargo, la realidad establece que en las organizaciones los gerentes de línea suelen acaparar el poder vía la centralización, ya que todas las otras partes (operadores, analistas, personal de apoyo y alta dirección) en algún momento requieren de la mediación de estos gerentes de línea. Este poder en manos de los

gerentes intermedios es funcional para los altos directivos, pues permite afirmar la escala de mando, lo que deriva en una fuerte centralización (Mintzberg, 1991).

La tercera y final hipótesis establece que “las modas favorecen la estructura del día (y de la cultura), algunas veces siendo inapropiadas” (Mintzberg, 1993a: 384). Esta afirmación se deriva del hecho de que se ha observado que las organizaciones tienden a adoptar las estructuras características de la industria en la que se encuentran, a pesar de que pueda ser una estructura antigua o desfasada. Sin embargo, en épocas contemporáneas se ha observado la proliferación de ‘modas’ en las prácticas de diseño organizacional, las cuales de alguna manera insisten en la vieja noción de la ‘mejor estructura’. Esto ha llevado a que algunas organizaciones rediseñen sus estructuras para adaptarlas a esas modas o tendencias de diseño actual, en muchos casos sin necesidad alguna y con poco éxito. La popularidad de diseños estructurales exitosos en ciertos contextos, como la estructura divisional o la estructura matriz ha hecho que estas se vuelvan una tendencia de diseño, lo cual de acuerdo a los propios criterios con que fueron creadas constituye un equívoco. Así, la cultura, a través de la socialización juega un gran papel para difundir estas formas de organización, lo cuales no necesariamente se apoya en un análisis previo, ni en una estrategia efectiva (Mintzberg, 1991).

Así, uno de los puntos que permite diferenciar al modelo de configuración de Mintzberg de los desarrollos teóricos de la contingencia es la introducción del factor poder, el cual en estricto sentido es asumido como algo más que un factor o variable, pues se establece que el comportamiento de los actores que participan de la organización está mediado por el *poder*. De este modo, el poder organizacional es un elemento que en sí mismo diseña a la organizaciones, y que además le otorga un carácter estratégico a la estructura, pues de algún modo plantea más que un determinismo simple de la estructura a los factores situacionales clásicos (por ejemplo, el ambiente) ya que entonces la estructura depende también de la acción de los participantes.

2.2.6. LA CONFIGURACIÓN COMO TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

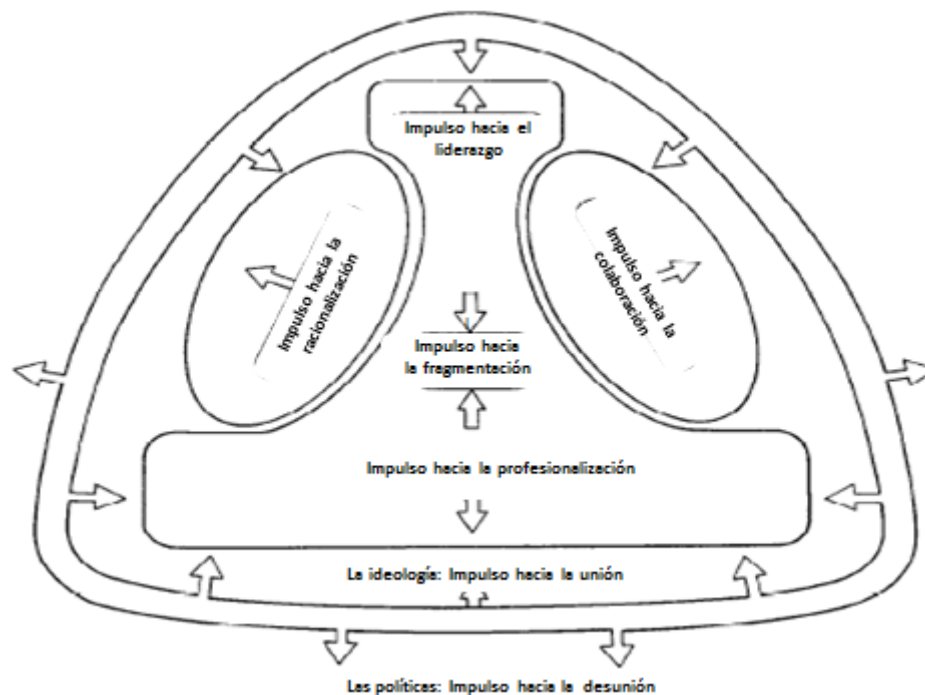
Todos los elementos del modelo de Mintzberg –partes de la organización, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño, factores situacionales y el poder– se combinan e interrelacionan para dar origen a una serie de grupos o *configuraciones* estructurales, es decir, formas organizacionales típicas que integran una tipología organizacional que se cuenta entre las más conocidas en el ámbito de la Teoría de la Organización, el Pensamiento Estratégico y otros enfoques más instrumentales como la Administración Estratégica. La idea que sustenta esta propuesta es que una organización para ser efectiva necesita lograr una consistencia entre sus parámetros internos de diseño y los factores situacionales. Cuando esto se logra, se obtiene una *configuración* (Mintzberg, 1991). Si bien de este argumento podría deducirse que existe la posibilidad de hallar una cantidad importante de configuraciones, la práctica y las investigaciones sugieren que sólo existen unas cuantas que prueban ser efectivas en el tiempo.

El modelo configuracionista de Mintzberg asume que existe una correspondencia y congruencia entre las seis partes de la organización, los seis mecanismos de coordinación y los seis tipos de descentralización –el parámetro de diseño más influyente de todos– los cuales al interrelacionarse dan origen a seis configuraciones organizacionales, las cuales también surgen en un contexto específico, es decir, su conformación se ve influida por los factores situacionales.

Este proceso de configuración se concreta a través de la acción de una cantidad reducida de impulsos o tendencias, las cuales ‘empujan’ a la organización a adoptar una configuración estructural determinada. Dichas fuerzas son seis, y provienen o fluyen desde las seis partes que integran a la organización. Así, el *ápice estratégico* ejerce una fuerza hacia el *liderazgo*; la *tecnoestructura* ejerce un impulso hacia la *racionalización*; la *base operativa* ejerce una tendencia hacia la *profesionalización*; la *línea intermedia* ejerce una fuerza hacia la *fragmentación*; el *personal de apoyo* ejerce un impulso hacia la *colaboración* y finalmente,

la *ideología* ejerce una tendencia hacia la *unidad* (Mintzberg, 1993a). Dichas fuerzas y el lugar de la organización de donde provienen, así como la tendencia que establecen, se ilustran a continuación en la siguiente figura:

Figura 2.11. Las fuerzas o impulsos básicos en la organización.



Fuente: Mintzberg (1993a: 385).

Las seis configuraciones⁷⁰ que se deducen a partir de estas fuerzas o impulsos son: la *organización empresarial*, la *burocracia mecánica*, la *burocracia profesional*, la *organización diversificada*, la *adhocracia* y la *organización misionera*. Posteriormente, se introdujo una configuración más: la *organización política* (Mintzberg, 1993a).

⁷⁰ En su primera versión (Mintzberg, 1988), el modelo de configuración se basaba en cinco partes de la organización, cinco mecanismos de coordinación y cinco tipos de descentralización, de tal manera que sólo se plantearon cinco configuraciones (empresarial, burocracia mecánica, burocracia profesional, organización diversificada y adhocracia). En un trabajo posterior (Mintzberg, 1992) se planteó la posibilidad de dos configuraciones más, acompañadas de una nueva parte de la organización (ideología) y un nuevo mecanismo de coordinación (estandarización de las normas). En trabajos posteriores (Mintzberg, 1993a) se amplió el modelo, incluyendo en la tipología a las dos configuraciones adicionales (organización misionera y organización política).

A continuación, en la siguiente tabla se presenta la tipología derivada de las distintas configuraciones:

Figura 2.2. Tipología organizacional de Mintzberg.

Configuración	Principal Mecanismo de Coordinación	Parte Clave de la Organización	Tipo de descentralización
Organización empresarial	Supervisión Directa	Ápice estratégico	Centralización horizontal y vertical
Burocracia Mecánica	Estandarización del proceso de trabajo	Tecnocracia	Descentralización horizontal limitada
Burocracia Profesional	Estandarización de las destrezas o habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización Diversificada	Estandarización de los productos, desempeño o resultados	Línea intermedia	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Ajuste Mutuo	Personal de apoyo	Descentralización selectiva
Organización Misionera	Estandarización de las normas	Ideología	Descentralización
Organización Política	Ninguno	Ninguna	Varía

Fuente: Mintzberg (1993a: 386).

De esta manera, en la tabla aparecen las configuraciones que muestran la mayor eficacia en desempeño, al menos de manera ideal. En este sentido, las configuraciones se presentan como tipos ‘puros’, es decir, tipos ideales como los ideados por Weber mucho tiempo atrás. Las organizaciones reales pueden configurarse parcialmente como los tipos expuestos, o pueden atravesar alguna de las formas descritas temporalmente⁷¹, pero la idea central del modelo es que estos arreglos se asemejan bastante a los casos reales, permitiendo un mejor estudio empírico de sus especificidades en el campo.

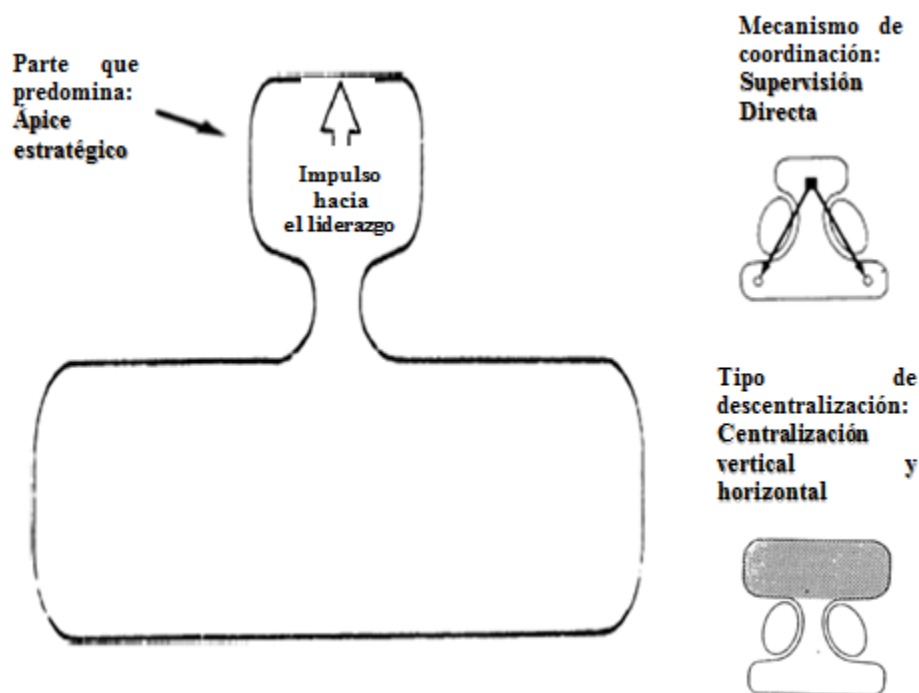
⁷¹ Este aspecto también desmarca a la configuración mintzberiana de las propuestas de la contingencia. Mientras que en estas últimas el cambio no era una variable importante, recordando como una dimensión estructural del grupo Aston, la *flexibilidad*, fue omitida de sus análisis posteriores por ser una variable relacionada al cambio, lo cual complicaba el análisis estadístico multivariado. Esta relevancia del cambio organizacional es lo que también hace que la propuesta de Mintzberg sea útil desde el punto de vista de la estrategia.

Por todo lo anterior, en los siguientes apartados, se hará una breve exposición de las características estructurales y situacionales de las siete configuraciones identificadas en el modelo de Mintzberg.

2.2.6.1. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

La *organización empresarial* surge cuando el *ápice estratégico* ejerce un impulso hacia el *liderazgo*, el cual se sustenta en la *centralización* (horizontal y vertical) como medio para retener el control sobre la toma de decisiones. Para conseguir esto, necesita coordinar el trabajo a través de la *supervisión directa*. Todas estas condiciones se presentan de una forma más propicia dentro de un contexto organizacional *empresarial* (Mintzberg, 1991).

Figura 2.12. La configuración emprendedora u organización empresarial.



Fuente: Mintzberg (1991; 1993d).

La *organización emprendedora* o *empresarial* se caracteriza por tener una estructura sencilla, que en su versión más simple consta solo del dueño o gerente general y los operarios a su cargo. En promedio, esta configuración se compone de un *ápice estratégico* reducido, con

muy pocos ejecutivos, destacando entre ellos un líder (o emprendedor) que concentra (centraliza) el poder de decisión, además de una línea intermedia sumamente reducida –casi inexistente– con una línea jerárquica formalmente establecida y un núcleo operativo mucho mayor en dimensión a las otras partes⁷². Esta configuración destaca por la inexistencia de la *tecnocracia* y por no contar con *personal de apoyo*, lo cual habla de la sencillez de su estructura (Mintzberg, 1993d).

En las *organizaciones emprendedoras*, el comportamiento está muy poco formalizado, existen pocos procesos de planeación y de programación del trabajo y tampoco se recurre demasiado a la capacitación. El poder de decisión suele estar concentrado en el jefe –quien en muchos casos es también el dueño– situación que desalienta la excesiva formalización porque eso significaría limitar la acción del jefe. Este énfasis en la *centralización* es lo que lleva a la adopción del mecanismo coordinador de la *supervisión directa*, derecho exclusivo del jefe o director general. Esta centralización le permite responder de manera rápida y flexible ante las exigencias del entorno.

La comunicación en este tipo de organizaciones suele ser informal, no siendo raro que el jefe se involucre en actividades del flujo de trabajo, de tal forma que es sumamente común que todos reporten directamente ante él. Este líder emprendedor es también el máximo responsable de la formulación e implementación de estrategias, las cuales surgen de manera intuitiva, reflejando la visión que tiene de su organización, la cual está muy relacionada con su personalidad individual. La actividad directiva del emprendedor se centra entonces en resolver problemas y manejar la innovación con espíritu emprendedor, dejando en segundo término las funciones formales del ejecutivo como difundir información, definir funciones, asignar recursos, las cuales son vistas como actividades secundarias, dado el liderazgo emprendedor del jefe (Mintzberg, 1993d).

⁷² El organigrama asociado a este tipo de organizaciones es muy similar al de las estructuras militares o lineales favorecidas por Fayol (1968).

De este modo, el contexto en el que estas organizaciones se desarrollan se distingue por el espíritu *emprendedor*⁷³ o *empresarial*, el cual:

Suele encontrarse en organizaciones jóvenes, en especial en industrias nuevas o que empiezan a surgir. La visión empresarial tiende a poseer un gran potencial de retribución en estas situaciones, y sin duda puede resultar esencial cuando hay retrasos prolongados entre la concepción de una idea y su éxito comercial. Además, en situaciones de crisis, un tipo similar de liderazgo firme y visionario puede ofrecer la única esperanza de un giro favorable. Y facilita prosperar también en industrias muy fragmentadas, donde organizaciones pequeñas y flexibles pueden entrar y salir con rapidez de nichos especializados de mercado, y superar así a las grandes burocracias (Mintzberg y Quinn, 1993: 671).

Así, el contexto externo en que estas organizaciones florecen se caracteriza por ser *simple* (con tecnologías y conocimientos simples) y *dinámico* (variable). Su estructura simple –y por lo tanto, orgánica– le permite explorar nichos de mercado que las grandes organizaciones burocráticas evitan por su alto riesgo. Es en ese sentido que las organizaciones empresariales pueden superar a las burocracias. No obstante, una condición para su éxito es que el entorno sea simple, pues de lo contrario la estructura tendría que crecer e incorporar unidades especializadas, lo cual significaría una mayor descentralización, lo cual impediría que el jefe pueda seguir coordinando el trabajo a través de la *supervisión directa*. Por esta razón, la estructura de estas organizaciones no sólo suele ser sencilla sino también pequeña. La tendencia es evitar un crecimiento desmedido, porque eso lleva a la organización a configurarse como una burocracia (Mintzberg, 1993d).

Si bien el nombre de la configuración sugiere que la mayoría de las organizaciones que pertenecen a ella son empresas o negocios, esta forma estructural también puede presentarse en organizaciones de cualquier tipo en donde se requiera una respuesta rápida y efectiva en situaciones de crisis o turbulencia ambiental. Así entonces, el emprendedor puede ser un líder de departamento o de área que impone su visión para superar las vicisitudes. Dado que muchas organizaciones que adoptan esta configuración nuevas, ocurre con frecuencia que este es sólo un estado temporal, antes de que el crecimiento las lleve a

⁷³ La manera en que ese usa aquí el término emprendedor es distinta al uso actual del mismo por parte de la disciplina administrativa. Esta noción contemporánea se acerca más al contexto de la innovación que se comentará más adelante.

convertirse en burocracias. O sucede también en ocasiones que algunas organizaciones de gran tamaño que pasan por estados críticos se ‘desestructuran’ volviendo a esta forma básica para poder centralizar las decisiones y responder con mayor rapidez. Por lo tanto, en esta configuración pueden encontrarse desde MPyMEs (micros, pequeñas y medianas empresas, siendo el ejemplo más obvio), un departamento o área de una dependencia gubernamental, empresas grandes con un líder autocrático –incluso estados nacionales con liderazgos de este tipo– o todo tipo de sistemas en crisis, como los educativos o municipales (Mintzberg, 1993d).

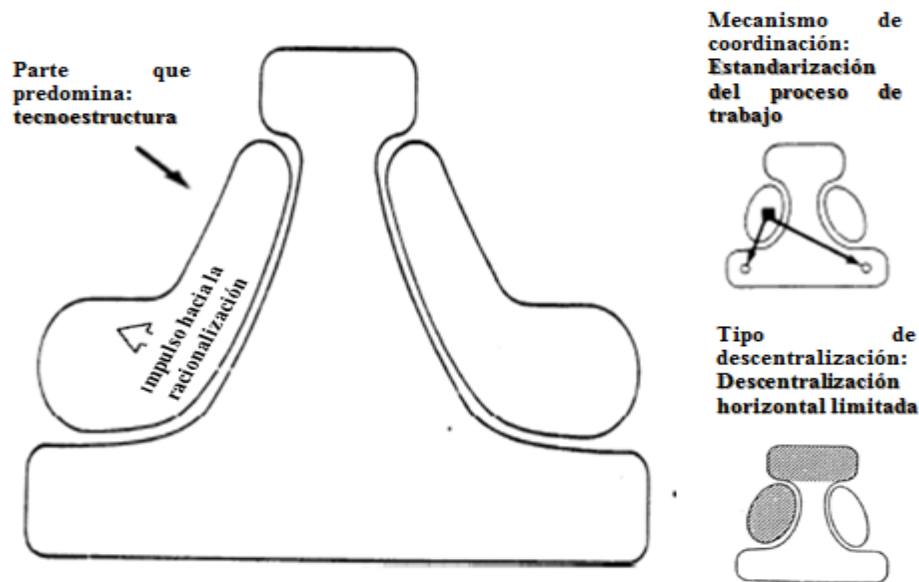
En el campo de la Teoría de la Organización y de la Administración, las organizaciones empresariales suelen ser vistas como estructuras residuales, fuera de tiempo, incluso una aberración para las sociedades democráticas contemporáneas debido a su liderazgo autocrático y centralizado. No obstante, este tipo estructural perdura debido a las ventajas que ofrece en determinados contextos. Históricamente, estas organizaciones tuvieron su auge en los últimos años del siglo XIX en economías como la americana, en donde el gran *trust* (emporios monopólicos) liderados por una sola persona controlaba la escena económica a la manera de los grandes imperios. Pero desde los primeros años, hasta la mitad del siglo XX, este tipo de estructuras declinó, pues como menciona Mintzberg (1991: 137) “entre los años 1895 y 1950... la proporción de empresarios en la industria norteamericana ha declinado agudamente, mientras que la de los ‘burócratas’ en particular y administradores en general ha aumentado continuamente”.

2.2.6.2. LA BUROCRACIA MECÁNICA.

La estructura se configura a la manera de una *burocracia mecánica* cuando la tecnoestructura ejerce su tendencia hacia la *racionalización*, creando estándares que incrementan la especialización, específicamente en su forma más cerrada, la *estandarización del proceso de trabajo*, la cual para implementarse de manera adecuada requiere de una *descentralización*

horizontal limitada, pues cabe recordar que los analistas de la tecnocracia son empleados de staff y no de línea. Este tipo de configuración aparece con mayor frecuencia en contextos maduros (Mintzberg, 1991).

Figura 2.13. La configuración máquina o la burocracia mecánica.



Fuente: Mintzberg (1991; 1993e).

Este tipo de configuración, siguiendo la metáfora planteada en su nombre, intenta asemejarse en estructura y funcionamiento a una máquina perfectamente aceiteada y eficiente⁷⁴. Sus rasgos característicos son el trabajo operativo rutinario, simple en lo general y altamente repetitivo, lo cual hace que sus procesos de trabajo sean altamente estandarizados (Mintzberg, 1993e).

Específicamente, esta configuración se distingue por llevar a cabo tareas rutinarias, altamente especializadas (vertical y horizontalmente) producto de la intensa división del trabajo y la coordinación vía la estandarización del proceso de trabajo. Los parámetros de diseño que sobresalen son la formalización de los comportamientos, pues existen una

⁷⁴ Como señala Mintzberg (1991), esta estructura fue descrita por vez primera por Max Weber (1992; 2000), pero también es la que Woodward (1958; 1965) denomina en sus estudios como empresas de *producción en masa*, y corresponde también a las empresas de la industria de envases en la investigación de Lawrence y Lorsch (1967).

extensa serie de normas y regulaciones, los procesos también tienen un carácter altamente formal, sobre todo en el núcleo operativo. La base de agrupamiento de unidades suele ser funcional, con el tamaño de estas últimas generalmente grande, y con el poder de decisión centralizado verticalmente (en la cadena de mando jerárquica) pero parcialmente descentralizado en el sentido horizontal (para los trabajadores tecnocráticos de staff), de tal modo que hay una fuerte distinción entre la línea y el staff⁷⁵ (Mintzberg, 1993e).

Si bien la parte predominante de la organización es la *tecnocracia*, sus actividades de programación y estandarización están siempre destinadas hacia el trabajo del núcleo operativo. La gran especialización que se da en este nivel hace que las tareas sean muy rutinarias y simples, y la gran formalización de los procesos hace que no haya espacio para el ajuste mutuo entre los integrantes de la base. Por todo esto, las unidades pueden ser bastante grandes, pues la *estandarización del trabajo* hace poco necesaria la *supervisión directa*, de tal manera que los gerentes intermedios pueden tener bajo su cargo a un importante número de empleados (Mintzberg, 1993e).

Por lo tanto, el componente administrativo en estas organizaciones se incrementa considerablemente, con una jerarquía de gerentes muy desarrollada cuyas responsabilidades básicas son: manejar problemas en el núcleo operativo, trabajar en coordinación con los analistas y hacer que la comunicación fluya en sentido vertical y horizontal por la cadena de mando (Mintzberg, 1993e).

La tecnocracia también se halla muy desarrollada, dado que es la parte dominante, desde donde fluyen los estándares y programas que coordinan el trabajo. En estricto sentido, los analistas no ejercen una autoridad formal, pues ésta se delega a los gerentes de línea. No obstante, si bien los analistas no tienen un poder de decisión formalizado, si gozan de un fuerte poder informal, influyendo a través de sus planes y programas en todas las otras partes

⁷⁵ Si bien esta configuración ha sido fuertemente asociada a las teorías tayloristas-fordistas, en la práctica, su estructura tiende a adoptar un patrón de agrupamiento lineal-funcional para beneficiarse de los diseños propuestos por Taylor y Fayol.

de la organización y para el caso del ápice estratégico, sirviendo como asesores o consultores en la toma de decisiones estratégicas (Mintzberg, 1993e).

Este aparato administrativo tan grande propio de la *burocracia mecánica* se plasma en una gran tendencia por el control en todos los niveles este tipo de organizaciones. La idea básica es crear un *sistema cerrado* que pueda estar aislado de la incertidumbre ambiental, lo cual se expresa en la necesidad de controlarlo todo, por lo cual no es extraño que también el *personal de apoyo* sea importante, pues los servicios tampoco escapan a la esfera del control de la organización. Sin embargo, esta obsesión por el control tiende a generar conflictos, pues la rigidez de la comunicación y la gran división del trabajo son un caldo de cultivo para las discrepancias. No obstante, estas estructuras no se caracterizan por un adecuado manejo del conflicto, el cual sólo se resuelve a través de la autoridad formal. Por lo tanto, la burocracia mecánica no está pensada para la adaptación y el cambio (Mintzberg, 1993e).

En cuanto al contexto, la *burocracia mecánica* es propia de *entornos maduros* que se distinguen por ser simples y estables. Esto es así porque un entorno complejo no facilita la *racionalización* del trabajo, ya que la complejidad implica conocimientos que no pueden ser descompuestos y divididos en actividades simples y rutinarias; mientras que en un entorno dinámico resulta imposible desempeñar las tareas de manera previsible y repetitiva, es decir, no se les puede estandarizar. De esta manera, las organizaciones que adoptan esta configuración suelen ser grandes –pues si no hay un volumen importante de producción no conviene estandarizar– y maduras (con mucha experiencia en su ramo), y si bien en ellas el componente tecnocrático es importante, los sistemas técnicos que ahí se manejan no pueden ser muy sofisticados ni automatizados, ya que una tecnología compleja como esas favorece la coordinación vía el ajuste mutuo, el cual no es compatible con una estructura altamente formal y basada en el control como la mecánica⁷⁶ (Mintzberg, 1993e).

⁷⁶ Esto se hace patente en la escala de complejidad técnica de Woodward (1958; 1965) en donde las organizaciones que implementaban tecnologías automatizadas de producción tenían estructuras menos jerárquicas y formales que las de producción en masa.

Las organizaciones que suelen adoptar esta configuración son típicamente las grandes empresas manufactureras. Y si bien el ambiente de estas empresas suele ser dinámico, la estructura mecánica les permite ejercer un control sobre su entorno, reduciendo la incertidumbre a través de la diferenciación funcional y usando herramientas administrativas como la publicidad y las relaciones públicas para influir en el entorno. Sus estrategias también refuerzan este impulso por el control, pues también estas organizaciones se distinguen por integrar en su estructura ya sea por medio de adquisiciones o fusiones a posibles fuentes de incertidumbre como los proveedores y consumidores. Sin embargo, esta configuración no es exclusiva de grandes fábricas o empresas, o de organizaciones privadas. Las pequeñas empresas que enfrentan entornos estables y simples pueden recurrir a este tipo de estructura, lo mismo que las empresas del gobierno que prestan servicios de manera rutinaria o que elaboran un solo producto. En el caso de las organizaciones públicas que funcionan como máquinas, la necesidad de rendir cuentas de su accionar hace que proliferen las reglas y reglamentos, lo que las vuelve sumamente formalizadas (Mintzberg, 1993e).

Las organizaciones mecánicas son propias de la Revolución Industrial, la cual sentó las bases técnicas y sociales para su surgimiento. A esta configuración se le considera como la dominante en los dos últimos siglos, si bien en la época contemporánea ha sido objeto de múltiples ataques por las problemáticas –principalmente conflictos– que ocasiona. Podría decirse entonces que las burocracias mecánicas ya no están de moda, pues en la práctica del diseño organizacional se promueven estructuras más ‘orgánicas’ e innovadora (Mintzberg, 1993e). Así, la Teoría de la Organización y la Administración están llenas de críticas agudas respecto de las disfunciones de la burocracia. No obstante la validez de gran parte de ellas, conviene acotar lo que Mintzberg señala respecto de la *burocracia mecánica*:

Estas estructuras son las principales manifestaciones del alto grado de especialización de nuestra sociedad; más aún, son los mayores contribuyentes a nuestro alto estándar material de vida. Sin las Burocracias Mecánicas, los automóviles estarían reservados para los ricos y los viajeros volarían a su propio riesgo. Ninguna estructura es más adecuada a la producción en masa y productos consistentes, ninguna puede regular el trabajo con más eficiencia. Nuestra sociedad –tal como es– no podría simplemente funcionar sin estas estructuras. *Cuando un grupo integrado de tareas simples, repetitivas debe ser desempeñado en forma*

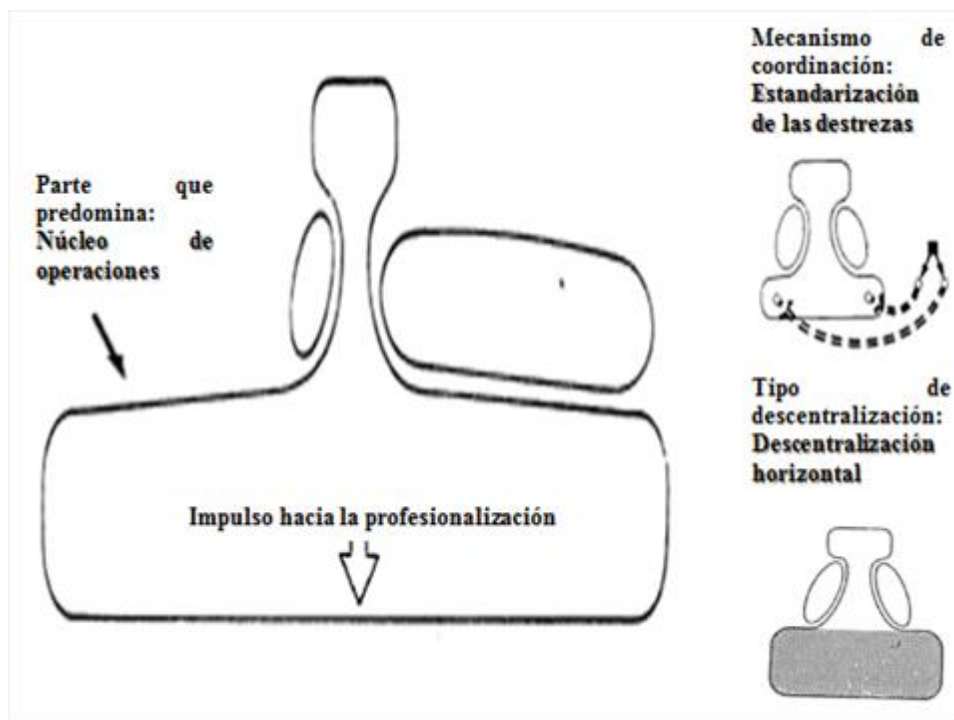
precisa y consistente por seres humanos, la Burocracia Mecánica es la estructura más eficiente –en realidad, la única concebible (Mintzberg, 1991: 149).

Por lo tanto, aunque existan modelos estructurales más orgánicos, más democráticos y que permitan una mayor autonomía para sus participantes, la configuración mecánica siempre tendrá una presencia social importante, pues en donde quiera que haya la necesidad de dividir el trabajo eficientemente y en donde la tarea sea simple y el entorno estable, esta estructura garantiza los mejores resultados.

2.2.6.3. LA BUROCRACIA PROFESIONAL.

Las organizaciones tienden a configurar su estructura como una *burocracia profesional* cuando los miembros del *núcleo operativo* intentan minimizar la influencia que sobre ellos ejercen los administradores –sean gerentes intermedios o analistas– mostrando un impulso hacia la *profesionalización*, es decir la confianza en la capacitación externa que incrementa sus destrezas, para la cual necesitan promover la descentralización horizontal –aunque también verticalmente en algún grado– y que en caso de obtenerse les garantiza una mayor autonomía en su trabajo, coordinándose a través de la *estandarización de las destrezas*. Este tipo de organizaciones surgen y han probado ser más efectivas en contextos *profesionales* (Mintzberg, 1991).

Figura 2.14. La configuración profesional o burocracia profesional.



Fuente: Mintzberg (1991; 1993g).

Las burocracias profesionales se derivan de un hecho observado en la práctica y que teóricamente se desvía de la noción de estructura burocrática: esta configuración presenta el extraño caso de burocracias en las cuales el poder de decisión está descentralizado (en los dos sentidos, horizontal y vertical). Estas organizaciones profesionales se distinguen por llevar a cabo trabajos que son complejos al requerir conocimientos base avanzados producto de una capacitación y adiestramiento intensivo y prolongado, lo cual solo puede ser llevado a cabo por profesionales, pero a la vez estas labores son estables y por lo tanto son susceptibles de ser perfeccionadas a través de la implementación de programas que permiten estandarizar las habilidades y destrezas necesarias para desempeñarlas (Mintzberg, 1993g).

Las organizaciones que se derivan de esta interrelación entre profesionalismo y estandarización reúnen todas las condiciones de una burocracia, salvo el hecho de que la toma de decisiones se descentraliza, de manera particular en el núcleo de operaciones, que es la parte central de la organización. En ella se encuentran los profesionales que llevan a cabo las complejas tareas de la organización, y para lograrlo necesitan de un importante grado de autonomía, tanto para con sus compañeros como para con la jerarquía de línea.

Esta descentralización lleva a estas organizaciones a coordinar sus labores a través de la *estandarización de las destrezas y las habilidades*, que facilita y perfecciona el desempeño del profesional, pero que nunca simplifica su tarea. Esta estandarización de las habilidades no se completa totalmente en la organización, sino en universidades o institutos de profesionales en donde la capacitación inicia. El profesionista es un empleado altamente calificado y por lo tanto es imposible estandarizar su proceso de producción. (Mintzberg, 1993g).

Las otras partes que integran a la *burocracia profesional* tienen un peso mucho menor que en otras configuraciones, dado que la organización gira casi por completo en torno de los profesionales que prestan el servicio o producen el bien ofertado. En ese sentido, la *línea intermedia* es muy reducida y generalmente se conforma a partir de los mismos profesionales, que a través de los méritos realizados acceden a dichos puestos. La tecnocracia, cuyo impulso es hacia la racionalización del trabajo es prácticamente inocua, ya que los estándares, planes y programas carecen de sentido en tareas tan complejas como las ahí realizadas. Su papel se limita a facilitar el trabajo del núcleo operativo. Esto mismo sucede con el *personal de apoyo*, la otra parte de la organización que tiende a presentar una dimensión importante. Los servicios que se ofrecen están pensados exclusivamente para facilitar las tareas de los profesionales. Estos servicios deben ser lo suficientemente variados como para satisfacer las necesidades del grupo de profesionales. En cuanto al ápice estratégico, el administrador o director de la organización tiene –aparentemente– un poder de decisión reducido, pues el mismo no puede ni debe interferir en el trabajo del núcleo de operaciones, es decir, no puede recurrir a la *supervisión directa*, pero tampoco tiene un poder de decisión centralizado que le permita delimitar las tareas de los profesionales. Su papel se reduce a gestionar adecuadamente los recursos necesarios para que las tareas sean realizadas de acuerdo a lo establecido y de manera apropiada. También este administrador general tiene como objetivo hacer funciones de mediación entre la organización y su ambiente, ya sea con instancias de gobierno, empresas o actores sociales que brinden su

apoyo –monetario o no– la organización. No obstante, el poder de este administrador es notable pues el hecho de que los profesionales descargan en él todo lo referente a los asuntos administrativos le otorga una gran centralidad en las relaciones internas de la organización, lo cual le permite en el mediano plazo, tener una mayor influencia (Mintzberg, 1993g).

En cuanto los parámetros de diseño, los más relevantes para la burocracia profesional son la capacitación y el adiestramiento, los cuales les permiten a los profesionales ejercer sus labores con gran libertad y autonomía. El poder de este tipo de burócrata se ejerce entonces a través del conocimiento. El agrupamiento de las unidades que se emplea suele ser funcional (como en los hospitales, por especialidades) o por mercados (las facultades, en las universidades). Las unidades que se crean suelen ser de grandes dimensiones, pues al ser los miembros del *núcleo de operaciones* personal altamente capacitado, no es necesario ejercer control sobre de ellos en el lugar de trabajo (los profesionales se controlan ellos mismos). La formalización y la especialización –atributos de la burocracia mecánica– no se hacen presentes de manera importante en esta configuración, ya que una excesiva cantidad de reglas y de normas hace que los profesionales tiendan a sentirse invadidos en sus labores. Las tareas que éstos desempeñan no son especializadas, sino ampliadas en ambos sentidos, pues tienen una alta calificación. De este modo, la *burocracia profesional* se caracteriza por mantener la eficiencia de la versión *mecánica*, pero con una mayor democracia y autonomía en su funcionamiento (Mintzberg, 1993g).

El contexto en que estas organizaciones surgen es el siglo XX, en la época de la posguerra, sobre todo a raíz de la implantación del estado del bienestar, que creó una gran cantidad de organismos e instituciones para realizar tareas que requieren un alto grado de conocimientos y destrezas. Las organizaciones *profesionales*, a diferencia de las *mecánicas* gozan de una fuerte popularidad, la cual se cimienta en los servicios y productos que ofrece, los cuales son altamente demandados. De esta manera, las organizaciones más representativas de esta configuración son los hospitales, las universidades, los despachos de abogados, las firmas de consultoría, los despachos contables y las agencias de trabajo social.

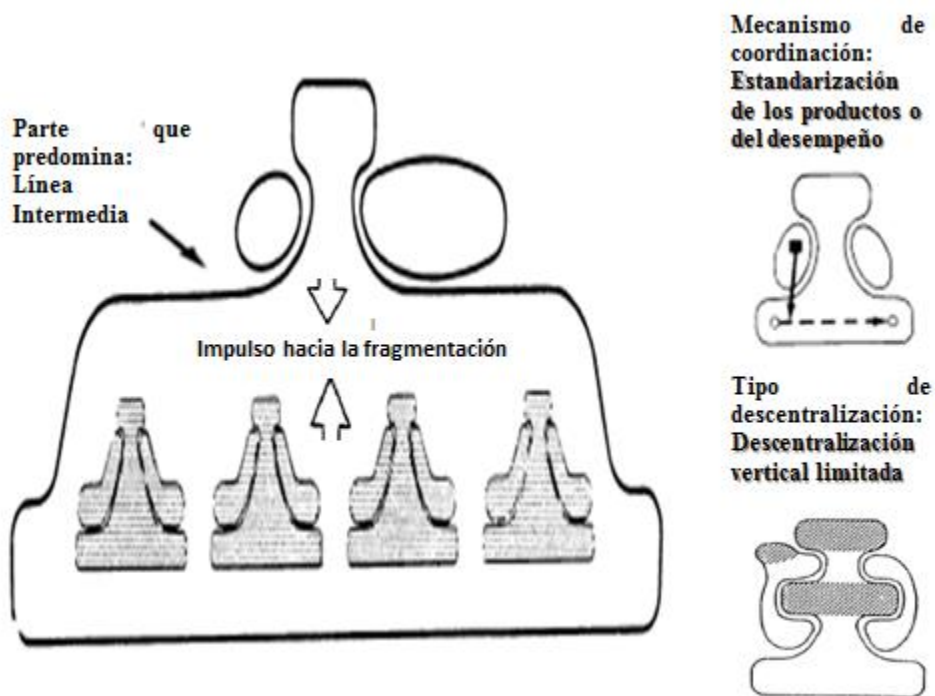
Prácticamente todas estas organizaciones escapan a la noción tradicional de empresa, pero también empresas de ingeniería, así como empresas que manufacturan productos artesanalmente caen en esta categoría (Mintzberg y Quinn, 1993).

Las principales desventajas de esta configuración radican en lo que destaca como su principal fortaleza. Muchas de las críticas realizadas a la burocracia mecánica, en el sentido del *desplazamiento de las metas* (en donde los medios se vuelven fines en sí mismos) aplican a las *burocracias profesionales*. En muchos casos, estas organizaciones presentan casos en los cuales los profesionales no lo son o no están lo suficientemente capacitados para desempeñar sus labores. La excesiva confianza en sus destrezas es algo que hace que muchos profesionales no deseen seguir aprendiendo –a esto Merton (1992) lo denomina *incapacidad adiestrada*– lo cual provoca el estancamiento de la organización, bloqueando la innovación. De esta manera, la configuración profesional depende en muchos sentidos de una adecuada praxis, acompañada de un desempeño ético y abierto al cambio por parte de los profesionales del *núcleo de operaciones* (Mintzberg, 1993fg).

2.2.6.4. LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA.

Las organizaciones diversificadas surgen cuando los gerentes de la *línea media* buscan mayor autonomía y guiados por una tendencia hacia la *fragmentación*, extraen poder del ápice estratégico –en ocasiones también del *núcleo de operaciones*– para concentrar poder en las unidades que controlan. Esto se traduce en la *descentralización vertical limitada*. La tendencia a fragmentar a la organización, creando unidades según el parámetro de agrupamiento por *mercados* o *productos*, lleva a estas organizaciones a usar como principal mecanismo de coordinación la *estandarización de los productos* o *del desempeño* (Mintzberg, 1991).

Figura 2.15. La configuración diversificada u organización diversificada.



Fuente: Mintzberg (1991; 1993f).

Las organizaciones diversificadas se distinguen por el hecho de presentar una estructura parcializada, es decir, ésta se integra a partir de superponer varias estructuras. Estas unidades o estructuras especiales, llamadas *divisiones* son el fundamento de esta configuración, y se agrupan alrededor de una unidad administrativa denominada la *central de operaciones*, quien las coordina. La experiencia señala que esta configuración es propia de grandes empresas comerciales (conglomerados de ellas) que se cuentan entre las más grandes y poderosas a nivel global (Mintzberg, 1993f).

En este tipo de organizaciones, las divisiones se crean siguiendo el *agrupamiento de unidades por mercados*, de tal manera que a cada una de ellas se le otorga el control de todas las funciones necesarias para producir el bien o servicio requerido. Por momentos, estas divisiones pueden parecer altamente independientes, no sólo respecto de sus pares, sino también de la central de operaciones. De tal manera que en la configuración diversificada se da una *descentralización vertical limitada*, ya que esta aparente autonomía no es real, puesto que las divisiones son coordinadas a través del mecanismo de la *estandarización del desempeño o de los productos*, el cual es impuesto por la central de

operaciones, la responsable de las subunidades. Esto implica que a las divisiones se les impone una meta de desempeño, generalmente en términos cuantitativos, derivada de la autonomía que cada administrador tiene sobre las funciones de su división (Mintzberg, 1993f).

Un parámetro de diseño clave en la *organización diversificada* es el de los sistemas de control del desempeño, que representan la mejor manera de ejercer el control sobre las divisiones y evitar su total independencia de la central de operaciones. Dado que las divisiones tienen una autonomía importante sobre sus propias decisiones, la mejor manera de imponer un control a esta 'libertad' es controlar los resultados de las decisiones implementadas, a través de mediciones de las ganancias, el incremento en las ventas o la rentabilidad de la inversión, siendo todos estos dispositivos contemplados en los sistemas de control del desempeño. Así entonces, este parámetro de diseño refuerza la aplicación del mecanismo coordinador de la *estandarización del desempeño* (Mintzberg, 1991).

Dado que la organización diversificada no es una estructura completa y perfectamente integrada, la configuración de sus distintas partes difiere de las organizaciones mecánicas o de la empresarial. La *central de operaciones* asume un rol similar a la jerarquía de autoridad tradicional, y en este caso absorbe a la *tecnocracia*, *los servicios de apoyo* y *al ápice estratégico*. De su componente tecnocrático emergen los estándares de desempeño y los planes y programas que se imponen a las divisiones, mientras que en el ápice estratégico se toman las decisiones –complejas– relativas al sistema total (Mintzberg, 1993f).

La *línea intermedia* es la parte predominante de esta configuración porque ahí se ubican los gerentes funcionales de las divisiones que integran a la organización. Las divisiones gozan de una gran independencia en su accionar, pudiendo descentralizarse verticalmente de la estructura global de la organización. Esto les permite desarrollar una estructura propia para las divisiones que controlan. Teóricamente, estas estructuras podrían adoptar cualquier configuración, sin embargo, en la práctica se ha observado que candidatos obvios, como la organización empresarial o la configuración innovadora no son opciones satisfactorias para estructurar a las divisiones, principalmente porque a través de ellas no es

posible alcanzar la cuota de desempeño establecida en los estándares requeridos por la *central de operaciones*. Por esta razón, las divisiones suelen adoptar de manera indistinta una configuración al estilo de la burocracia mecánica, la única estructura que permite alcanzar los estándares de desempeño requeridos (Mintzberg, 1993f).

A partir de esto, Mintzberg establece que la organización diversificada, en su sentido puro es solamente apropiada para las grandes empresas, pues el hecho de que el mecanismo de coordinación sea la *estandarización del desempeño* impone a las organizaciones una visión de corto plazo, siempre pendiente de la consecución de la meta en términos cuantitativos y económicos, lo cual repercute en que los gerentes de las divisiones muestren una escasa preocupación por administrar a sus unidades de manera responsable, tanto en lo social como en lo organizacional. La imposición de la estructura mecánica en las divisiones hace válidos muchos de los reclamos antiburocráticos para las organizaciones diversificadas. De este modo, la configuración diversificada tiende a difundir y a perpetuar la racionalización de la economía y de la sociedad (Mintzberg, 1993f).

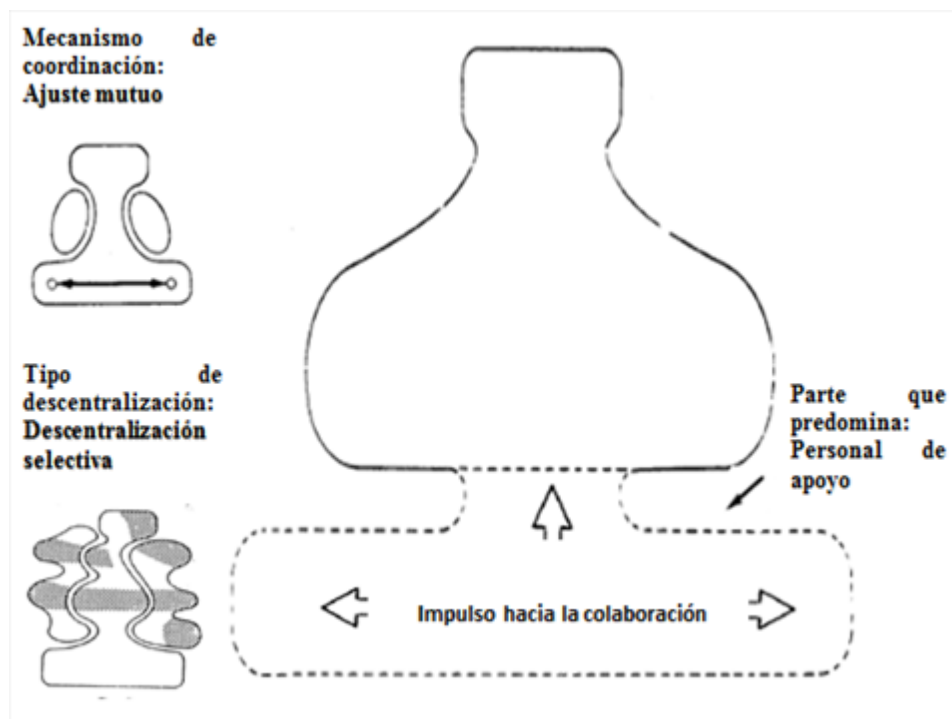
Así, las organizaciones que se ubican dentro de esta configuración, pertenecen al contexto diversificado, propio de inicios del siglo XX y en el cual las grandes empresas mecánicas comenzaron a crecer desmedidamente y se planteó la posibilidad de expansión hacia nuevos productos y mercados. Una respuesta ante este impulso hacia la fragmentación fue el agrupamiento de unidades sobre la base de mercados, lo que dio origen a las divisiones. Por lo tanto, ejemplos naturales de esta estructura son las grandes empresas conglomeradas, así como las grandes empresas multinacionales, generalmente las más poderosas a nivel global. No obstante, es posible advertir variantes de esta configuración en organizaciones como las universidades multicampus, o en las secretarías de estado, incluso los Estados nacionales en un sentido amplio, suelen adoptar una configuración diversificada, a veces con el pretexto de promover una mayor descentralización administrativa. Pero de acuerdo a lo expuesto en la definición de esta configuración, la diversificación no es equivalente a la descentralización. En muchos sentidos, implica un refuerzo a la

racionalización de la *burocracia mecánica*. Por lo anterior, Mintzberg y Quinn (1993) señalan que la adopción de la configuración diversificada en los sectores público y social es riesgosa, porque significa introducir a la esfera de lo público la lógica del mercado, con la visión cortoplacista que suele impregnar a esta ideología.

2.2.6.5. LA ADHOCRACIA.

Las organizaciones configuran sus estructuras como una *adhocracia* siguiendo el impulso hacia la *colaboración* promovido por el *personal de apoyo*, el cual no tiene como objetivo conseguir una mayor autonomía, sino ser contemplado en la toma de decisiones gracias a su gran pericia. Esto implica una *descentralización selectiva*, la cual permite que las actividades de los equipos y grupos de trabajo creados para manejar proyectos específicos se coordinen a través del *ajuste mutuo*. Las adhocracias tienden a ser más efectivas y proliferar en contextos *innovadores* (Mintzberg, 1991).

Figura 2.16. La configuración innovadora o adhocracia.



Fuente: Mintzberg (1991; 1993h).

La adhocracia es la configuración más distinta de todas en muchos aspectos. Esta estructura se caracteriza por estar pensada para desarrollar y promover la innovación, entendida como el rompimiento de antiguos esquemas, lo que ninguna de las dos versiones de burocracia puede lograr debido al empleo de la estandarización. La organización diversificada, debido a que evalúa y controla el desempeño todo el tiempo tampoco promueve la aparición de innovaciones. Sólo la configuración empresarial tiene el potencial de innovar, aunque en una escala pequeña y de corto alcance, debido a que los esquemas innovadores resultantes representan la visión individual del líder. De tal manera que las ahocracias son estructuras especialmente pensadas para lograr innovaciones, dada la complejidad y dinamismo de los ambientes en que operan (Mintzberg, 1993h). Organizaciones de este tipo fueron descritas en su momento por importantes investigadores como Woodward (1958 y 1965; ella las denomina de *producción por proceso*), Burns y Stalker (1961; como *sistemas orgánicos*) y Lawrence y Lorsch (1967; *las empresas de la industria de plásticos*).

Los parámetros de diseño que operan en la adhocracia la configuran de esa forma tan particular. En ellas existe escasa formalización del comportamiento, aunque se promueve una alta especialización horizontal, alcanzada mediante la capacitación formal. La agrupación de unidades se hace siguiendo dos modalidades simultáneas: para los asuntos internos – contratación, capacitación, comunicación, etcétera– los expertos altamente especializados son agrupados por funciones, mientras que para desempeñar su tarea principal se integran a equipos de proyecto basados en el mercado. De ahí que el mecanismo de coordinación principal sea el ajuste mutuo, el cual se emplea dentro y entre los referidos equipos. Esto va acompañado por la descentralización selectiva hacia y dentro de los equipos, los cuales proliferan en distintas partes de la organización, de tal forma que el poder de decisión se distribuye entre gerentes y no gerentes, basado en la naturaleza de las decisiones a tomar, por lo que puede decirse que en esta configuración ninguna de las partes monopoliza el poder de innovar. La adhocracia, por lo tanto es una estructura que se distingue por el empleo de distintos gerentes de línea, así como expertos operativos y de staff, los cuales a diferencia de

las grandes burocracias, tienen a su cargo unidades (equipos) pequeños y que contrariamente a lo que sucede en las organizaciones empresariales, no se coordinan a través de la *supervisión directa*, prevaleciendo siempre el ajuste mutuo ya que en lugar de dar órdenes o supervisar el trabajo, su labor se enfoca a la negociación y la coordinación de actividades (Mintzberg, 1993h).

Esta combinación de parámetros de diseño y rasgos estructurales hacen que la adhocracia sea la configuración que menos respeta los principios clásicos de la Administración. Dado que la estructura es altamente flexible y orgánica, ninguno de los principios administrativos pensados para las burocracias operan de manera efectiva o se cumplen a cabalidad. El principio de la unidad de mando es el que se ve más violentado en las organizaciones innovadoras, ya que los miembros del núcleo de operaciones se ven sometidos a una doble jerarquía, una funcional y otra basada en proyectos orientados al mercado, de tal modo que lo común es que las personas obedezcan a más de un jefe al mismo tiempo. Esto conduce a que las adhocracias implementen las estructuras matriciales, que se distinguen por dicha duplicidad de mando. Por ello, estas organizaciones también recurren de manera continua a los mecanismos de enlace para asegurar la coordinación entre equipos de proyecto y las unidades funcionales, estableciendo gerentes integradores, así como puestos de enlace entre unidades funcionales y de proyecto, por lo que también se crean equipos de tarea (Mintzberg, 1993h).

En las adhocracias, la parte dominante es el *personal de apoyo*, conformado por profesionales altamente calificados, capaces de manejar tecnologías complejas, pero que a diferencia de la *burocracia profesional*, no se incorporan al núcleo operativo, lo cual las sometería al yugo de la estandarización. El impulso o fuerza que lleva a adoptar esta configuración es el deseo de colaboración de estos equipos de apoyo para promover el cambio y la innovación, manteniendo la flexibilidad y rechazando cualquier jerarquía rígida. El *staff de apoyo* se agrupa entonces a través de los ya mencionados equipos de trabajo, los cuales están acoplados de manera dual –por función y por proyecto– a la cadena de mando.

Esto se debe a que el entorno de las adhocracias es también dinámico, por lo que cualquier programación y planificación de las actividades es impensable, ya que entorpece la capacidad de innovación de la estructura, volviéndola burocrática (Mintzberg, 1993h).

Las adhocracias se presentan en dos tipos diferenciados. El primer tipo, la *adhocracia operativa* se distingue por innovar y resolver los problemas directamente en nombre de sus clientes. El trabajo se realiza a través de grupos multidisciplinarios de expertos quienes suelen trabajar por contrato, como es el caso de algunas firmas de consultoría de servicios innovadores, agencias de publicidad creativa o los fabricantes de prototipos de ingeniería. Un rasgo característico de estas organizaciones es que el trabajo administrativo y operativo suele fusionarse en un mismo esfuerzo. En los proyectos ad hoc que estas organizaciones realizan las actividades de planeación y diseño suelen ir de la mano con su ejecución. Si bien los puestos están siempre definidos, los gerentes de la *línea intermedia* y el *personal de apoyo* (sumamente capacitado en este caso) suelen trabajar al parejo de los integrantes de los equipos de proyecto (Mintzberg, 1993h).

El segundo tipo, la *adhocracia administrativa*, funciona también con equipos de proyecto, pero su objetivo es distinto. A diferencia de la *operativa*, la *adhocracia administrativa* emprende proyectos para servirse a sí misma. Otra característica propia de este tipo es que se hace una marcada distinción entre el componente administrativo y la parte operativa están perfectamente diferenciados y separados. De hecho, el núcleo de operación suele ser truncado de la estructura para que la parte administrativa restante pueda ser configurada como una *adhocracia*. Esta separación del núcleo puede hacerse de distintas formas, entre ellas: estableciéndolo como una organización separada con su propio componente administrativo burocrático (esto sucede cuando el núcleo operativo tiene que ser muy mecanizado); otra opción posible es hacer a un lado totalmente al *núcleo operativo*, contratándolo a otra organización externa; o finalmente, automatizar el núcleo operativo, lo cual permite llevar a cabo también las tareas operativas como una *adhocracia*, sin supervisión directa ni control administrativo. Todas estas maneras de separación del núcleo operativo de

la estructura principal tienen como resultado que el componente administrativo compuesto por el *ápice estratégico*, la *línea intermedia*, la *tecnocracia* y el *personal de apoyo*. Ejemplos típicos de este tipo de organización son las compañías petroleras, las cerveceras o la industria química y de plásticos⁷⁷ (Mintzberg, 1993h).

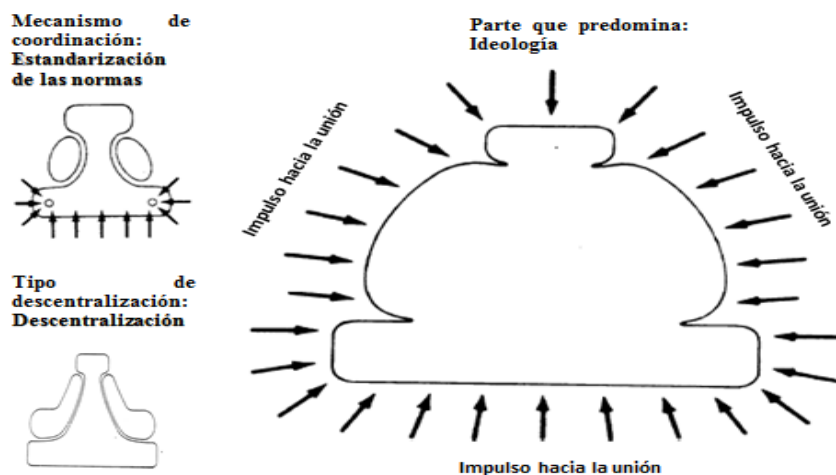
El ambiente es quizá el factor situacional más importante y que explica el surgimiento de las *adhocracias*. Estas organizaciones están diseñadas para funcionar en ambientes *complejos y dinámicos*, ante lo cual una estructura deberá ser no burocrática (orgánica) y descentralizada. La única configuración organizacional que puede combinar ambas en su estructura es la *adhocracia*, que se caracteriza por su búsqueda de innovación (lo que le permite competir en ambientes dinámicos) y el uso de tecnologías sofisticadas y en muchos casos automatizadas. Contextualmente, las *adhocracias* encarnan muchos de los atributos estructurales que están de moda, como el dinamismo, la innovación, lo flexible, lo orgánico, trabajo en equipo, descentralización, complejidad, tecnologías sofisticadas y automatizadas, entre otros. Así, las organizaciones innovadoras o adhocráticas constituyen un nuevo paradigma de organización, en tanto que se alejan de la idea de burocracia y todo lo negativo asociado a esa forma organizacional. Un factor adicional y digno de destacar de estas organizaciones es que se caracterizan por una alta mortandad, pues muchas de ellas son efímeras en existencia, en ocasiones sólo se crean para seguir la moda de diseño estructural actual. Esta gran tasa de desaparición de *adhocracias* puede deberse a una mala lectura del ambiente, pues una condición fundamental para que esta estructura sea efectiva es que los entornos sean dinámicos y complejos, si alguna de estas condiciones falla, las configuraciones burocráticas o empresariales son mucho mejor opción de diseño (Mintzberg, 1993h).

2.2.6.6. LA ORGANIZACIÓN MISIONERA.

⁷⁷ Estas organizaciones encajan con las del último nivel de complejidad técnica descritas por Woodward, las empresas de flujo continuo de producción de líquidos, gases y sustancias cristalinas.

La configuración organizacional misionera surge a raíz de la influencia que la *ideología* ejerce hacia la *unidad*. Esta tendencia se sustenta en el proceso de socialización y adoctrinamiento, plasmado en la cultura y una idea de misión evocadora, que hace que los integrantes de la organización deseen ‘evangelizar’ o difundir sus valores y tradiciones para lo cual se implementa una *descentralización* casi total. La estructura resultante es poco formal y por lo tanto no muy burocrática, razón por la cual se recurre a la coordinación a través de la *estandarización de las normas y creencias*, lo cual reafirma el carácter misionero y evangelizador de la organización. Este tipo de configuración suele aparecer en situaciones y épocas de transición y confusión, en donde las estructuras formales prueban ser poco efectivas, o en contextos culturales que permiten su difusión (Mintzberg, 1993a).

Figura 2.17. La configuración misionera u organización misionera.



Fuente: Mintzberg (1993a; 1993b).

La configuración misionera, en su tipo puro se construye alrededor de una misión inspiradora, como cambiar a la sociedad o a los miembros de la organización, o provocarles una experiencia única, imponiendo en ellos una serie de normas y creencias. Es en este sentido que la organización misionera puede ser considerada una *burocracia*, puesto que recurre a normalizar el comportamiento de sus miembros. En lo particular, la *estandarización de las normas* es un mecanismo de coordinación cerrado e inflexible –como en cualquier burocracia– puesto que la misión o el mensaje que transmiten no puede alterarse ni

cambiarse, los participantes deben respetarlo si desean continuar en la organización. Por esta razón, las *organizaciones misioneras* tienen mucho de burocrático pues niegan la posibilidad de innovaciones y cambios, al grado de que sus participantes suelen querer cambiar al mundo y a todas sus organizaciones, excepto la suya (Mintzberg, 1991).

Sin embargo, en otros varios sentidos, la *configuración misionera* se distancia de las burocracias. Principalmente, estas organizaciones están muy flojamente acopladas, ya que una vez que sus participantes han sido inducidos a la organización a través del uso del parámetro de diseño del *adoctrinamiento*, ya no es necesario ejercer sobre de ellos ningún tipo de control ni de formalización. Por lo tanto, la meta o misión debe ser muy simple y ser muy clara como para que no se preste a ambigüedades, uniformando el comportamiento alrededor de ella. Por lo tanto, sus sistemas técnicos son también simples, con el objetivo de no depender de las destrezas de profesionales ni del conocimiento de expertos muy calificados, lo cual crearía una diferenciación de la estructura importante (Mintzberg, 1993b).

Así, los rasgos característicos de esta configuración misionera son una rudimentaria división del trabajo, en donde las tareas se rotan en lugar de especializarse, y en donde la distinción entre gerentes y operadores, o entre línea y staff es muy difusa. De esta manera, esta configuración alcanza el estado más puro de descentralización, sin que se privilegie a ningún grupo o parte de la organización, por lo cual parece la forma estructural más democrática de todas, aunque tal afirmación debe ser matizada, pues estas organizaciones tienen líderes fuertes y carismáticos, además de que su estructura suele parecerse mucho a la de la configuración emprendedora, pues sólo así puede emanar una fuerte ideología. Su patrón de agrupamiento de unidades suele ser por mercados (la misión), con unidades que tienden a ser pequeñas. Si una organización de este tipo llega a crecer, tenderá a dividirse en unidades pequeñas o enclaves, con autonomía propia, aunque todas unidas alrededor de la ideología que comparten (Mintzberg, 1993b).

Las partes de la organización suelen ser muy difusas en la *organización misionera*. No existe casi ningún grado de supervisión directa, ni algún otro tipo de estandarización

distinto al de las normas. Tampoco presentan demasiada formalización de comportamientos, ni recurren a la capacitación o a la planeación o los sistemas de control del desempeño. A lo mucho, la coordinación mediante normas se refuerza con un mínimo de ajuste mutuo que se da informalmente, sin necesidad de recurrir a los dispositivos de enlace. La jerarquía administrativa también es muy poco definida, sin tecnocracia y con muy poca línea media (Mintzberg, 1993b).

Los ejemplos más importantes de esta configuración son las organizaciones de voluntarios, las asociaciones civiles, las organizaciones religiosas, los partidos políticos con ideologías fuertes, organizaciones como Alcohólicos Anónimos, los clubes sociales, entre otras. No obstante, algunas organizaciones más convencionales como las universidades con una fuerte identidad e ideología o las empresas con culturas fuertes, como las japonesas llegan a mostrar elementos de esta configuración. En cuanto a sus factores contextuales y ambientales, Mintzberg sugiere que estas estructuras no llegan a ser una moda⁷⁸ en cuanto diseño, pero sí una alternativa a las ya establecidas, destacando que las culturas occidentales no han favorecido el auge de esta forma de organización.

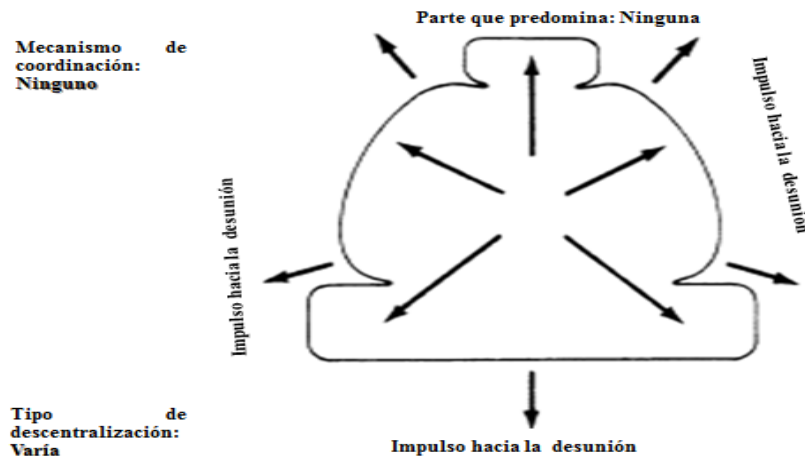
2.2.6.7. LA ORGANIZACIÓN POLÍTICA.

Las organizaciones políticas se definen –a diferencia de las otras configuraciones– no por los parámetros y mecanismos que presentan, sino por la ausencia de ellos. En este tipo de organizaciones no existe una parte de la organización que predomine con claridad. Sin embargo, sí existe una fuerza que impulsa hacia la estructura hacia la desunión: las *políticas*. Debido a este impulso, ninguna de las formas de descentralización logra establecerse de manera plena, y por lo tanto, ningún mecanismo de coordinación se impone, pues las actividades están poco definidas y especificadas. Las organizaciones políticas son

⁷⁸ Esta configuración fue concebida por Mintzberg en 1983, cuando el auge de la cultura corporativa aún comenzaba, razón por la cual en ese momento veía a esta forma como una simple alternativa o etapa transitoria.

propias de contextos turbulentos, en donde hay una gran inestabilidad y dinamismo, de tal forma que la estructura se caracteriza por un alto grado de confusión e inestabilidad (Mintzberg, 1993c).

Figura 2.18. La configuración política u organización política.



Fuente: Mintzberg (1992; 1993c).

La configuración política se caracteriza por la falta de cualquiera de las formas de orden de las organizaciones convencionales. Este tipo de organizaciones se explica en términos de poder, más que de estructura, poder que puede ser ejercido de forma no legítima en las organizaciones. De tal manera que en esta configuración no existe un mecanismo de coordinación preferido, ni una parte que predomine sobre otra claramente, al igual que resulta difícil advertir una forma de descentralización que destaque. Por lo tanto la forma de organización dependerá exclusivamente del ejercicio y juego del poder informal (Mintzberg, 1993c).

Así entonces, este tipo de organización surge a través del conflicto. Este suele presentarse entre unidades organizacionales (departamentos o áreas) o entre un grupo externo e influyente y un miembro con poder en la organización (por ejemplo, entre el dueño y el ejecutivo en jefe). Ese conflicto puede desarrollarse en forma gradual o bien puede estallar de repente, pudiendo ser resuelto en algún momento, pero cuando se hace intenso tenderá a expandirse a otros personajes influyentes que se unen a un bando

o el otro. Pocas organizaciones pueden soportar una intensa actividad política por tiempo prolongado, así que el conflicto habrá de moderarse en algún momento o la existencia de la organización se verá amenazada. Sin embargo, en una forma moderada el conflicto puede perdurar aunque abarque al sistema completo, siempre y cuando la organización pueda asimilar las posibles pérdidas por haber estado situada en una situación de privilegio (Mintzberg, 1993c)

El conflicto puede entonces presentarse en dos dimensiones, la primera moderado o intenso, y la segunda confinado o extendido. Una tercera dimensión —duradera o breve— se combina con la primera, puesto que el conflicto intenso por lo común es breve y el conflicto moderado tiende a prevalecer. Al combinar estas dimensiones se tienen cuatro formas de organización política: la organización política de *confrontación*, con conflicto intenso, confinado y breve (o inestable); la organización política de *alianza débil*, con un conflicto moderado, confinado y relativamente estable; la organización política *politizada*, con conflicto moderado, extendido y relativamente estable; finalmente la organización política de *arena política completa*, que muestra un conflicto intenso, extendido y breve. Esta última forma completa, se encuentra con menor frecuencia en la práctica, mientras que las otras tres formas son mucho más comunes en tanto que logran permanecer neutrales ya sea moderando su conflicto, ya sea conteniéndolo o combinando estas dos vías (Mintzberg, 1992).

De esta manera, la configuración política de *arena política completa* se distingue por el conflicto intenso y extendido. Así, las personas que la integran no están de acuerdo ni entre ellos mismos, pues de la misma manera que intentan generar alianzas, chocan con otras partes. Las actividades internas de la organización están muy permeadas por el juego político, siendo muy conflictivas, de tal manera que la autoridad, la ideología y la experiencia están supeditadas a lo político. Una organización como esta, tan politizada no es capaz de perseguir metas de manera consistente, a lo mucho persigue algunas de manera intermitente, pero gracias a las disputas nunca se llega a nada. Esta forma de organización está tan

desestructurada como un conjunto de personas que se reúnen ocasional o fortuitamente y por eso es muy difícil de advertir en la práctica (Mintzberg, 1992).

En la configuración política de *confrontación* el conflicto puede ser intenso, pero es a la vez contenido, enfocándose en dos partes. Es típica de esta forma la situación de desplazo, en la que, por ejemplo, un agente externo –como un accionista– intenta, obtener el control de una corporación arrebatándoselo a la administración (Mintzberg, 1992).

Por lo general, la configuración política de *alianza débil* surge cuando dos o más sistemas de influencia o centros de poder coexisten en equilibrio. Por ejemplo, hoy en día son comunes las organizaciones profesionales que operan en el sector público y que tienen que mantener una alianza entre expertos y representantes del gobierno, con un grupo ejerciendo presión hacia arriba para lograr autonomía profesional, y el otro ejerciéndola hacia abajo para lograr control tecnocrático. Una conclusión extraída de esta modalidad es que los expertos nunca están felices frente a una autoridad fuerte, y aunque incómoda, esta es una alianza necesaria (Mintzberg, 1992).

La última configuración política, la *politizada*, está caracterizada por un conflicto moderado que se extiende por todo el sistema de poder. Esto se ajusta a la descripción de las más grandes organizaciones de hoy en día, en especial aquellas del sector público, por ejemplo, muchas entidades reguladoras, y algunos servicios públicos. La protección del gobierno, o el poder monopólico, es lo que sostiene a las organizaciones en que existe el conflicto. Hay indicios de que esta forma es cada vez más común en el sector privado, entre algunas de las más grandes corporaciones que son capaces de sostener las ineficiencias del conflicto por medio de su poder de mercado y algunas veces mediante su habilidad para obtener apoyo del gobierno (Mintzberg, 1992).

2.4. CONCLUSIÓN.

La perspectiva de la configuración aporta demasiados elementos para el estudio de los aspectos estructurales de las organizaciones. Sobre todo, amplía la visión estrecha que contienen los estudios realizados desde la contingencia, los cuales se centraban en la medición de la correlación de alguna variable contextual o ambiental con la estructuración de la organización. La configuración también se presenta como un enfoque interesante para los Estudios Organizacionales en tanto que no se limita exclusivamente en el análisis cuantitativo de datos, manteniendo una actitud abierta ante los aspectos cualitativos de la investigación de las organizaciones. De manera específica, el enfoque configuracionista es de especial relevancia para la presente tesis en tanto que está en perfecta sintonía con la idea de cambio organizacional –lo cual en ocasiones está poco claro en los modelos de la contingencia– permitiendo explicar los posibles cambios en la estructura de las organizaciones, lo cual también es un rasgo importante para describir a una forma organizacional, concepto que como se analizará en el siguiente capítulo, también está muy ligado a la evolución y cambio en las estructuras organizacionales. Otro tópico adicional que hace importante la inclusión en este marco teórico es que el enfoque configuracionista, particularmente la versión de Mintzberg, no se limita exclusivamente a casos de organizaciones económicas o empresas, pues dentro de aquel se contemplan casos como el que ocupa a la presente investigación, organizaciones profesionales de propiedad pública, que si bien comparten rasgos esenciales con las demás organizaciones poseen especificidades propias que requieren recurrir a tipologías más holísticas como las elaboradas de forma configuracionista.

Específicamente, el modelo de configuraciones de estructura y poder de Mintzberg representa un interesante marco conceptual y analítico para describir a la estructura organizacional desde una perspectiva distinta a la de la Teoría de la Contingencia. No obstante que las bases de esta propuesta son distintas, ya que se usa la agrupación como principio de definición de la estructura, es posible ver el trabajo de Mintzberg como una continuidad o progresión de muchos desarrollos de la contingencia.

Esta secuencia lógica entre las configuraciones mintzberianas y la contingencia se aprecian especialmente en varias de sus hipótesis respecto del entorno y el contexto, las cuales están soportadas en trabajos empíricos de la escuela contingente. Por ejemplo, la concepción que Mintzberg tiene de la tecnología se alinea notoriamente con la categorización descrita por Perrow (1967) en la que se da mucho peso al componente de la complejidad de los sistemas técnicos. Por otro lado, las variables estructurales que el Grupo Aston (Pugh et al. 1963 y 1968) analizó siguen estando presentes en los parámetros de diseño de Mintzberg. Es en este sentido, que la propuesta de Mintzberg es una especie de evolución configuracionista de la Teoría de la Contingencia.

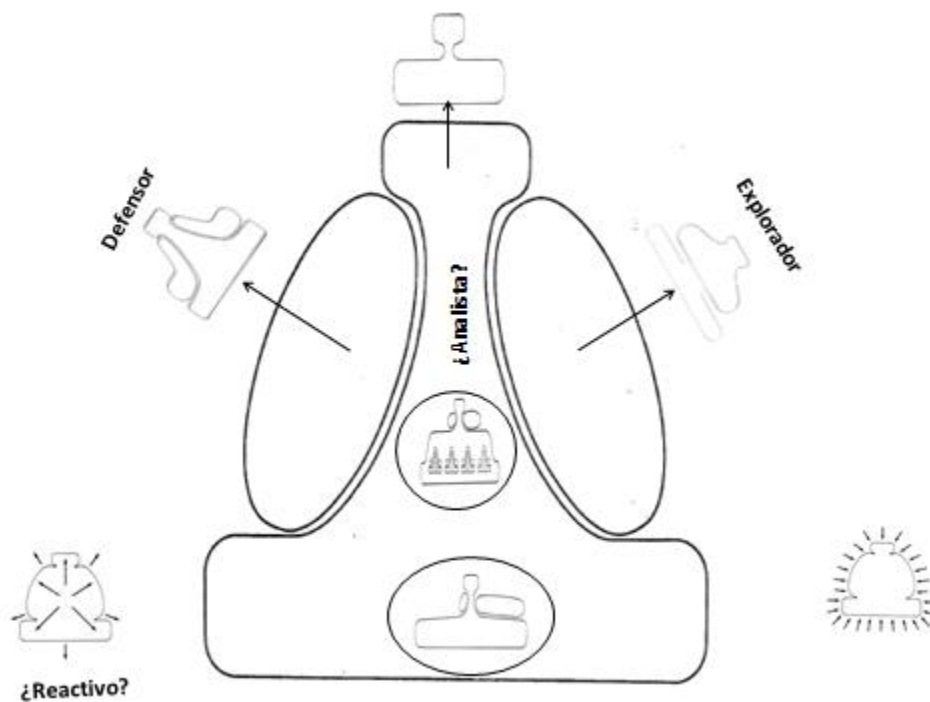
No obstante las coincidencias, es también importante destacar las especificidades del modelo mintzberiano y que en muchos sentidos lo hacen mas rico desde el punto de vista analítico. La primera de ellas es que su perspectiva respecto de las organizaciones va más allá de la relación entre estructura y ambiente o entre estructura y tecnología. La principal cualidad que su propuesta tiene es que introduce una gran cantidad de elementos y marcos teóricos en el diseño de su tipología, en lugar de enfocarse en la relación de una sola variable sobre la estructura. Otro elemento que enriquece el análisis de las estructuras organizacionales es que reintroduce la importancia de la relación entre estructura y estrategia (ya esbozada por Chandler, 1962) lo cual reduce el determinismo estructural de las propuestas de la contingencia, ya que se concede la posibilidad de que los participantes de la organización tengan capacidad de decisión (en determinadas situaciones, por supuesto). Y es precisamente esta dimensión estratégica del modelo la que permite abrazar la idea del cambio organizacional, algo de lo que también adolecían la mayoría de las teorías de la contingencia, las cuales fueron conceptualizadas a la manera de 'radiografías' de la estructura y por lo tanto imágenes estáticas de la organización. Un punto adicional que destaca del análisis de configuraciones de Mintzberg es que se introduce la relación entre la cultura y el poder respecto de la estructura organizacional, elementos que no estaban presentes en los marcos contingentes. Por otra parte, la configuración adhocrática que se describe liga al

modelo con las nuevas corrientes posmodernas en el Análisis Organizacional, centradas en formas organizacionales distintas y fuera del paradigma de la burocracia.

Por todo lo anterior, en la presente tesis se retomarán varios elementos del modelo mintzberiano, especialmente los relativos a una de las configuraciones mencionadas: la organización profesional, la cual describe (de manera típica) la estructura de la organización estudiada.

A continuación, como cierre de este capítulo se presenta un gráfico que sintetiza los rasgos más importantes de las configuraciones organizacionales desarrolladas en este apartado, derivadas del modelo de estructura y poder de Mintzberg.

Figura 2.19. La configuración organizacional como representación de la estructura de la organización.



Fuente: Elaborado a partir de Mintzberg (1991; 1993a) y Miles et al. (1978).

CAPÍTULO 3. FORMAS ORGANIZACIONALES.

3.1. INTRODUCCIÓN.

La primera pregunta importante al momento de abordar el tema de las formas organizacionales es ¿cuál es la utilidad de este concepto? Y sobre todo ¿qué aporta al estudio de las organizaciones? La respuesta no puede darse de manera rápida ni contundente. No obstante dicha dificultad, en este capítulo se ofrecerá una respuesta propia, tarea central para la presente investigación.

En primer lugar, puede afirmarse que esclarecer el concepto de forma organizacional es útil para alcanzar una mejor comprensión del confuso mundo organizacional. Dada la gran diversidad existente de organizaciones⁷⁹, en la que se incluyen tipos tan diferentes como las organizaciones de voluntarios, o los partidos políticos, agencias gubernamentales, iglesias, bancos, entre muchos otros, es fácil darse cuenta de que ninguna encaja dentro de un tipo único. Sin embargo, Carroll y Hannan (2000: 61) destacan que “tampoco resulta demasiado útil asumir que cada organización es única. Las iglesias son usualmente más similares entre ellas que respecto de las minas, por ejemplo. Saber que una organización es un banco nos dice mucho respecto de qué esperar de dicha organización”.

Otra posible utilidad del concepto de forma organizacional tiene que ver con el carácter temporal de las organizaciones, es decir, su –posible– continuidad en el espacio-tiempo⁸⁰. Para el caso de las organizaciones, ciertos tipos –es decir, *formas*– pueden dejar de existir durante algún lapso de tiempo y resurgir posteriormente. Si una *forma organizacional*

⁷⁹ Precisamente, esta diversidad organizacional constituye uno de los pilares del enfoque del Posgrado en Estudios Organizacionales y lo distingue como un esfuerzo multidisciplinario.

⁸⁰ Esto, en términos específicamente organizacionales involucra la variable cambio organizacional, también central en la presente tesis.

“persiste como un objeto cultural, incluso cuando una población organizacional se extingue localmente, para refundar dichas organizaciones no hay que inventar una nueva forma para reiniciar dicha población. Bastará usar lo que se conoce respecto de la antigua forma para fundar organizaciones que reinstauren la forma organizacional a nivel local” (Carroll y Hannan, 2000: 61).

En el terreno de las organizaciones, la noción de *forma organizacional* no está del todo definida, especialmente dentro del campo de la Teoría de la Organización. Las investigaciones realizadas desde la *Teoría de la Contingencia* suelen usar de manera indistinta el término *forma* y *estructura* al momento de caracterizar a las organizaciones, especialmente cuando se aborda el concepto de *burocracia*. En efecto, en varios de los trabajos de la escuela contingente (Pugh et al. 1969a; Pugh, 1973) se asume que la *burocracia* es la *forma organizacional* más difundida en las sociedades capitalistas del siglo XX. Pero de manera similar, estudios de la misma corriente teórica estudiaron las *estructuras organizacionales burocráticas*, especialmente sus problemas de adaptación al contexto interno –interdependencias, tamaño, tecnología– (Thompson, 1967; Pugh et al. 1968; Woodward, 1958; Hickson et al. 1969) y externo –ambiente– (Thompson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967). Aun así, es posible advertir que el objetivo central de la Escuela de la Contingencia fue delimitar los mecanismos y rasgos estructurales de las organizaciones más efectivas al manejar sus contingencias. Sin embargo, la clarificación del término forma organizacional en referencia a la noción de *estructura* nunca fue del todo establecida.

En ese sentido, posteriormente las teorías configuracionistas aportaron elementos para hacer más clara la distinción entre las nociones de *forma* y *estructura*. En ese tipo de investigaciones (Mintzberg, 1988; 1991b; Miles et al. 1978) las tipologías propuestas presentan a las formas organizacionales que resultan de la combinación y agrupamiento (configuración) de los distintos elementos estructurales y contextuales de la organización. Bajo este enfoque, las organizaciones y sus partes componentes son un *todo coherente*. En

ese sentido, la *forma organizacional* sería el patrón que adopta esa *totalidad* que es la organización.

Ruef (1999: 1407-11) esboza un análisis a fondo de las perspectivas teóricas que subyacen al estudio de las formas organizacionales, tomando como referencia las orientaciones ontológicas clásicas de las ciencias sociales, las cuales representan el trasfondo de las diferentes maneras en que se definen a las formas organizacionales. Dicho análisis puede resumirse de la siguiente manera:

- *Perspectivas verificacionistas*: Las teorías de este tipo se basan en métodos empíricos mediante los cuales se puede determinar la pertenencia de algún ejemplo válido respecto de un superconjunto significativo. Las definiciones y estudios respecto de las formas organizacionales hechas desde la corriente de la ecología de las poblaciones caen dentro de esta categoría. Los primeros trabajos realizados basan sus definiciones en los atributos internos de las organizaciones (esquemas, planos, códigos cuasi-genéticos de las organizaciones). Posteriores desarrollos, también dentro del espectro verificacionista, se enfocan más en los atributos externos, especialmente en los recursos y ambientes de las formas organizacionales. Finalmente, existe una tercera oleada que destaca que la mejor estrategia para comprender el concepto de forma organizacional es estudiar el patrón que siguen los flujos de comunicación y de recursos entre las organizaciones.

- *Perspectivas referenciales*: Este tipo de teorías se apoyan en el conjunto de casos concretos referidos por un símbolo. Son usadas ampliamente en investigaciones de tipo cualitativo. En esta vertiente, las formas organizacionales se definen a través de la enumeración de organizaciones individuales referenciadas en uno o más relatos y/o conteos bajo un nombre común. Estudios clásicos como el de Arthur Stinchcombe, con su interés por el arraigo histórico de las formas organizacionales, son ejemplos de esta perspectiva. El problema de esta vertiente, afirma Ruef, es que ignora o deja de lado la dinámica de las poblaciones de organizaciones, es decir, tiende a conceptualizar a las formas organizacionales como algo estático.

- *Perspectivas Ideales*: Giran en torno a imágenes (a la manera de los tipos-ideales), las cuales se asocian con símbolos por los actores sociales. Está ampliamente ligada a las investigaciones cualitativas, en particular, al método de estudios de caso. De este modo, una sola organización puede ser seleccionada como un ejemplo prototípico de una forma organizacional, tras lo cual se intenta generalizar teóricamente a partir de lo observado en ese caso perteneciente a una población. También es posible elegir un ejemplo respecto de una frontera organizacional problemática, con el fin de ilustrar una organización híbrida que combina aspectos de dos o más poblaciones. En otra modalidad de casos de estudios, se pueden hacer investigaciones cualitativas detalladas que puedan aportar nuevas perspectivas acerca de lo que significa para una organización tener una forma dada, o pertenecer a un sector industrial. A decir de Ruef, cualquier interpretación hecha por el analista desde este enfoque, está cargada de subjetividad y por lo tanto puede ser rebatida en todo momento.

- *Perspectivas Relacionales*: Estas asignan significados a símbolos, basándose en las relaciones que muestran con otros símbolos durante el uso ordinario del lenguaje. Es pues, una perspectiva intrínsecamente social-constructivista. Aquí el analista es atraído hacia el discurso de los participantes dentro de un campo, para poder revelar los “significados en uso” asociados con las formas organizacionales. Este ha sido el enfoque seguido por las corrientes neoinstitucionalistas en el análisis organizacional, (dado el énfasis que ponen en el mito y la ceremonia) corriente que sin embargo, ha estado muy marcada por la escasez de trabajos empíricos. Desde esta perspectiva, la pregunta clave es ¿Cómo trazan los participantes del discurso una diferenciación implícita de las formas organizacionales a través de su invocación en lenguaje del día a día? Y también: ¿Cuáles son las reglas tácitas que gobiernan este proceso de significación?

Así, a pesar de que el término *forma organizacional* no ha sido bien delimitado dentro del campo de la Teoría de la Organización, en la disciplina de la Sociología suele ser de uso

común⁸¹, como afirman Hannan y Freeman (1977). Su presencia es aún más notable en el subcampo de la sociología económica, de acuerdo a Stinchcombe (1997). No obstante, a pesar de que la literatura asociada a este campo disciplinario “hace un uso indiscriminado de la noción de forma (organizacional), se pone poca atención a desarrollar y dejar en claro el concepto de manera teórica” (Carroll y Hannan, 2000: 60).

En congruencia con lo anterior, Romanelli (1991: 81-82), enfatiza la falta de claridad y de acuerdos respecto del concepto de “*forma organizacional*”, siendo éste un problema básico que propicia la existencia de fundamentos conceptuales inseguros, ambigüedades y desacuerdos metodológicos:

De manera amplia, el concepto de forma organizacional se refiere a aquellas características de una organización que la identifican como una entidad distinta y, al mismo tiempo, la clasifican como miembro de un grupo de organizaciones similares. Por ejemplo, en una comunidad, se puede distinguir en la calle a una pizzería de una gasolinera basándose en las diferencias existentes entre los productos, servicios, equipo, disposición espacial (entre otras) de cada organización. Se puede además diferenciar a las pizzerías en sí mismas basándose en las diferencias entre las variedades de pizzas ofrecidas, o en sí ofrecen entrega a domicilio, o en sí venden otro tipo de comida además de pizza. Podemos considerar a las pizzerías simplemente como restaurantes, las cuales se distinguen bastante de las compañías mineras. Todas estas maneras de categorizar a las pizzerías representan distinciones legítimas entre formas organizacionales.

El concepto de forma (en el sentido llano del término) es recurrente en diversos campos del conocimiento. Pólos et al. (2002) señalan que este es el caso particular de la sociología, donde se usa para analizar a las organizaciones, la acción colectiva, el arte, la música, la cultura y otros fenómenos. Para ejemplificar lo anterior, Pólos et al. (2002) citan dos ejemplos. El primero es el de Tilly (1986, citado en Pólos et al., 2002: 85), quien emplea el término “forma de contención”, el cual es usado para analizar la acción colectiva en Francia a través de cuatro siglos. Un segundo ejemplo es el de Becker (1982, citado en Pólos et al., 2002:85), quien emplea el término “formas artísticas” para caracterizar ciertas actividades que involucran labores relativas a las artes.

⁸¹ En la disciplina de la sociología, el concepto llano de forma constituye una categoría real por la cual se confiere sentido de membresía, en el sentido de que las audiencias se crean una imagen de las organizaciones de acuerdo a ciertos estándares, antes de conferirle el estatus de miembro de dicha categoría. Una vez que una organización ha sido validada como integrante de cierta *forma*, la audiencia continúa aplicando el criterio de membresía, pero ahora de manera rutinaria (Hsu y Freeman, 2005).

Por lo tanto, un aspecto importante del estudio de las formas organizacionales es la posibilidad de conocer los medios por los cuales un actor social reconoce dicha forma, es decir, que rasgos reconocen cuando observan tal o cual forma, o para ser más precisos, como reconocen las fronteras de una forma organizacional (Pólos et al., 2002).

Respecto de la carencia de una definición concluyente del término *forma organizacional*, Knudsen y Eriksen (2002: 5) destacan lo siguiente:

Mientras que los estudios empíricos reportan un impresionante número de casos en los que las formas organizacionales se desvían de lo común, desde un punto de vista científico es incuestionable e importante determinar si una observación constituye una variación de una forma conocida, o si realmente constituye algo nuevo. A fin de hacer esto, es necesario definir que es una forma organizacional y señalar en qué manera una nueva forma es diferente. Por lo tanto, uno asumiría que la literatura sobre nuevas formas organizacionales ha establecido una definición en común de forma organizacional. De manera sorpresiva, este no es el caso. Existen buenas razones por las que resulta difícil establecer definiciones en común de forma organizacional. Con todo, parece problemático clasificar como “nueva” a una forma organizacional hasta que no se haya establecido tal definición. La mayor parte de los estudios sobre nuevas formas organizacionales no ofrecen una definición explícita de “forma organizacional” e ignoran cualquier posible dificultad para establecer lo que debe ser considerado como una “nueva forma”.

Por lo tanto, a pesar de que el concepto de *forma organizacional* está presente de alguna manera u otra en los trabajos de importantes referentes teóricos dentro de la disciplina⁸² sociológica, el término no se explica a fondo en dichos estudios. Aun así, puede inferirse que en una acepción simple, la *forma organizacional* “describe formas establecidas de producir bienes y servicios cada vez más específicos” (Pólos et al., 2002: 85).

De esta manera, Carroll y Hannan señalan que la mayoría de los estudios científicos respecto de las formas organizacionales:

Éstas se asumen generalmente como un *conglomerado de características*... “El subsecuente desarrollo de concepciones respecto de las formas reconoce que algunos rasgos son más importantes que otros para distinguirlas. En este orden de ideas, los analistas han utilizado la distinción entre características centrales y periféricas, identificando formas que poseen un conjunto de características centrales. Así, las organizaciones que tienen las mismas características centrales pertenecen a la misma forma” (Carroll y Hannan, 2000: 62).

Por su parte, Pólos et al (2002: 89) definen a las formas organizacionales como “patrones identificables que asumen el estado de regla y que son impulsados por los agentes sociales”.

⁸² Por ejemplo, Max Weber (1992; 2000; 2004).

Si bien la noción de forma organizacional puede estar poco definida y trabajada en lo ontológico, es posible seguir su trayectoria en los estudios de la organización. No resulta extraño encontrar que este elusivo concepto se halla plasmado en varias teorías de índole sociológica y económica que abordan el fenómeno organizacional, particularmente en las teorías institucionales –en sus vertientes sociológicas y económicas– las cuales tienen como uno de sus principales objetivos explicar el cambio y la diversidad de formas organizacionales que existen en las sociedades actuales. En profunda relación con estos marcos teóricos, desde el enfoque de los Estudios Organizacionales –principalmente , aunque también desde la economía y la Teoría de la Organización ‘posmoderna’– es posible detectar el empleo del concepto de *forma* para abordar el tema del cambio organizacional en la postmodernidad, o en otros términos, el cambio de paradigmas organizacionales, del antiguo paradigma modernista de la burocracia a uno nuevo –y opuesto– de naturaleza orgánica y por lo tanto, posburocrático.

Consecuentemente con lo anterior, Pólos et al. (2002: 88-89) afirma que la noción de forma organizacional encarna tres roles principales en la investigación asociada a la teoría de la organización:

1. El primer rol o papel es el que le ha asignado la corriente de la ecología de las poblaciones. En este caso la noción de forma sirve para definir las poblaciones a estudiar. Desde este marco conceptual, un conjunto local de organizaciones con la misma forma constituyen una población. El valor de las investigaciones desarrolladas en este tenor radica en que las poblaciones estudiadas representen formas organizacionales especialmente significativas.
2. Un segundo papel representado por la noción de forma organizacional es el de una configuración particular de propiedades. Ejemplos clásicos de esto son la organización multidivisional o forma M, y la forma de organización en red. La utilidad de esta concepción radicaría en el supuesto de que la forma analizada tiene una ventaja adaptativa que la hace especial frente a otras. Adicionalmente, ilustra otro significado

que suele asociarse a la noción de forma organizacional: el de arquitectura estructural. Sin embargo, a decir de los autores, la arquitectura y la forma se refieren a diferentes tipos de propiedades, ya que las formas tienen que ver con la identidad, mientras que la arquitectura casi nunca se relaciona con ésta, ya que dentro de una forma organizacional es posible distinguir varios tipos de arquitecturas, además de que las organizaciones pueden cambiar su arquitectura estructural, sin que eso necesariamente signifique un cambio en su identidad. Por estas razones, el concepto de arquitectura estructural debe quedar debidamente diferenciado del de forma organizacional.

3. El tercer papel que interpreta el concepto de forma organizacional es el que permite hacer la distinción entre los rasgos centrales y periféricos de una organización. De acuerdo a este enfoque, un cambio generado en una característica central a la organización la expone a un gran riesgo de morir, mientras que posibles cambios en los rasgos periféricos no tendrán el mismo efecto. Las características centrales son entonces las que definen la pertenencia de una organización a una forma particular. Sin embargo, los autores señalan que no existen suficientes investigaciones que permitan comprobar dicha afirmación.

Por lo tanto, aunque el concepto de *forma organizacional* se caracteriza por ser elusivo en la mayoría de los campos disciplinares, en el presente capítulo se hará un recorrido teórico a través de los trabajos desarrollados desde los Estudios Organizacionales respecto de la modernidad y posmodernidad organizacional, para después abordar las perspectivas institucionales sobre las organizaciones y además la teoría de la ecología de las poblaciones. Desde estas perspectivas, es posible detectar que la noción de forma organizacional juega un papel destacado, especialmente cuando se relaciona con la variable del cambio organizacional.

3.2. LA FORMA DE ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA: ORGANIZACIONES MODERNAS-MECÁNICISTAS

El estudio de las organizaciones se halla estrechamente relacionado con la noción de burocracia. En el capítulo 1 (que aborda el tema de estructura) se describieron los rasgos característicos de la estructura organizacional burocrática, constructo teórico que ha permeado la literatura administrativa y de la Teoría de la Organización⁸³. Su efecto se percibe en dos sentidos. Por un lado, en un sentido positivo, la estructura burocrática es percibida como el medio que permite alcanzar la máxima eficiencia de la organización. Por otro lado, en una perspectiva más pesimista, la estructura es descrita como el origen de los problemas y disfunciones organizacionales, especialmente cuando ésta no se adapta a las exigencias de los contextos y ambientes organizacionales. Por su parte, los enfoques de la configuración, partiendo de un abordaje más holístico, siguen haciéndose eco de la burocracia en tanto que estructura y sistema de organización. Por tales razones, es posible afirmar que el estudio sistemático de las estructuras burocráticas formales constituye un paradigma organizacional.

Ahora bien, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales es posible dimensionar a este paradigma burocrático en cuanto a sus implicaciones a nivel social y cultural. En ese sentido, la burocracia como fenómeno organizacional, representa e implica mucho más que un tipo de estructura, sistema o configuración de elementos superpuestos y en interrelación consigo mismos y el ambiente. La burocracia es una *forma organizacional* o *forma de organización* socialmente institucionalizada (y legitimada) y ampliamente difundida en las sociedades posteriores a la Revolución Industrial. Es en este sentido que el paradigma organizacional ya señalado cobra una mayor relevancia a nivel social. Es la adopción y difusión de la forma organizacional burocrática la que le da a las sociedades su carácter de *moderno*. Así pues, la *modernidad* como constructo histórico-social va indisolublemente

⁸³ En cierto modo, no resulta aventurado afirmar que la historia inicial de la Teoría de la Organización se traduce en el estudio de las estructuras formales burocráticas.

acompañada del fenómeno de la *burocratización*, entendida como este proceso de institucionalización de la forma de organización burocrática. Y el teórico que prestó por primera vez atención a este paradigma social fue sin duda el sociólogo alemán Max Weber⁸⁴

De esta manera, Max Weber intentó describir el proceso de racionalización de las sociedades modernas industrializadas. Para lograrlo, Weber se valió de las herramientas metodológicas desarrolladas en su sociología comprensiva o *verstehen*. Alejado de la corriente sociológica dominante del funcionalismo (con fuertes raíces positivistas) Weber (1992) se propuso a estudiar la *acción social*. Para él, la sociedad no es un ente abstracto (y estático) estructurado por órganos y funciones sociales, sino un constructo social derivado de las interacciones significativas entre los actores. La herramienta metodológica que Weber diseñó para el estudio de las relaciones sociales significativas fue el de los tipos ideales, construcciones heurísticas que permiten comprender de una manera sintética un fenómeno sumamente complejo (Mouzelis, 1975).

En su análisis de la acción social, Weber construyó cuatro tipos ideales que dan cuenta de las acciones sociales significativas. Cada tipo-ideal de acción, se asocia a un tipo particular de racionalidad (entendida como la relación entre medios y fines). En primer lugar, es posible identificar (idealmente) la acción *tradicional*, en la cual la acción está determinada por una costumbre arraigada. Este tipo ideal de acción se encuentra en el límite de ser socialmente significativa, pues se fundamenta en la racionalidad *tradicional* que se expresa a manera de reacción o hábito, sin demasiada reflexión. El segundo tipo, la acción *afectiva* está determinada por afectos y estados sentimentales, la racionalidad *afectiva*, situada también en el límite de lo racional ya que no se le otorga demasiado sentido al resultado de la acción. La acción *racional con arreglo a valores* se determina por la creencia consciente en el valor —ético, estético, religioso— propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna

⁸⁴ Y en el nivel organizacional, tan sólo por esta aportación —que no es la única—, Weber puede ser considerado con toda justicia el padre de los Estudios Organizacionales. Cabe recordar que los primeros trabajos bajo esta perspectiva de análisis surgieron después de que algunos sociólogos de las organizaciones británicos llevaron a cabo relecturas críticas de la obra de Weber, motivo por el cual se autodenominaron ‘neoweberianos radicales’.

con el resultado, o sea puramente en méritos de ese valor. Este tipo ideal de acción se caracteriza por su racionalidad (existe deliberación) *valorativa*, la cual no es absoluta tan sólo porque el actor elige los medios para conseguir sus fines, pero no tiene la facultad de calcular o planear esa finalidad, los cuáles están predeterminados. Finalmente, la acción *racional orientada a fines* está determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas expectativas como “condiciones” o “medios” para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos. Este tipo de acción es la más racional de todas ya que está guiada por la *racionalidad instrumental*, en la cual el actor establece los fines a alcanzar y los medios para conseguirlos, es decir, obra de por medio el cálculo instrumental (Weber, 1992: 20; Clegg et al. 2006: 101).

En tanto que para Weber la acción social es la unidad elemental a partir de la cual se construyen las relaciones sociales, en su análisis del proceso de racionalización de la sociedad identifica las relaciones sociales específicas que dan cuenta de este fenómeno. La civilización y las culturas humanas, señala Weber, están profundamente ligadas a la prevalencia y ejercicio de relaciones de poder social (Clegg et al., 2006). De esta manera, Weber define al poder como la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún en contra de toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1992: 43). No obstante, Weber señala que la civilización y la vida social organizada no pueden explicarse a la luz del ejercicio del poder en términos absolutos. Ello implicaría el riesgo potencial de conflictos abiertos derivados de la resistencia al ejercicio del poder, el cual es caracterizado desde la perspectiva weberiana como potencialmente violento. Por lo tanto, el poder ejercido en su sentido absoluto no puede ser la relación social alrededor de la cual se construya la civilización y la cultura. De tal manera que Weber señala que es una instancia de poder social específica, la *dominación*, la que por su carácter intencional y racional explica de mejor manera el desarrollo de las sociedades humanas (Mouzelis, 1975; Clegg, 1990).

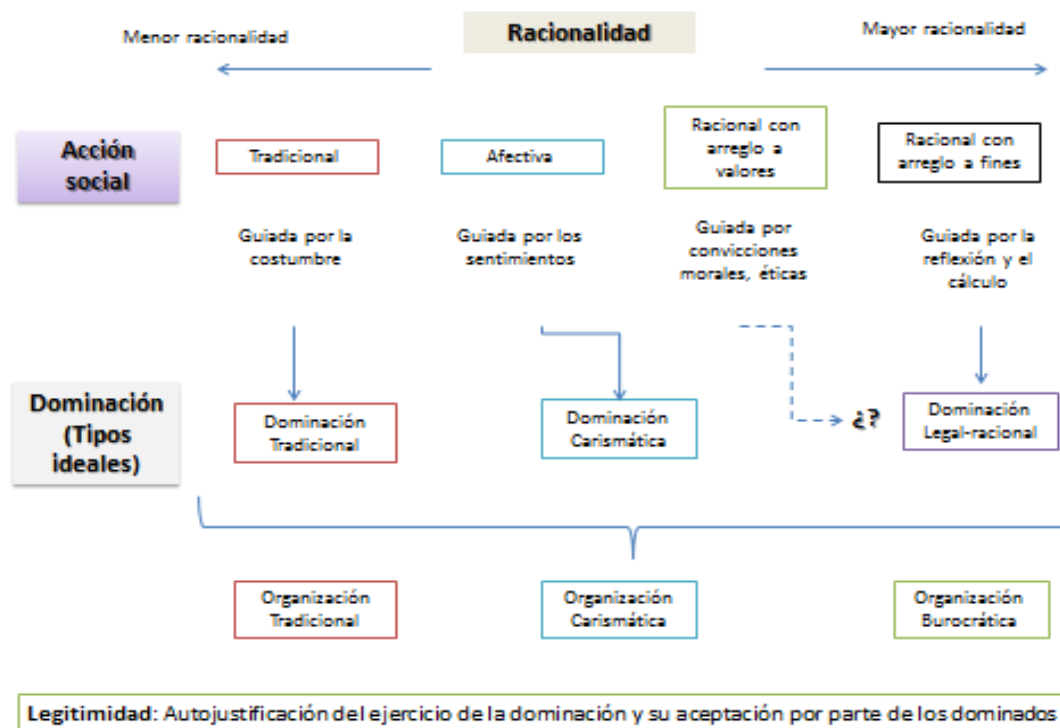
Así, la dominación, entendida como una relación social de poder) es asumida por Weber como:

Un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta ('mandato') del 'dominador' o de los 'dominadores' influye sobre los actos de otros (del 'dominado' o de los 'dominados') de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos aspectos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato ('obediencia') (Weber, 1992:699).

En consecuencia, retomando sus tipos ideales de la acción social, Weber deduce a partir de ellos⁸⁵ tres tipos ideales de dominación: la dominación tradicional, dominación carismática y la dominación legal racional.

El marco conceptual basado en tipos ideales se muestra en el siguiente esquema:

Figura 3.1 Acción Social y Tipos Ideales de Dominación de Weber.



Fuente: Elaboración propia, basada en Weber (1992).

⁸⁵ Rompiendo la secuencia de su esquema conceptual, Weber no plantea un *tipo ideal de dominación racional con arreglo a valores*. Al parecer, la explicación a esta aparente omisión se encuentra en la asunción de que en la modernidad la acción social racional con arreglo a valores es la menos común de todas, de tal forma que no se expresa en ningún tipo ideal de dominación, si bien en la práctica este tipo de acción racional puede manifestarse en casos específicos (Clegg et al. 2006).

Esta tipología ideal de la dominación se ubicó en el centro del debate sobre la obra de Weber en la Teoría de la Organización. Las críticas hechas desde las escuelas de la Burocracia, del Comportamiento y de la Contingencia parten de una confusión y equívoco conceptual elemental. Contextualizando este debate, cabe recordar que la obra de Max Weber fue introducida al mundo anglosajón por Talcott Parsons, figura central del estructural funcionalismo, quien estudió en Alemania y tradujo al inglés varias de las obras del sociólogo alemán. De manera más que involuntaria, Parsons introdujo en sus traducciones nociones que ligaban al pensamiento de Weber con la tradición funcionalista. Uno de los conceptos que sufrió los cambios más drásticos fue el de *dominación*. En tanto que el estructural funcionalismo otorga primacía a los valores compartidos como fundamento de la acción social, la noción de *dominación* weberiana fue sustituida por el concepto funcionalista de *autoridad*. Como Clegg et al. (2016) señalan, en el alemán, la palabra autoridad expresa un atributo personal o está asociada a un puesto o cargo. En contrapartida, en inglés, la palabra autoridad describe también un proceso. Por lo tanto, en su versión inglesa, los tipos ideales son de autoridad, no de dominación.

En el esquema de Weber, la dominación es una forma de poder racional porque para ser ejercida y posteriormente institucionalizada debe estar acompañada por la legitimidad. Solo a través de ella el mandato se vuelve la pauta de acción del dominado y se obtiene la obediencia (temporal, pues siempre puede haber resistencia). Por lo tanto, para Weber cada tipo ideal de dominación va acompañado por un criterio específico de legitimidad, que a su vez define el tipo de líder (mandatario) que puede ejercer la dominación (Weber, 1992).

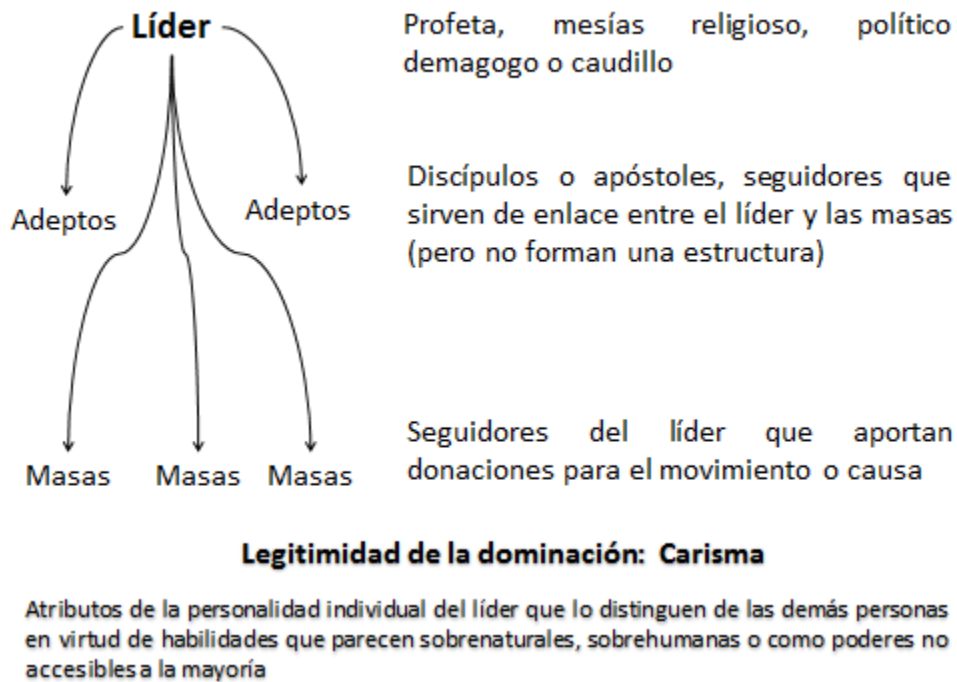
Weber describió –en un sentido amplio e ideal– las probables formas de organización resultantes del criterio de legitimidad de la dominación asumido por los actores sociales. Siguiendo la secuencia de su esquema, identificó tres tipos ideales de formas de organización: carismática, tradicional y legal-racional (burocrática).

La forma de organización carismática⁸⁶ se basa en las cualidades personales de su líder. El carisma comprende atributos de la personalidad individual que lo distinguen de las demás personas en virtud de habilidades que parecen sobrenaturales, sobrehumanas o como poderes no accesibles a la mayoría. El líder típico de este tipo organizacional es el profeta, el líder o mesías religioso, pero también los líderes políticos revolucionarios ‘modernos’ encajan en este perfil. El grupo o conjunto de personas que integra la base de la organización se compone de adeptos, seguidores o discípulos, quienes sirven de enlace entre el líder y las masas que lo siguen. Los casos típicos de organizaciones pertenecientes a esta forma son las congregaciones religiosas, o pequeñas asociaciones políticas; no obstante, algunas organizaciones empresariales de la actualidad (en una definición amplia) tienen el rasgo característico de haber sido fundadas por un líder carismático –un emprendedor– quien posee muchas de las cualidades antes descritas (un ejemplo clásico es el de Henry Ford). Sin embargo, las organizaciones constituidas alrededor de una forma de organización de este tipo llevan consigo una inestabilidad inherente, debido a que la dominación se ejerce a través de una sola persona y porque las órdenes y reglas se basan en los criterios de esa misma figura central. El problema de la sucesión surge siempre que el líder muere y la dominación autoritaria debe ser transmitida o heredada. La tendencia entonces es hacia la disolución y fragmentación, puesto que en lo general el proceso de transmisión de la dominación genera pugnas y divisiones entre los adeptos y seguidores. Aun cuando el líder haya designado a su sucesor, la voluntad suele ser discutida o desafiada por aquellos que pretenden acceder al poder. Dado que los líderes carismáticos no surgen con frecuencia, si la organización desea subsistir, debe plantearse la idea de pasar hacia otra forma de ejercicio de la dominación (forma organizacional) con la cual perderá su carácter carismático. Si el criterio de sucesión

⁸⁶ En estricto sentido y por definición, suena carente de lógica pensar a una organización si no va acompañada de una estructura social y organizacional que le permita alcanzar sus fines. Bajo este criterio, hablar de una forma organizacional carismática en el sentido absoluto e ideal de Weber presenta inconsistencias desde el punto de vista ontológico, ya que las asociaciones carismáticas descritas por Weber tienden a carecer de un aparato administrativo permanente (estructura formal) y los fines son siempre los del líder carismático (Weber, 1992). Así, quizá esta forma carismática debería titularse *forma de asociación carismática*.

elegido se basa en la herencia, la organización adoptará una forma tradicional; si la sucesión se lleva a cabo mediante el establecimiento de reglas, se estará dando paso a una organización burocrática (Weber, 1992).

Figura 3.2 La forma de organización carismática.



Fuente: Elaborado a partir de Weber (1992).

Por su parte, las formas organizacionales tradicionales se fundamentan en el uso y las prácticas pasadas. La dinámica de las relaciones grupales, así como las relaciones de dominación descansan en el supuesto de que los hechos y eventos pasados son sagrados, de tal manera que el mecanismo central de regulación es la costumbre. En esta forma de organización, el carisma puede estar presente, pero se vuelve parte del rol o papel que interpreta el líder tradicional, perdiendo así su nexo con la personalidad individual. Las organizaciones tradicionales se presentan en dos modalidades principales de carácter histórico: la forma patrimonial, en donde los integrantes son servidores personales del líder, dependientes por completo del mismo para obtener remuneración; y la forma feudal, en donde los integrantes tienen mayor autonomía, pudiendo allegarse de recursos por propia cuenta y en donde la lealtad al líder se apoya en la tradición. Ahora bien, aunque el tipo ideal de Weber

tiene una base histórica, algunas organizaciones de esta época presentan propiedades de la forma organizacional tradicional. Los puestos administrativos en muchas empresas de la actualidad suelen pasar de generación en generación, constituyendo una dinastía empresarial. En ocasiones, en determinadas empresas, la selección y promoción del personal se basa en criterios de parentesco, más que en la capacidad técnica. De manera similar, las prácticas y modos de organización en ocasiones suelen asumirse como razones en sí mismas, lo que justifica hacer siempre las cosas de una misma manera o siguiendo un patrón ya establecido (Weber, 1992).

Figura 3.3. La forma de organización tradicional.

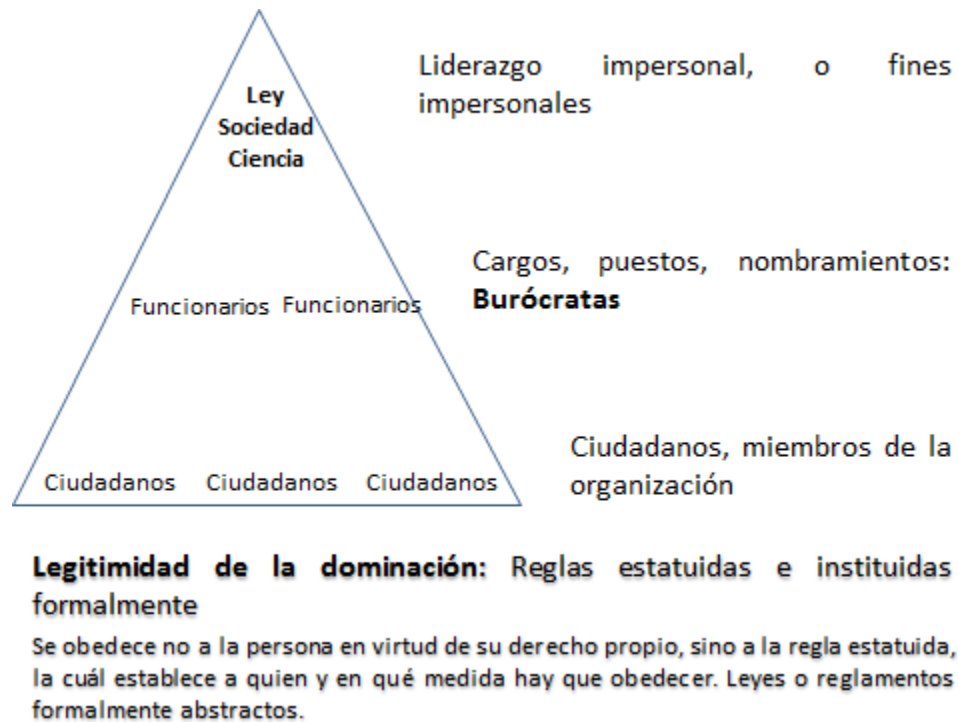


Fuente: Elaborado a partir de Weber (1992).

La forma organizacional burocrática –la institución predominante en la modernidad a decir de Weber– se caracteriza por estar basada en el tipo ideal de dominación legal-racional. Su carácter de racional le viene dado por el hecho de que los medios están diseñados expresamente para conseguir fines específicos, de tal manera que la organización es una especie de máquina o aparato con un funcionamiento delineado para obtener el máximo desempeño. El carácter de legal está dado por la formalidad de las reglas instituidas como

medio de difusión de la dominación, lo que le otorga legitimidad. Para Weber, este tipo de organización es la más eficiente posible desde el punto de vista técnico (Weber, 1992).

Figura 3.4. La forma de organización burocrática.



Fuente: Elaborado a partir de Weber (1992).

La razón por la cual Weber sugiere que las organizaciones burocráticas son las más eficientes de todas las ideadas por el hombre subyace a su forma organizacional. Dado que los medios empleados son aquellos que garantizan obtener el fin deseado, éstos ya no están sujetos a los deseos del líder, ni en procedimientos moldeados por la tradición. Las burocracias representan la fase última en la despersonalización de las organizaciones. En ellas existen puestos ostentados por roles definidos a través de reglas que especifican su ámbito de autoridad. Cada puesto está inmerso en una jerarquía, en la cual cada escalafón tiene dominio sobre el inmediato anterior. Existe un conjunto de reglas y procedimientos pensado para hacer frente a cualquier contingencia. Una parte importante de esta estructura de organización es el registro escrito de toda la información importante, lo que le brinda un alto grado de formalismo. También existe una clara separación entre los asuntos personales y los relativos a la organización, lo cual se refuerza a través de un método de selección y ascensos

basado en las cualificaciones técnicas del cargo. La dominación se sustenta en que las diversas órdenes emitidas por los diversos puestos jerárquicos se obedecen porque las reglas establecen que dichos mandatos entran dentro de la esfera de competencia de los niveles y puestos de la jerarquía. Una señal que indica que una organización se torna burocrática (se racionaliza) es el incremento de profesionales administrativos, así como la mayor cantidad de especialistas y expertos al interior de cada departamento o nivel jerárquico (Weber, 1992).

Así, la forma de organización burocrática legal-racional introducida por Weber no es un experimento del pensamiento, se basa en una realidad organizacional. Carroll y Hannan (2000: 59) destacan que Weber buscaba:

Capturar los rasgos esenciales de las organizaciones burocráticas de fines del siglo XIX en Prusia. No obstante, él notó que las agencias de la función pública creadas por los movimientos reformistas progresistas en los Estados Unidos del siglo XIX encajaban también dentro de dicha forma. En el lenguaje contemporáneo, ambos ejemplos representarían dos diferentes poblaciones organizacionales que comparten una forma común: la burocracia legal-racional.

A este respecto, Carroll y Hannan (2000: 59) señalan que Weber, en su papel de fundador de la sociología de las organizaciones:

Provee una detallada especificación de la forma racional-legal de organización burocrática. Define esta forma en términos de la naturaleza de la autoridad organizacional (la pericia profesional para evaluar reglas abstractas racionalizadas), los procedimientos (ejercicio impersonal de la autoridad, dependencia respecto de documentos y reglas escritas), y la relación de empleo del funcionario (empleo burocrático como una carrera de tiempo completo, una oficina separada de la esfera pública, y el pago a través del salario). Weber contrastó esta forma particular de burocracia legal-racional contra otras formas burocráticas tales como la "burocracia de prebendas".

Por lo tanto las burocracias han estado presentes en la humanidad desde tiempos remotos. Su efectividad económica ha hecho que represente la forma dominante para instituciones importantes como el ejército, el gobierno y las organizaciones religiosas. El control jerárquico, relaciones de autoridad, fronteras relativamente fijas y la autoridad ejercida de arriba hacia abajo son rasgos distintivos de las formas de organización burocráticas. Cualquier organización puede ser considerada como perteneciente a una nueva forma organizacional si al observarla no posee alguna de las anteriores características (Child y McGrath, 2001).

Los trabajos de investigación realizados en la década de los sesenta por Tom Burns y George M. Stalker abordaron una propuesta de política industrial que pretendía introducir

avances nuevos en el campo de la electrónica en empresas tradicionalistas en Escocia. El objetivo era que dichas empresas se expandieran a nuevos mercados y se extendieran a nuevas industrias, dado que los mercados en donde se vendían sus productos comenzaron a decaer. El informe final de su estudio da cuenta de las dificultades encontradas por parte de las compañías para ajustarse a la nueva situación, a la innovación. Esto permitió a ambos investigadores identificar dos 'tipos ideales' de organización y de gestión, los cuales constituyen los polos opuestos de una continuidad en la que las organizaciones pueden ubicarse. Analíticamente, estos 'tipos ideales' representan dos *formas organizacionales* representativas de la sociedad contemporánea (Burns y Stalker, 1994).

En primer lugar, los *sistemas mecánicos* se distinguen por ser organizaciones de gran tamaño, que muestran una gran rigidez, escasa innovación, adaptación a condiciones estables en el entorno y un enfoque rígido de recursos humanos⁸⁷. Por su parte, los *sistemas orgánicos*, se distinguen por ser organizaciones de pequeño tamaño, flexibles, adaptables al entorno y con un enfoque dinámico de recursos humanos. La gran mayoría de las empresas escocesas estudiadas caían en la clasificación de sistemas mecánicos, debido a su incapacidad de adaptarse al uso de nuevas tecnologías y la competencia en nuevos mercados. Con la definición de estos dos tipos de sistemas, Burns y Stalker (1994) describen las dos *formas organizacionales* más frecuentes que una organización actual puede adoptar, si bien muchas pueden oscilar entre ambos extremos: los sistemas mecánicos son difíciles de cambiar por su gran resistencia al cambio, sin embargo las necesidades del entorno pueden provocar ese cambio. No obstante esto, ambos sistemas pueden ser efectivos en determinados contextos, ambientes y situaciones.

El sistema de administración (organización) mecánico es apropiado para condiciones estables y se caracteriza por (Burns y Stalker, 1994):

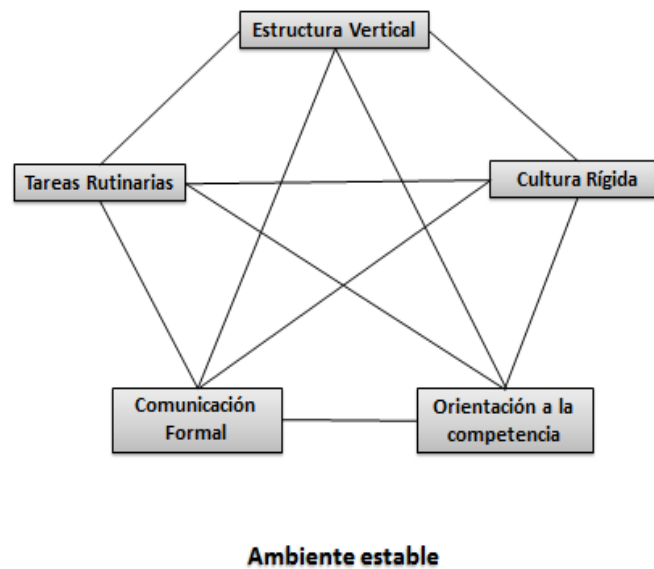
- a) la diferenciación especializada de las tareas funcionales.

⁸⁷ De acuerdo a esta descripción, los sistemas mecánicos se asemejan estrechamente a las organizaciones basadas en el tipo ideal racional-legal propuesto por Max Weber, es decir, a las burocracias.

- b) La naturaleza abstracta de cada tarea individual
- c) La reconciliación de los distintos desempeños por los superiores inmediatos
- d) La definición precisa de los derechos y obligaciones adheridos a cada rol funcional.
- e) La traslación de derechos y obligaciones en las responsabilidades de una posición funcional
- f) Una estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación
- g) El reforzamiento de la estructura jerárquica
- h) Una tendencia a la interacción de forma vertical entre los miembros de la organización
- i) Una tendencia a que las operaciones sean gobernadas por las instrucciones y decisiones tomadas por los superiores
- j) Insistencia en la lealtad y obediencia a los superiores como condición para la permanencia en la organización
- k) Una gran importancia y prestigio hacia los conocimientos, habilidades y experiencias internos y generales

Por lo tanto, con la noción de sistema *mecánico* (o mecanicista) Burns y Stalker (1994) delinean las características de la *forma organizacional burocrática* al ser adoptada en las organizaciones de la segunda mitad del siglo XX, la cual da origen a la estructura burocrática que ya había sido descrita desde la Administración y la Teoría de la Organización en décadas anteriores.

Figura 3.5. La forma organizacional mecánica o mecanicista.



Fuente: Elaborado a partir de Burns y Stalker (1994).

Como ya se había comentado, para Weber (1992) la forma de organización burocrática es el pilar de una *forma de organización* de la sociedad orientada a la coordinación y control. La racionalidad de las organizaciones burocratizadas queda demostrada en su capacidad de calcular las consecuencias de sus acciones. Es a través de la jerarquía de autoridad y un sistema de reglas que la organización se asegura el control de las acciones de los individuos; a esto Weber lo denomina 'despersonalización'. Debido a que se emplean expertos, los cuales tienen áreas específicas de responsabilidad y además hacen uso de archivos escritos, existe una amalgama del mejor conocimiento disponible y el registro de comportamientos pasados en la organización. Esto permite que se puedan hacer predicciones de eventos futuros. La organización posee entonces su propia racionalidad (Weber, 2003).

El capitalismo como un sistema económico está basado en el cálculo racional a largo plazo de la ganancia económica. Para que esto pase inicialmente y que además los mercados se expandan mundialmente, se necesita una perspectiva moral particular. Para Weber, esto se satisface mediante la fe protestante que emerge tras la Reforma, la cual pone énfasis en el mundo terrenal y en la necesidad de los individuos de asegurar su salvación a través de su trabajo en la tierra. De esta manera, la actividad económica gradualmente empezó a ser

asumida como algo positivo, más que como algo negativo e inherentemente malo. Así fue como el capitalismo emprendió su camino; esta travesía se hizo más fácil a través de la adopción de la *forma organizacional burocrática*, la cual dispuso todo el instrumental para llevar a la práctica la racionalidad económica. La *forma de organización burocrática* se vuelve necesaria si se pretende imponer el cálculo económico en el largo-plazo. Por ello, con la creciente industrialización, la burocracia se volvió la *forma de organización* dominante. Tan amplio es su dominio, que se volvió característica de otras áreas de la sociedad, como la educación, el gobierno, la política, entre otras. Es así que la organización burocrática se vuelve típica de todas las instituciones de la sociedad moderna (Weber, 2003).

Para Max Weber, la fuente de donde surgen las estructuras formales racionalizadas es la legitimidad. Así, la burocracia, es la manifestación organizacional del espíritu racional, es tan eficiente y poderosa como medio de controlar a los hombres y mujeres, que una vez establecida el ritmo de la burocratización es irreversible (Weber, 1992).

De este modo, la burocratización resulta de tres causas relacionadas: la competencia entre las empresas capitalistas en el mercado; la competencia entre los estados hace necesario el control sobre sus allegados y sobre la ciudadanía; y las demandas burguesas respecto de una protección equitativa ante la ley. Así, la más importante de las tres es la competencia en el mercado. De acuerdo a Weber es la economía de mercado la que demanda que los asuntos oficiales administrativos sean despachados de manera precisa, sin ambigüedad, de manera continua y con tanta velocidad como sea posible. Normalmente, las grandes empresas capitalistas modernas, son en sí mismas modelos inequívocos de una organización burocrática (Weber, 1992).

Weber señala la emergencia histórica de las burocracias como consecuencia de las economías de mercado y los estados centralizados. Las economías de este tipo otorgan un lugar central a la racionalidad y la coordinación. A medida que los mercados se expanden, las redes de relaciones en un cierto sector se vuelven más complejas y diferenciadas, y las

organizaciones en ese dominio deben manejar interdependencias cada vez más complejas y tendientes a expandir las fronteras (Weber, 1992).

A partir del pensamiento de Max Weber (2003) es posible afirmar que la Teoría de la Organización representa una creación de la *modernidad*, etapa marcada por la centralidad de la división del trabajo, o en términos económicos, la diferenciación de la sociedad. Esta racionalización social se narra en la obra de Max Weber como una atadura, un peso o limitación descrito en la metáfora de la 'jaula de hierro'. Así, las organizaciones han sido descritas en categorías modernistas distintas. Así, siguiendo este impulso de la modernidad, las organizaciones han sido conceptualizadas:

Como tipos ideales y sus desviaciones, como sistemas y sus procesos de conversión, como organismos y sus contingencias, como mercados y los fallos en su estructura, como poblaciones organizacionales y sus ecologías, como culturas y sus mitos racionalizados y ceremonias, o como la *realpolitik* del poder (Clegg, 1990).

Consecuentemente, las organizaciones al ser descritas en términos de la forma de organización burocrática de Weber son una representación modernista de prácticas modernistas arquetípicas. El modernismo como representación consiste en:

Trazar un conjunto singular de tendencias empíricas que son imaginadas como irresistibles e inevitables. Esta es la famosa 'racionalización' del mundo, cuyo éxito futuro debe ser atribuido a la burocracia como su principal mecanismo para alcanzarlo. Su resultado será el aprisionamiento en una nueva casa de servidumbre – la jaula de hierro de la burocracia.

El modernismo ha adquirido con frecuencia un carácter moral. Un elemento central de este carácter es la definición del papel social de la forma de organización burocrática. La racionalidad burocrática, plasmada en los principios de la burocracia, ha sido asumida en el ámbito organizacional como una garantía contra la discriminación basada en aspectos particulares de la identidad tales como la etnia, el género, la edad, la religión y la sexualidad. La moralidad de la burocracia reside en su promesa de tratar a cada persona únicamente en términos de su estatus como miembro de la organización, sin importar sus rasgos identitarios. Así los principios burocráticos insisten en que uno solo debe ser tratado en términos de los derechos, responsabilidades, autoridad y deberes propios del puesto en la organización. Por

lo tanto, las organizaciones representan la forma de la condición moderna de la civilización (Clegg, 1990).

Tabla 3.1. Características de las organizaciones modernas.

Aspecto de la Organización	Forma Característica
Metas, misión, estrategias y funciones principales	Especialización
Alineamientos funcionales	Burocracia Jerarquía
Coordinación y control organizacional	Desempoderamiento <i>Laissez-faire</i>
Rendición de cuentas y relaciones entre roles	Extra organizacional Inflexibles
Planeación y comunicación	Técnicas a corto plazo
Relación entre desempeño y recompensas	Individualizada
Liderazgo	Desconfianza

Fuente: Clegg (1990).

En síntesis, se puede identificar la presencia de una *forma organizacional* característica en el estudio de las organizaciones modernas. Esta forma de organización es la forma de organización burocrática, esbozada por primera vez por Max Weber y que fue sujeto de análisis en las escuelas clásicas de la Teoría de la Organización. Esta *forma* tuvo –y tiene– impactos económicos, sociales y culturales profundos, de tal manera que es imposible pensar a las sociedades modernas sin las organizaciones que se derivan de dicha *forma*. La idea modernista de la ‘sociedad organizacional’ se deriva de la difusión e institucionalización de la burocracia. No obstante su importancia, no es la única posible de conceptualizar y en años recientes, la literatura organizacional da cuenta de otra forma que pretende desplazarla de su puesto social privilegiado. Esta forma de organización *postburocrática* será abordada más adelante. Pero antes, se hará la revisión de algunos marcos teóricos que se distinguen por el empleo de la categoría analítica *forma organizacional* para describir a las organizaciones.

3.3. LAS FORMAS ORGANIZACIONALES Y LAS TEORÍAS INSTITUCIONALES.

En el primer capítulo de esta tesis se destacó el papel preponderante que las organizaciones interpretan en la vida social. En la presente sección se abordarán las diferentes corrientes teóricas que intentan vincular a las organizaciones con el otro elemento trascendente de la estructura de la sociedad: las instituciones. Su relevancia queda patente en la siguiente descripción:

No sólo vivimos en un mundo de organizaciones, también vivimos en un mundo de instituciones. Las instituciones están presentes en los diversos espacios sociales y son parte estructurante de la vida del individuo y la sociedad. Por ello, el estudio de las instituciones es, al igual que el estudio de las organizaciones, funcional y teóricamente relevante (De la Rosa, 2002: 16).

Consecuentemente, una definición general de institución señala que:

Las instituciones consisten de estructuras cognitivas, normativas y reguladoras además de actividades que proveen estabilidad y significado al comportamiento social. Las instituciones son transportadas a través de varios canales –culturas, estructuras y rutinas– y operan en múltiples niveles de jurisdicción (Scott, 1999: 33).

El estudio de la relación institución-organización es el objeto de los denominados enfoques institucionales del Análisis Organizacional. El resurgimiento del interés por las instituciones en diversas disciplinas como la Economía, la Ciencia Política y la Sociología se da como una reacción crítica a los enfoques racionalistas respecto de la conducta humana que dominaron la primera parte del siglo XX (DiMaggio y Powell, 1999a).

El desarrollo de estos enfoques ha permitido observar que el término ‘institucionalismo’ adolece de una homogeneidad a nivel teórica. En ese sentido, la teoría institucional es:

Un conjunto de enfoques que versan sobre las diversas relaciones entre institución y organización (o entre organización e institución) y cuyo sustento se encuentra en nociones como individuo, actor, roles, identidades, comportamiento, reglas, regulación, construcción/constitución, ambientes, estructuras, racionalidad (limitada), costos, transacciones, entre las más destacadas” (De la Rosa, 2002: 28).

En los siguientes apartados se abordarán los enfoques más representativos de la teoría institucional de las organizaciones⁸⁸: el ‘Viejo’ Institucionalismo, el Nuevo Institucionalismo

⁸⁸ En la discusión siguiente no se abordará al Nuevo Institucionalismo Político –la otra gran vertiente de la Teoría Institucional de las organizaciones– ya que a diferencia de las otras perspectivas, ésta se centra en la dimensión cognitiva de las instituciones, por lo cual se ha privilegiado el estudio de elementos del comportamiento y de la cognición que involucran la creación y reproducción de las

Económico (NIE) y el *Nuevo Institucionalismo Sociológico* (NIS) enfocando la exposición hacia el tratamiento que dan a algunos conceptos centrales de esta tesis: *las estructuras y las formas organizacionales*.

3.3.1. LAS FORMAS ORGANIZACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL “VIEJO” INSTITUCIONALISMO.

La primera vertiente del enfoque institucional aplicada al análisis organizacional tuvo como exponentes principales a autores que en sus inicios pertenecieron al estructural-funcionalismo y que también aportaron a la Teoría de la Organización señalando las disfunciones *burocráticas*, entre los más destacados, Selznick, Blau, Gouldner, Perrow y Stinchcombe (DiMaggio y Powell, 1999a).

Esta perspectiva analítica plantea la noción de que la cultura (reflejada en la estructura de la sociedad) juega un papel central en la conformación de la realidad de las organizaciones, además de que señala las limitantes del modelo racional, destacando sobre todo por su carácter político. De esta manera, el ‘viejo’ institucionalismo analiza principalmente el conflicto grupal y las estrategias organizacionales sugiriendo que la negociación, las alianzas políticas, la cooptación entre otros mecanismos, son la explicación del orden organizacional. En esta versión, el papel de la estructura informal es central en tanto que su función es señalar las inconsistencias de la estructura formal al momento de atender las metas de la organización (Powell y DiMaggio, 1999a).

Esta perspectiva teórica, la cual tiene profundas raíces en el pensamiento sistémico de Talcott Parsons (1956a; 1956b; 1974), analiza la relación de la sociedad con la vida interna de la organización. Los tópicos de investigación específicos son el efecto que tiene la

organizaciones institucionalizadas (como la racionalidad, las rutinas, la atención, entre otros) y dejado de lado los aspectos formales y estructurales de las instituciones.

sociedad sobre las organizaciones, y los efectos que producen las variables organizacionales sobre el entorno social (Powell y DiMaggio 1999a).

Por lo tanto, un concepto central a esta corriente analítica de las organizaciones es el de *estructura social*, el cual en un sentido general incluye a “los grupos, instituciones, leyes, características poblacionales y conjuntos de relaciones sociales que forman el entorno de la organización” y además “cualquiera de las variables que constituyen características estables de la sociedad que está fuera de la organización” (Stinchcombe, 1965: 142)

La investigación centrada en la relación existente entre la estructura social y las organizaciones, concibe a dicha estructura como un espacio ricamente estructurado de n-dimensiones en el cual las organizaciones navegan (Lounsbury y Ventresca, 2002). Desde esta perspectiva, las *organizaciones* se definen como “un conjunto de relaciones sociales estables que se crean de manera deliberada, con la intención explícita de cumplir de forma continua algunas metas o propósitos específicos. Dichas metas o propósitos son funciones que se llevan a cabo generalmente por una estructura mucho más amplia” (Stinchcombe, 1965: 142).

La historia de los estudios de las organizaciones complejas (sobre todo en el campo de la Sociología) relata un marcado interés analítico hacia la relación existente entre las organizaciones y los arreglos sociales más amplios. Es sólo en recientes años que los analistas e investigadores desplazaron la atención de estudios institucionales bastante ricos que incluían a sindicatos, empresas, agencias del gobierno, organizaciones sociales, grupos de ayuda, empresas no lucrativas y diversas organizaciones, enfocándose sólo en las organizaciones formales, las cuales son asumidas como entidades abstractas y orientadas a fines puramente instrumentales, las cuales operan en ambientes estrechos, que se conciben como espacios ocupados por recursos materiales (Lounsbury y Ventresca, 2002).

Hasta la década de los años sesentas del siglo XX, los estudios sociológicos en los Estados Unidos intentaban comprender como las estructuras sociales más amplias (especialmente las relaciones políticas de autoridad y de lucha por los recursos), daban forma

a los actores de las organizaciones y a sus acciones. Dicha perspectiva emanó de los análisis sociológicos institucionales centrados en el poder, conflicto y la autoridad, siendo en sí mismos el legado de los “antiguos” institucionalismos económicos y sociológicos. A partir de la década de los setenta, tanto los sociólogos, como los teóricos de la organización comenzaron a abrazar otras tradiciones analíticas y empíricas. Las dos principales temáticas que marcaron dicho cambio fueron: a) el cambio hacia una perspectiva de ‘sistemas abiertos’, la cual enfocaba la atención en las relaciones organización-ambiente, y b) una lectura limitada de la tradición weberiana respecto de la burocracia, que negaba el interés de Weber por la dominación y otras tradiciones críticas. La teorías generadas a partir de estas temáticas fueron variadas, sin embargo, el punto de unión fue el interés por llegar a teorías de la organización más sintéticas (Lounsbury y Ventresca, 2002).

La motivación detrás de estos últimos enfoques fue una aspiración por modelos cuantitativos y una visión del poder a la manera de intercambio, lo cual reforzó una limitada concepción de temas como la política, los recursos y la relación entre estos en el contexto social. Las bases institucionales de las organizaciones se vuelven implícitas, o suelen darse por sentadas o simplemente no se examinan. La teoría y el trabajo empírico dejan de prestar atención a los patrones sociales y la distribución de recursos. El centro de atención puesto antiguamente en la estructura social se desplaza entonces hacia concepciones abstractas de ambientes exógenos⁸⁹ que limitan, y en muchas maneras también determinan a las estructuras organizacionales y el comportamiento individual, a través de imperativos funcionales tales como la eficiencia o la legitimidad (Lounsbury y Ventresca, 2002).

Así, el objetivo las perspectivas institucionales centradas en la *estructura social* fue ilustrar las relaciones particulares entre las organizaciones y algunas estructuras sociales particulares, tomando como apoyo la literatura de las ciencias sociales, en campos tales como la sociología, ciencia política, economía e historia (Lounsbury y Ventresca, 2002).

⁸⁹ Tal es el caso de la Teoría de la Contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

Inscrito dentro de esta tradición analítica, una de las primeras referencias al tema de las *formas organizacionales*, apareció en el artículo seminal de Arthur L. Stinchcombe, *Social Structure and Organizations* (1965). El autor se cuestiona cuáles son los factores que permiten que surjan nuevas *formas organizacionales*, y las causas que provocan la alta mortalidad de las organizaciones emergentes. Las nuevas formas deben resultar mucho más benéficas antes de que la cantidad de beneficios compense la debilidad de la nueva *estructura social*.

Así, Stinchcombe observó cómo las organizaciones tienden a incorporar y retener “paquetes de características” que están de moda, o que resultan legítimas en el período en que una *forma organizacional* se delinea (Stinchcombe, 1965). En este sentido, el interés analítico se centra en el arraigo histórico de las formas organizacionales. Lo que el autor sugiere es que las *formas* tienden a retener aquellas características estructurales que portaban cuando la forma organizacional emergió por vez primera⁹⁰.

Para Stinchcombe, las formas organizacionales tienen una historia, y ésta determina algunos aspectos de la estructura actual de las organizaciones pertenecientes a esta forma.

Así pues:

Las organizaciones que tienen metas que pueden alcanzarse eficientemente con las formas organizacionales disponibles socialmente, tienden a formarse durante el período en que esto es posible. Por ello, en tanto que pueden funcionar adecuadamente con dichas formas organizacionales, y porque las formas tienden a volverse institucionalizadas, la estructura básica de la organización tiende a ser relativamente estable (Stinchcombe, 1965: 153).

De este modo, en su análisis de las *formas organizacionales*, Stinchcombe (1965) advierte que a lo largo de la historia, existen épocas en que las *formas* se crean de manera continua e intensa, mientras que hay períodos de baja aparición, a los que se siguen en ocasiones nuevas oleadas de fundaciones de organizaciones, generalmente de un tipo distinto al de la primera, pero dentro del mismo campo. Lo importante de este proceso es que las

⁹⁰ En su modelo de configuraciones, Mintzberg (1988; 199b) se hace eco de esta afirmación, destacando que determinadas configuraciones (o formas) surgen y están de moda en determinados momentos históricos, y que las organizaciones recién fundadas tienden a adoptar la forma organizacional predominante en la industria en que se insertan.

organizaciones formadas en una época típicamente tienen una estructura social diferente de las que se forman en una época distinta.

Los motivos por los cuales las personas forman organizaciones para alcanzar algún propósito en especial son los siguientes: se fundan organizaciones cuando (a) se dan cuenta o saben que hay formas alternativas y mejores de realizar labores que no son fáciles de llevar a cabo con los arreglos sociales existentes; (b) se tiene la creencia de que el futuro será tal que la organización continuará siendo lo suficientemente efectiva para redituar el costo de su construcción y los recursos en ella invertidos; (c) que el o los grupos con los cuales se encuentran fuertemente identificados recibirán algunos de los beneficios de esa mejor forma de hacer las cosas; (d) se tienen los recursos económicos, de poder y legitimidad necesarios para erigir la organización; y (e) se puede derrotar, o al menos evitar ser derrotado por sus oponentes, especialmente aquellos cuyos intereses están representados en el viejo régimen (Stinchcombe, 1965).

Estas características de motivación individual son todas afectadas por la *estructura social*. Aquellas formas que resultan mejores son transmitidas socialmente; su futuro es garantizado parcialmente por los arreglos sociales e interrumpido por las convulsiones sociales; el patrón de identificación de los individuos con los grupos de los cuales se benefician, y la protección legal de los beneficios, son fenómenos sociales; los patrones de confianza y movilidad de recursos que determinan si los recursos pueden ser movilizadas hacia los innovadores están determinados socialmente; y la distribución del poder en la sociedad es un aspecto de la estructura social. En pocas palabras, la probabilidad de que un hombre o grupos de hombres tengan la motivación suficiente para comenzar una organización depende de la estructura social y de la posición que ocupan esos hombres en ella (Stinchcombe, 1965).

Por lo tanto, un supuesto básico a esta perspectiva es que

La vida de las 'sociedades modernas' recae mucho más en las organizaciones que lo que sucedía con las 'sociedades tradicionales'. La división sociedades 'modernas' y 'tradicionales' lleva a este resultado: sociedades más ricas, más urbanas, sociedades que usan más energía per cápita, todo ello basado en la vida de organizaciones orientadas a metas específicas,

mientras que las sociedades técnicamente atrasadas son pobres, analfabetas o rurales, dado que usan estructuras sociales que son más difusas socialmente (Stinchcombe, 1965: 145-46).

Así, para Stinchcombe, uno de los problemas clásicos en el análisis organizacional es describir los tipos de poblaciones en las cuales el proceso de transición de lo 'moderno' a lo 'tradicional' puede tener lugar, aquellas en donde las organizaciones pueden ser inventadas y edificadas para desempeñar las funciones de gobierno, defensa, política, producción económica y distribución, actividades religiosas, socialización de la juventud, y demás (Stinchcombe, 1965: 146).

Un concepto introducido por Stinchcombe, y que se ha vuelto un sello distintivo de la perspectiva basada en la estructura social, es la '*desventaja de la novedad*' (*liability of newness*), y que sugiere que:

Como regla general, una mayor proporción de nuevas organizaciones fracasan, comparadas con las más antiguas. Esto es particularmente cierto para las nuevas formas organizacionales, de donde se desprende que sí hay una alternativa que requiera una nueva organización, ésta tiene que ser mucho más benéfica que las ya existentes, antes de que el flujo de utilidades compense la relativa debilidad de la nueva estructura social. Si existen poblaciones en donde la '*desventaja de la novedad*' es excepcionalmente grande, la innovación organizacional tenderá a ser ejecutada solo cuando las alternativas escasean" (Stinchcombe, 1965: 148).

Relacionado con lo anterior, las variables que afectan de manera inmediata la probabilidad de fundar nuevas organizaciones, así como su supervivencia serían casi innumerables, dada su naturaleza social. Sin embargo existen ciertas variables mínimas que afectan dicha capacidad de crear organizaciones y Stinchcombe (1965: 150) identifica las siguientes:

- a) Una mayor tasa de alfabetismo y la aparición de niveles escolarizados de especialización
- b) La urbanización
- c) La economía basada en el dinero
- d) La revolución política
- e) La densidad de la vida social, incluyendo la ya de por sí rica vida organizacional

Estas variables pueden incrementar la motivación necesaria para fundar organizaciones, así como influir en las oportunidades de éxito para las *nuevas formas organizacionales*.

En síntesis, uno de los tópicos relevantes de la perspectiva del antiguo institucionalismo (especialmente la versión expuesta por Stinchcombe, 1965) es el efecto que la estructura social tiene sobre la tasa de fundación de nuevas organizaciones, particularmente organizaciones con un nuevo tipo de estructura. Lo que se observa es que en algunas sociedades hay una mayor propensión a que las organizaciones desempeñen varias funciones sociales (económico-productivas, de seguridad, educativas, políticas, de defensa), mientras que en otras, esta tendencia es menor, siendo desempeñadas las funciones por otras colectividades como las familias (Lounsbury y Ventresca, 2002).

Otro tema relevante a esta perspectiva es el intento de explicar en términos de la estructura social la correlación entre el momento histórico en que una forma organizacional se inventa y la estructura social de las organizaciones de esa forma particular que existen en el momento actual. Ejemplo: la industria textil tiene una estructura social bastante distinta –al menos en sus organizaciones promedio– a las de las plantas automotrices. Hoy en día, aún es posible encontrar el trabajo familiar no remunerado en las organizaciones que existían en el período de tiempo cercano al siglo XIX, una práctica que ya no es tan común en las industrias que surgieron en períodos históricos posteriores. De manera similar, no era común encontrar departamentos especializados que contaran con personal profesional educado en las universidades, ni en las industrias fundadas antes del siglo XX. La variación encontrada de manera sistemática a través de los tiempos en las formas organizacionales es una veta de investigación aun no muy explorada (Lounsbury y Ventresca, 2002).

En conclusión, esta primera variante del institucionalismo (antigua o vieja) pone un mayor énfasis en la relación de la sociedad con las organizaciones, destacando notablemente la idea de que las *formas organizacionales* son producto de la influencia de la sociedad, la cual modela dicha forma, ocasionando que las organizaciones reproduzcan en sus estructuras los arreglos y patrones sociales que imperan en su entorno social. De esta manera, este enfoque institucional ‘antiguo’ sienta las bases de futuros desarrollos en el Análisis Organizacional. Es posible advertir la influencia de Stinchcombe (1965) en algunos

trabajos posteriores de la contingencia, sobre todo en lo tocante al estudio comparativo de los rasgos estructurales de las organizaciones. De manera similar, la perspectiva de la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977) está en deuda con la definición que elabora de las *formas organizacionales* y de la noción esbozada de *población de organizaciones*. Aún más, es posible encontrar también varias influencias del trabajo de Stinchcombe en el NIS, particularmente en los procesos de cambio isomorfos de DiMaggio y Powell (1999), si bien el propio Stinchcombe (1997) se muestra escéptico y crítico de los supuestos de los enfoques neoinstitucionales. Por lo tanto, desde una perspectiva amplia, es posible trazar una continuidad –no una ruptura– entre la conceptualización de las formas organizacionales presentes en el ‘viejo’ institucionalismo y los enfoques neoinstitucionalistas del Análisis Organizacional (De la Rosa, 2002).

3.3.2. LAS FORMAS ORGANIZACIONALES DESDE EL NUEVO INSTITUCIONALISMO ECONÓMICO.

El surgimiento de las formas organizacionales a través de la historia ha sido un tópico central para la mayoría de las ramas de las ciencias sociales, además de ser un problema central en trabajos clásicos en el campo de la Economía –por ejemplo, sobre la actividad emprendedora de Joseph Schumpeter– y la Sociología económica –el caso de Max Weber– (Knudsen y Eriksen, 2002).

El Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) –o la ‘economía organizacional’ como también se le conoce– es una corriente teórica que “matizando los postulados de la teoría –micro– económica, efectúa un desplazamiento del foco de la ciencia económica de la esfera de la producción a la esfera del intercambio de los bienes económicos” (De la Rosa, 2002: 30).

Aunque el campo del NIE es diverso, es posible identificar algunos temas recurrentes en su discurso: por un lado, un interés permanente por las organizaciones (o firmas),

especialmente en cuanto a su estructura, funcionamiento e implicaciones mutuas; y por el otro, un gran interés en la relación entre las organizaciones y sus competidores, asumiendo que las firmas existen en entornos competitivos, en donde otras organizaciones, individuos, instituciones y gobiernos buscan obtener parte del éxito que una firma particular disfruta (Barney & Hesterly, 1999).

El NIE asume que las empresas, los mercados y la contratación correlativa son instituciones económicas importantes. Como toda institución, las organizaciones son entes complejos de estudiar y de explicar, de tal manera que desde el NIE se rechaza la idea reduccionista de la empresa como una 'caja negra' (Williamson, 1989). Desde esta perspectiva las instituciones "son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico" (North, 1993: 13).

Los fundamentos teóricos del NIE se resumen de la siguiente manera:

La razón por la que las organizaciones existen es que, en ocasiones, el costo de manejar intercambios económicos a través de los mercados es más grande que el de manejarlos dentro de los límites de la organización. El costo de usar el sistema de precios involucra actividades tales como descubrir que precios existen, negociar y renegociar contratos, hacer inspecciones y resolver disputas (Barney & Hesterly, 1999: 110).

Así pues, en sus rasgos generales, el NIE, y para fines de la presente tesis, en particular las teorías de Williamson, se centra en el estudio de los costos de transacción en las principales instituciones económicas del capitalismo moderno, es decir, las empresas, los mercados y los contratos. Dicho estudio institucional sostiene entonces que "la transacción es la unidad básica de análisis e insiste que es determinante la forma de organización" (Williamson, 1989: 28).

En ese sentido, los *costos de transacción* se definen como "los costos de la administración del sistema económico... y son el equivalente económico de la fricción en los sistemas físicos" (Williamson, 1989: 29). Desde el punto de vista del NIE, los costos de transacción permiten responder a la pregunta de por qué existen las organizaciones,

sugiriendo que los mercados y las jerarquías (organizaciones) son alternativas para manejar el mismo tipo de transacciones. Estas dos instituciones –mercados y jerarquías– son medios alternativos para completar una serie de transacciones, por lo que son también asumidas como formas o mecanismos de gobernanza⁹¹. En general, las *formas de gobernanza de mercado* dependen de los precios, la competencia y los contratos para mantener informados de sus derechos y responsabilidades a todos los participantes del proceso de intercambio. En cambio, las *formas jerárquicas de gobernanza* conducen a intercambios bajo el control directo de un tercer implicado, nombrado ‘jefe’. Este tercer implicado intenta mantener a todos los participantes del proceso de intercambio informados de sus derechos y obligaciones (Barney & Hesterly, 1999).

Dado que el proceso de intercambio juega un papel central en este esquema, existen dos supuestos respecto de la conducta individual en situaciones que implican una transacción económica. El primero de ellos es la *racionalidad limitada* (usada en el mismo sentido enunciado por Simon, 1988), de tal manera que en un proceso de intercambio los agentes no tienen nunca la certeza completa de las consecuencias de sus elecciones, lo cual sugiere que los intercambios se dan en medio de condiciones de incertidumbre. El segundo supuesto es que el comportamiento humano en situaciones de intercambio está guiado por el oportunismo, es decir, en estas situaciones, los agentes pueden mentir, engañar o distorsionar la información para ganar una posición ventajosa en el proceso (Barney & Hesterly, 1999).

En este esquema, los agentes económicos seleccionarán la forma de gobernanza (mercado o jerarquía) que reduzca los problemas de intercambio originados por la racionalidad limitada y la amenaza del oportunismo, todo eso al menor costo posible. Por lo tanto, si los actores económicos se tienen que preocupar por minimizar los costos de gobernar sus intercambios económicos, entonces elegirán siempre las formas de gobernanza de mercado, ya que el mercado es la forma de administración (¿forma de organización?) de los

⁹¹ En un sentido amplio, estas dos instituciones representan formas organizacionales alternativas.

intercambios económicos menos costosa ideada por el hombre. De manera alternativa, si los actores económicos se tienen que preocupar por minimizar los efectos de la racionalidad limitada y el oportunismo en sus intercambios económicos, entonces elegirán siempre la forma jerárquica de gobernanza. En resumen, las formas organizacionales jerárquicas (las organizaciones burocráticas) emergen para resolver los problemas que la forma de mercado tiene para manejar las transacciones bajo condiciones de incertidumbre. Sin embargo, las jerarquías no pueden replicar muchas de las ventajas encontradas en las formas de mercado, de ahí que para contrarrestar este defecto, las organizaciones jerárquicas tiendan a usar la estrategia de integración vertical⁹² para incorporar a su jerarquía ciertos procesos que normalmente tendrían que resolverse a través de intercambios en el mercado (Barney & Hesterly, 1999).

En su esquema analítico de los costos de transacción Williamson expone las fortalezas de una forma organizacional que en su opinión es la innovación más significativa del siglo XX desde el punto de vista organizacional. Él la denomina Forma-M (o multidivisional⁹³), la cual contrasta con la vetusta Forma-U (funcional). Siguiendo los pasos trazados por Chandler (1962), Williamson señala que el éxito de esta forma organizacional reposa en el manejo que hace de la racionalidad limitada y el oportunismo. Las organizaciones con Formas-U que incrementan su tamaño y diversifican sus mercados enfrentan el problema de que la cantidad de transacciones e información asociada a una estructura tan grande rebasa las capacidades de procesamiento y administración de sus directivos, es decir conlleva problemas de racionalidad limitada. Además, la diversificación de mercados conlleva una diversidad de metas, lo que hace que las distintas metas de las

⁹² Esta estrategia involucra la importante decisión entre comprar o hacer. Las organizaciones más grandes (diversificadas en el lenguaje de la configuración) tenderán a incorporar en su estructura a poderosos agentes en sus procesos de intercambio, como los proveedores, distribuidores o clientes, lo cual reduce considerablemente los costos de transacción (Barney & Hesterly, 1999).

⁹³ Gráficamente, la Forma-M delineada por Williamson se representa de manera muy similar a la estructura divisional propuesta por Chandler (de la cual se ofrece un esquema en el capítulo sobre estructura), además de guardar muchas coincidencias con la configuración diversificada de Mintzberg, de la cual se presenta un gráfico en el capítulo dedicado al enfoque configuracionista de la presente tesis.

unidades funcionales choquen o entren en conflicto con las de sus pares, lo cual lleva consigo a problemas de oportunismo. Estos problemas son solucionados a través de la adopción de la forma organizacional multidivisional, en donde las unidades funcionales se organizan a través de divisiones, ya sea por zonas geográficas o por producto, de las cuales sus decisiones operativas y de rendición de resultados recaen sobre de un gerente divisional. Así, la Forma-M hace una separación entre las decisiones estratégicas y operativas, en donde las estrategias recaen solo en ejecutivos que forman parte del corporativo de la firma, mientras que las decisiones operativas son tomadas por los directores o gerentes generales de las divisiones. Al establecer esta jerarquía de decisiones, la Forma-M permite reducir drásticamente la incertidumbre y el oportunismo sobre sus decisores. En muchos sentidos, la forma organizacional multidivisional permite que la organización funcione a la manera de los mercados. Por todas estas razones, desde el NIE, la Forma-M representa una institución económica más eficiente que la tradicional Forma-U (Barney & Hesterly, 1999).

La economía organizacional o el Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) también ha abordado de forma colateral el tema de las nuevas formas organizacionales. Desde este campo, la noción de forma organizacional se emplea para explicar casos particulares de híbridos entre mercados y jerarquías (Knudsen y Eriksen, 2002).

Una definición de forma organizacional ha sido avanzada por Knudsen y Eriksen desde la perspectiva del NIE, la cual indica que: “es una colección de integrantes, una colección de canales a través de los cuales dichos integrantes pueden transmitir información o controlarse unos a otros, así como un conjunto de reglas dinámicas que ayudan a definir el flujo de información o de control, y por lo tanto, ayudan también a definir sus derechos de decisión⁹⁴” (Knudsen y Eriksen, 2002: 10).

De acuerdo a lo anterior, una forma organizacional puede ser pensada desde el punto de vista del NIE como “una configuración estructural particular de integrantes interconectados

⁹⁴ Para los autores, los derechos de decisión son los que permiten en última instancia aceptar o rechazar un proyecto en favor de la organización (Knudsen y Eriksen, 2002: 10).

que han establecido reglas para transmitir información o el control de proyectos intercambiados por la organización”, y por lo tanto, el propósito de una forma organizacional sería “tomar decisiones respecto de sí se aceptan o rechazan proyectos, asumiendo que tales decisiones tienen consecuencias económicas” (Knudsen y Eriksen, 2002: 10, 11).

Desde el campo del NIE, se han definido a las nuevas formas organizacionales como “formas híbridas de jerarquía, en las cuales el derecho a tomar decisiones se delega a los niveles más bajos, o como formas híbridas de intercambio, en las cuales aparecen elementos de control jerárquico” (Knudsen y Eriksen, 2002: 2).

También desde el ámbito de influencia del NIE, los cambios característicos de las formas organizacionales se pueden resumir en: (1) cambio de organizaciones jerárquicas a híbridos que operan al interior “horizontalmente”, por ejemplo, delegando el derecho a tomar decisiones a equipos funcionales y grupos por proyectos; (2) cambio de organizaciones de mercado a híbridos que externamente incluyen elementos verticales, por ejemplo, reducir a un mínimo las actividades básicas retenidas dentro de una unidad, y asignar otras responsabilidades a unidades semi-independientes; y, (3) la flexibilidad propia a esas nuevas formas y que resulta ser crucial a partir de los resultados obtenidos en estudios empíricos (Knudsen y Eriksen, 2002:5).

A decir de Knudsen y Eriksen (2002: 6), desde el NIE es posible identificar dos tipos de nuevas formas organizacionales: primero, un “híbrido externo”, el cual depende de intercambios mercantiles, pero que además incorpora elementos de control jerárquico. En segundo término, se puede identificar un “híbrido interno”, que es un caso inverso al anterior, en donde formas jerárquicas incorporan elementos de control propios del mercado.

3.3.3. LAS FORMAS ORGANIZACIONALES DESDE EL NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO.

El Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) se distingue de las perspectivas institucionales previamente comentadas en el sentido de que asume que las instituciones se encuentran por todas partes de la sociedad (De la Rosa, 2002). Este enfoque sugiere que el entorno de las organizaciones está plagado con mitos, ceremonias y ritos institucionalizados socialmente, los cuales al seguirse y ser incorporados pueden asegurar la supervivencia de la organización, a través de la legitimidad que otorgan. Esta caracterización de las relaciones ambiente-organización puede parecer similar a la presentada desde la Teoría de la Contingencia, pero desde el NIS el entorno no es sólo un cúmulo de incertidumbres y de contingencias que la organización debe afrontar, sino también parte fundamental de su funcionamiento (su vida organizacional), pues desde ese entorno cultural-institucional (que se compone de instituciones) es donde la organización adopta los esquemas o patrones que delimitan la forma organizacional que adoptará.

Desde este enfoque, las *instituciones* se definen como “un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la *institucionalización* indica el proceso para alcanzarlo. Por orden o patrón se entienden secuencias de interacción estandarizadas. Por tanto, una institución es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular” (Jepperson, 1999: 195).

Una consecuencia importante de esta perspectiva es que para subsistir, las organizaciones buscan modificar su estructura para ser similares o semejantes a las formas organizacionales que tienen mayor legitimidad institucional. A este proceso se le llama *isomorfismo estructural*.

En primer lugar, el NIS se aboca a responder uno de los problemas centrales de la teoría de la organización, que es describir las condiciones que dan origen a las estructuras formales racionalizadas. En las teorías convencionales de la organización, se asume que la estructura formal racional (burocrática) es la manera más efectiva de coordinar y controlar las complejas redes de relaciones involucradas en las modernas actividades técnicas y de trabajo (Meyer y Rowan, 1999).

Desde el enfoque del NIS, la estructura formal racionalizada (Meyer y Rowan, 1999: 341-2):

Es un marco, diseño o esquema para implementar las actividades, y que incluye en primera instancia el dibujo de la organización: un listado de oficinas, departamentos, puestos, programas. Estos elementos están unidos a través de metas explícitas y políticas que dibujan una teoría racional de cómo y en qué medida, las actividades deben realizarse de manera conjunta. Las burocracias se basan en el carácter impersonal y racionalizado de todos estos elementos estructurales y las metas que los unen

Factores como el tamaño y la tecnología incrementan la complejidad de las relaciones internas, y la división del trabajo entre organizaciones incrementa los problemas relativos a la expansión de sus fronteras. Debido a que la necesidad de coordinación se incrementa bajo estas condiciones, y porque el trabajo coordinado de manera formal aporta ventajas competitivas, tienden a desarrollarse las organizaciones con estructuras formales racionalizadas (Meyer y Rowan, 1999).

Desde la teoría organizacional convencional, se concluyó que había una gran distancia entre la organización formal e informal. Sin embargo, una observación desde el punto de vista del NIS es que las organizaciones formales están en ocasiones flojamente acopladas: los elementos estructurales están débilmente acoplados a las actividades, las reglas son violadas en ocasiones, las decisiones no se implementan, o la implementación tiene ciertas consecuencias, las tecnologías tienen problemas de eficiencia, y los sistemas de evaluación e inspección son rebasados o son demasiado vagos como para proveer poca coordinación (Meyer y Rowan, 1999).

Así, las teorías asociadas al NIS sugieren que las estructuras formales racionalizadas emergen en ciertos contextos (Meyer y Rowan, 1999: 342):

1. Las demandas de las redes locales de interrelaciones fomentan el desarrollo de estructuras que coordinan y controlan las actividades. Tales estructuras contribuyen a la eficiencia de las organizaciones y les otorgan ventajas competitivas sobre aquellas menos eficientes.
2. La interconexión de las redes sociales, la organización colectiva de la sociedad y el liderazgo de las élites organizacionales crean un contexto altamente

institucionalizado. En este contexto, las estructuras racionalizadas dan cuenta de manera aceptable de las actividades organizacionales y las organizaciones ganan legitimidad, estabilidad y recursos.

3. La supervivencia de algunas organizaciones depende más del manejo de elementos provenientes de relaciones internas y más allá de sus fronteras, mientras que la supervivencia de otras depende más de las demandas ceremoniales de entornos altamente institucionalizados.

Tomando como referencia a la perspectiva del NIS, las organizaciones pueden ordenarse a lo largo de un continuo. En un extremo están las organizaciones productivas, que tienen fuertes controles respecto de sus resultados, y cuyo éxito depende de la administración de sus redes de relaciones. En el otro extremo, están las organizaciones altamente institucionalizadas cuyo éxito depende de la confianza y estabilidad alcanzada mediante el isomorfismo con las reglas institucionales. Resulta importante no asumir que la localización de una organización en este continuo está basada en las propiedades técnicas inherentes a sus productos, y que por lo tanto permanece ahí por siempre (Meyer y Rowan, 1999).

De acuerdo al NIS, los elementos de la estructura formal son manifestaciones de poderosas reglas institucionales que funcionan como mitos altamente racionalizados que se asocian a organizaciones en particular. En ese sentido, las reglas institucionalizadas son clasificaciones sociales que se construyen como interpretaciones o tipificaciones recíprocas. Dichas reglas pueden ser dadas por sentado, o pueden verse apoyadas por la opinión pública o la fuerza de la ley. Las reglas pueden tener efectos sobre las estructuras sociales y su implementación en el trabajo técnico, efectos que son muy diferentes de los generados por las redes de comportamiento social y de relaciones que componen y rodean a una organización (Meyer y Rowan, 1999: 341).

En las modernas sociedades los mitos que generan una estructura organizacional formal tienen algunas propiedades claves (Meyer y Rowan, 1999: 343-44):

1. Son prescripciones racionalizadas e impersonales que identifican varios propósitos sociales como técnicos y que especifican a manera de reglas los medios apropiados para perseguir propósitos de manera racional.
2. Están altamente institucionalizados y de alguna manera están más allá de la discrecionalidad de cualquier participante individual u organización.

Ahora bien, desde esta perspectiva las instituciones son mitos que hacen que las organizaciones formales sean más fáciles de crear, y además las vuelve más necesarias. Los elementos esenciales para formar organizaciones se hayan dispersos en el ambiente social, basta con un impulso emprendedor para ensamblarlos en una estructura. Dichos elementos son considerados como propios, adecuados, racionales y necesarios, por eso las organizaciones deben incorporarlos para evitar parecer ilegítimos. Los mitos que se erigen en elementos racionalizados institucionalmente crean la necesidad, impulso y oportunidad para organizarse de manera racional (Meyer y Rowan, 1999). Las instituciones inevitablemente involucran obligaciones normativas, pero en ocasiones entran en primera instancia a la vida social como hechos que deben ser tomados en cuenta por los actores (Meyer y Rowan, 1999). Así, el proceso de institucionalización tiene que ver con aquel por el cual las obligaciones, realidades, etcétera, alcanzan el estatus de reglas para el pensamiento y la acción social: “A medida que las reglas racionalizadas institucionalmente emergen en ciertos dominios de la esfera laboral, las organizaciones se crean y expanden incorporando estas reglas como elementos de su estructura” (Meyer y Rowan, 1999: 345).

Una vez institucionalizada, la racionalidad se vuelve un mito con un potencial de *organizing* a explotar. “Las organizaciones están estructuradas por fenómenos en sus entornos y tienden a volverse isomorfas con ellas” (Meyer y Rowan, 1999: 347).

Las organizaciones formales se emparejan con sus entornos a través de interdependencias técnicas y de intercambio. Los elementos estructurales se difunden porque los entornos crean exigencias en cuanto a las fronteras de las organizaciones, y porque las organizaciones que incorporan elementos estructurales isomorfos a su entorno pueden

manejar tales interdependencias. *Las organizaciones reflejan en su estructura una realidad socialmente construida*⁹⁵. De acuerdo a la concepción institucional, las organizaciones tienden a desaparecer y lucir como unidades distintas y con fronteras. Las organizaciones se definen como representaciones dramáticas de los mitos racionalizados que permean a las sociedades modernas, en lugar de ser concebidas como unidades involucradas en el intercambio con sus entornos⁹⁶ (Meyer y Rowan, 1999).

Una unidad central del análisis esbozado desde el NIS es el concepto de *mito racionalizado*. Existen tres procesos específicos que dan origen a ellos (Meyer y Rowan, 1999: 347-48).

- 1) Se elaboran complejas redes de interrelación: a medida que las sociedades se vuelven más densas e interconectadas, emerge un mayor número de mitos racionalizados. Estos mitos se pueden originar en contextos estrechos y aplicarse a otros diferentes.
- 2) El grado de organización colectiva del entorno: Los mitos se generan a través de prácticas organizacionales particulares y se difunden a través de redes de interrelaciones que adquieren legitimidad, basándose en el supuesto de que son racionalmente efectivos. Algunos mitos tienen además legitimidad oficial basada en mandatos legales.
- 3) Esfuerzos relativos al liderazgo de organizaciones locales: las organizaciones en ocasiones se adaptan a sus contextos institucionales, pero en ocasiones toman roles activos al moldear dichos contextos.

Las organizaciones poderosas fuerzan a los miembros de sus redes de relaciones a adaptarse a sus propias estructuras y relaciones. Pero también las organizaciones poderosas intentan que sus metas y procedimientos se conviertan de manera directa en reglas

⁹⁵ O puesto en otros términos, las organizaciones reflejan en su estructura una forma de organización socialmente construida.

⁹⁶ Esto en contraposición a la percepción de la relación organización-entorno proveniente de la contingencia.

institucionales. De esta manera, ciertas *formas organizacionales* se perpetúan a sí mismas, volviéndose reglas institucionalizadas (Meyer y Rowan, 1999).

Los mitos institucionalizados difieren por completo en la manera como describen las relaciones de causa y efecto, y la claridad con que describen los estándares que se deben usar para evaluar sus resultados (Meyer y Rowan, 1999: 354).

- 1) Algunas organizaciones usan la rutina y tecnologías claramente definidas para producir resultados. Cuando estos pueden evaluarse fácilmente, en ocasiones se desarrollan mercados y los consumidores ganan considerables derechos de inspección y control. En este contexto, la eficiencia determina el éxito. Las organizaciones en este caso deben enfrentar exigencias respecto de una fuerte coordinación con sus redes relacionales, y deben lidiar con esas exigencias, que casi siempre tienen que ver con problemas técnicos.
- 2) La emergencia de una sociedad organizada colectivamente y la interconexión creciente de las relaciones sociales ha erosionado muchos contextos de mercado. Las incertidumbres basadas en contingencias técnicas o de adaptación al cambio ambiental no se pueden resolver sobre la base de la eficiencia.

Como los mitos institucionalizados definen muchos dominios de la actividad racionalizada, las organizaciones formales emergen en dichos dominios. Cuando los mitos racionalizados institucionalmente emergen en dominios de actividad ya existente, las organizaciones actuales expanden sus estructuras formales, de tal manera que se vuelven *isomorfos* con los nuevos mitos: “A más modernizada sea una sociedad, más extendida estará la estructura racionalizada institucionalmente en ciertas esferas, y más grande será el número de ellas que contendrán instituciones racionalizadas” (Meyer y Rowan, 1999: 345).

Así, las organizaciones formales son más propensas a emerger en sociedades modernizadas, incluso si la complejidad de sus redes de relaciones permanece constante. Las organizaciones formales en una cierta esfera de actividad son más propensas a tener

estructuras más elaboradas en sociedades modernizadas, incluso si la complejidad de sus redes permanecen constantes (Meyer y Rowan, 1999).

Al diseñar una estructura formal que se adhiera a las prescripciones de los mitos en el entorno institucional, una organización demuestra que está actuando sobre propósitos colectivamente valorados en una manera propia y adecuada. Incorporar elementos institucionalizados permite llevar una cuenta y registro de las actividades que protege a las organizaciones de que su conducta sea cuestionada. La organización se vuelve legítima y usa esa legitimidad para fortalecer los apoyos y asegurar su supervivencia (Meyer y Rowan, 1999).

En cuanto a la efectividad de organizaciones isomorfas y flojamente acopladas, este tipo de estructuras protegen las actividades respecto de los criterios de eficiencia y producen baja efectividad en algunos casos. Por otro lado, al unir a los trabajadores y hacerlos actuar de buena fe y adherirlos a las racionalidades mayores de la estructura más amplia, pueden maximizar la efectividad a largo plazo (Meyer y Rowan, 1999).

Los entornos y los dominios ambientales que han institucionalizado un gran número de mitos racionales generan una organización más formal. La tesis del NIS es que las organizaciones formalizadas emergen y se vuelven más complejas como resultado de un estado elaborado de instituciones que coordinan la acción. Las organizaciones que incorporan mitos institucionalizados son más legítimas, exitosas y propensas a sobrevivir. Aquellas organizaciones que piden apoyo basándose en evaluaciones deberían ser menos propensas a sobrevivir, en pos de las más institucionalizadas (Meyer y Rowan, 1999).

La idea es que a una mayor institucionalización del ambiente, más tiempo y energía dedican las élites para administrar la imagen pública de la organización y su estatus, a la vez que se dedica menos tiempo a coordinar y manejar las relaciones particulares con su entorno. En tales contextos, los administradores dedican mayor tiempo a articular las estructuras internas y las relaciones a un nivel abstracto o ritual, en lugar de administrar relaciones particulares entre actividades e interdependencias. Las variaciones en la estructura

organizacional entre las distintas sociedades, y dentro de las sociedades a través del tiempo, son centrales a esta concepción de la problemática (Meyer y Rowan, 1999).

Las organizaciones con entornos institucionalmente elaborados se vuelven receptivas, y emplean criterios externos de valoración. Los criterios ceremoniales de evaluación, así como las funciones de producción derivados ceremonialmente, son útiles a las organizaciones: legitiman a las organizaciones frente a los participantes internos, accionistas, el público, el estado, etcétera. Dichos criterios demuestran que una organización es socialmente apta (Meyer y Rowan, 1999).

La emergencia de un entorno institucional elaborado estabiliza las relaciones organizacionales tanto internas como externas. Los estados, federaciones de comercio, sindicatos, asociaciones profesionales y las coaliciones entre organizaciones se estandarizan y estabilizan. Esto también resulta de que cada organización se vuelve parte del sistema colectivo más amplio. El apoyo se gana llegando a acuerdos en lugar de depender sólo del desempeño (Meyer y Rowan, 1999).

Los entornos controlados institucionalmente alejan a las organizaciones de la turbulencia. La cualidad que poseen las reglas respecto de ser tomadas por sentado y reguladas de manera legal, hace que la inestabilidad producto de la técnica o la política sea poco probable. Cuando la legitimidad es aceptada como una subunidad de la sociedad, ésta protege a las organizaciones de las variaciones en el desempeño técnico (Meyer y Rowan, 1999).

El éxito de las organizaciones depende de más factores que sólo el control de las actividades productivas o de una coordinación eficiente. Independientemente de su eficiencia productiva, las organizaciones que existen en un entorno altamente elaborado y que logran el éxito volviéndose isomorfas a él, ganan legitimidad y los recursos necesarios para sobrevivir. Esto depende de procesos ambientales y de la capacidad de ciertos liderazgos de la organización usados para dar forma a estos procesos. En parte, esto depende de la habilidad de ciertas organizaciones para conformarse y volverse legítimas ante las

instituciones del ambiente: “Las organizaciones que incorporan elementos racionalizados socialmente legitimados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad e incrementan sus recursos y capacidades de supervivencia” (Meyer y Rowan, 1999: 352).

Organizaciones como las escuelas, hospitales y organizaciones estatales muestran una considerable habilidad para sobrevivir precisamente porque se empatan y en ocasiones son absorbidas por sus entornos institucionales. De la misma manera, las organizaciones fallan cuando se desvían de las prescripciones de los mitos institucionalizados. No obstante su eficiencia técnica, las organizaciones que innovan en formas estructuralmente importantes, pagan costos considerables en legitimidad (Meyer y Rowan, 1999).

Complementando esta concepción de la estructura formal burocrática: “A mayor dependencia de una organización respecto de otra, más similar se volverá a ella respecto de su estructura, clima y conducta” (DiMaggio y Powell, 1999b: 154). Esta afirmación reconoce la gran habilidad de las organizaciones para resistirse a las demandas hechas por organizaciones de las cuales no son dependientes. Una posición de dependencia lleva al cambio isomorfo. “Si una organización posee una gran centralización en su provisión de recursos, mayor será el grado en que esa organización cambiará de manera isomorfa para parecerse a las organizaciones de las cuales depende en cuanto recursos” (DiMaggio y Powell, 1999b: 154). Las organizaciones que dependen de los mismos recursos en cuanto a financiamiento, personal y legitimidad estarán más expensas a los caprichos de los proveedores en comparación a aquellas organizaciones que pueden disponer de aprovisionamiento de recursos de diversas fuentes. “Cuanto más incierta sea la relación entre medios y fines, mayor será el grado en el cual una organización se modelará a sí misma siguiendo a organizaciones que percibe como exitosas” (DiMaggio y Powell, 1999b: 154). Los cambios internos van aparejados con el incremento de las prácticas ceremoniales, de tal manera que hay mayor homogeneidad y menos variación y cambio. Esto genera coordinación organizacional, lo que incrementa la estabilidad. “A menor número de modelos organizacionales alternativos visibles en un campo, más rápido crecerá la tasa de

isomorfismo en dicho campo” (DiMaggio y Powell, 1999b: 156). La idea es que para cualquier dimensión relevante para las estructuras y estrategias en un campo organizacional, hay un nivel límite, o un punto que marca el tope, más allá del cual la adopción de la forma dominante se hace con mayor velocidad.

“Cuanto mayor sea el grado en que las tecnologías son inciertas o las metas ambiguas en un campo organizacional, mayor será la tasa de cambio isomorfo” (DiMaggio y Powell, 1999b: 156). En contra de la intuición, cambios abruptos respecto de la incertidumbre y la ambigüedad provocan un rápido cambio isomorfo, después de breves periodos de experimentación basada en ideologías. Más aún, en campos caracterizados por un alto grado de incertidumbre, los nuevos entrantes, que podrían servir como fuentes de innovación y variación, buscarán superar el peso de la novedad al imitar las prácticas establecidas dentro del campo (DiMaggio y Powell, 1999b: 156). “A mayor sea el grado de estructuración de un campo, mayor será el grado de isomorfismo” (DiMaggio y Powell, 1999b: 156). Aquellos campos que tengan centros y periferias estables y amplios, además de un estatus ordenado, serán más homogéneos, en principio porque la estructura de difusión para las nuevas normas y modelos es más rutinaria y después porque el nivel de interacción entre las organizaciones en el campo es mayor.

Así, DiMaggio y Powell (1999b) introducen el término *campo organizacional* para referirse a “aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares” (p. 106). Como unidad de análisis, presenta la ventaja de que presta atención no sólo a las empresas competidoras o a las redes con las que existe interacción, sino también a la totalidad de los actores importantes. La idea del campo abarca la importancia tanto de la conexión, como de la equivalencia estructural.

Los *campos organizacionales* se estructuran o definen a través de un proceso de cuatro etapas: primero, un aumento en el grado de interacción entre las organizaciones en el

campo; el surgimiento de estructuras interorganizacionales de dominio y de patrones de coalición claramente definidos; un incremento en la información de la que deben ocuparse las organizaciones que participan en un campo; y el desarrollo de la conciencia entre los participantes de un conjunto de organizaciones de que están en una empresa común (DiMaggio y Powell, 1999b).

Por equivalencia estructural, se entiende a la similitud de posición en una estructura de red: por ejemplo, dos organizaciones son estructuralmente equivalentes si tienen algo que los une con otro conjunto de organizaciones, incluso aunque no estén conectadas: en este caso la parte estructural clave es el *rol* o el *bloque* (DiMaggio y Powell, 1999b).

Por conectividad o conexión se entiende la existencia de transacciones que unen a las organizaciones unas con otras: tales transacciones pueden incluir relaciones contractuales formales, la participación del personal en empresas comunes como asociaciones profesionales, sindicatos, juntas directivas, etcétera. Un conjunto de organizaciones que están fuertemente conectadas unas con otras y débilmente conectadas a las demandas constituye una *camarilla* (DiMaggio y Powell, 1999b).

Los campos organizacionales sólo existen en el grado en que están definidos institucionalmente. Dicho proceso de estructuración consta de cuatro partes (DiMaggio y Powell, 1999b: 148):

- 1) Un incremento en el grado de interacción entre las organizaciones del campo
- 2) La emergencia de estructuras interorganizacionales de dominación bien definidas y patrones de coalición
- 3) Un incremento en la carga de información que las organizaciones del campo pueden contener
- 4) El desarrollo de la conciencia mutua entre los participantes en un conjunto de organizaciones de que están involucrados en una empresa conjunta

De esta manera, es en los campos organizacionales en donde las formas organizacionales se legitiman y posteriormente se difunden, a manera de mitos racionalizados que modelan las estructuras expresadas como ritos y ceremonias.

Por su parte, el isomorfismo es el concepto que mejor captura el proceso de homogeneización. Es un proceso restrictivo que fuerza a un elemento de una población a imitar a otros elementos que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales. Desde este punto de vista, la diversidad de formas organizacionales es isomorfa a la diversidad del ambiente (DiMaggio y Powell, 1999b).

De acuerdo a Meyer y Rowan (1999: 348), el isomorfismo en las instituciones del entorno tiene algunas consecuencias cruciales para las organizaciones:

- Incorpora elementos que están legitimados de manera externa, más que en términos de eficiencia.
- Emplean criterios externos o de valoración ceremonial para definir el valor de los elementos estructurales
- La dependencia basada en instituciones externas reduce la turbulencia y mantiene la estabilidad.

El isomorfismo puede provenir de ciertas formas organizacionales no óptimas que son descartadas por una población de organizaciones; o también puede surgir debido a que los decisores aprenden ciertos patrones y ajustan su comportamiento en consecuencia. DiMaggio y Powell (1999b) abrazan la segunda opción (adaptación), mientras que Hannan y Freeman (1977) se decantan por la primera (selección).

El isomorfismo, visto desde la perspectiva del NIS enfatiza la idea de la adaptación, pero no se sugiere que las acciones de los administradores sean necesariamente estratégicas a largo plazo, en su lugar, su conducta puede basarse en supuestos. La perspectiva institucional cuestiona la utilidad de las posturas que afirman una polarización entre racional y no racional. Ambas conductas pueden incluir elementos de reflexividad, o colaborar en poco a conseguir las metas. Este enfoque se ocupa más de las opciones posibles que los

administradores pueden considerar en lugar de sus motivos para elegir tales alternativas. Las teorías del isomorfismo estudian los determinantes estructurales del rango de posibles elecciones que los actores perciben como racionales o prudentes, no sus estados psicológicos (DiMaggio y Powell, 1999b).

Existen dos tipos básicos de *isomorfismo*: *competitivo* e *institucional* (DiMaggio y Powell, 1999b). El *isomorfismo institucional* promueve el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Incorporar estructuras formales legitimadas incrementa el acuerdo de los participantes internos y externos (Meyer y Rowan, 1999). El isomorfismo competitivo tiene que ver con un sistema racional que enfatiza la competencia de mercado, el cambio de nichos y medir la aptitud de una organización. Tal visión es más relevante para aquellos campos en los que existe la libre competencia abierta, y explica parcialmente el proceso de burocratización que observó Weber, y puede aplicarse a las fases iniciales de adopción de la innovación (DiMaggio y Powell, 1999b).

El isomorfismo institucional supone que existen fuerzas presionando a los conjuntos sociales para ajustarse al mundo exterior. El factor más importante que las organizaciones deben tomar en cuenta son otras organizaciones. Las organizaciones compiten no solo por recursos o consumidores, sino también por poder político y legitimidad institucional, por la adaptación tanto social como económica. El isomorfismo institucional es una herramienta útil para comprender la dinámica política y las ceremonias que impregnan la vida organizacional (DiMaggio y Powell, 1999b).

El aspecto más importante del isomorfismo para con las instituciones del ambiente es la evaluación del lenguaje organizacional. Así como el amor, los celos, el odio, el altruismo, etcétera, son mitos que sirven para interpretar y explicar las acciones de los individuos, también los mitos de los trabajadores de línea, contadores, doctores, entre otros, explican las actividades organizacionales. Tanto el hablante como el escucha, ambos comprenden que existen responsabilidades asociadas a ciertas profesiones o carreras (Meyer y Rowan, 1999).

Las organizaciones que omiten elementos estructurales legítimos para el ambiente, o que crean estructuras únicas, carecen de la cantidad de legitimidad suficiente para llevar a cabo sus actividades. Estas organizaciones son más vulnerables a reclamos respecto de ser negligentes, irracionales o innecesarias. Los reclamos de este tipo son llevados a cabo por participantes internos o externos, o el gobierno, lo que puede hacer que las organizaciones incurran en costos reales (Meyer y Rowan, 1999).

A decir de DiMaggio y Powell (1999b: 148), existen tres mecanismos a través de los cuales ocurre el cambio isomorfo, cada uno con sus propios antecedentes:

1. *Coercitivo*: es el que tiene su origen en la influencia política y el problema de la legitimidad.
2. *Mimético*: es el que resulta de respuestas estandarizadas a la incertidumbre
3. *Normativo*: el asociado con la profesionalización.

Esta tipología es de tipo analítica, en la práctica, no son siempre distintos. Y aunque en lo empírico los tres tipos se entremezclan, tienden a derivar de diferentes condiciones y pueden llevar a diferentes resultados (DiMaggio y Powell, 1999b).

El *isomorfismo normativo* es el resultado de presiones tanto formales como informales ejercidas sobre la organización por otras organizaciones de las cuales depende, así como por expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual las organizaciones funcionan. Dichas presiones pueden ser interpretadas como fuerza, persuasión, o como invitaciones a participar en colusión. En algunas circunstancias, el cambio organizacional es una respuesta directa a un mandato gubernamental (DiMaggio y Powell, 1999b).

La existencia de un entorno legal común afecta varios aspectos del comportamiento y estructura de una organización. Weber señaló el profundo impacto de un sistema complejo y racionalizado de leyes contractuales, el cual requiere los necesarios controles organizacionales para hacer cumplir los acuerdos legales (DiMaggio y Powell, 1999b).

Desde la óptica del NIS se ha afirmado que a medida que los Estados racionalizados y otras grandes organizaciones racionales expanden su dominio sobre cada vez más

escenarios de la vida social, las estructuras organizacionales comienzan a reflejar las reglas institucionalizadas y legitimadas por y dentro del estado. El resultado es que las organizaciones se comienzan a volver cada vez más homogéneas dentro de ciertos dominios y comienzan a organizarse alrededor de rituales que se alinean con los de instituciones más amplias (DiMaggio y Powell, 1999b).

La imposición directa de procedimientos estandarizados de operación y de reglas y estructuras legitimadas también ocurre fuera del escenario gubernamental. Las empresas subsidiarias deben adoptar prácticas de contabilidad, evaluaciones del desempeño y planes presupuestarios que son compatibles con las políticas de la organización paterna. Una gran variedad de infraestructuras de servicios como las de telecomunicaciones y de transporte, ejercen presiones en común sobre las organizaciones que las usan (DiMaggio y Powell, 1999b).

El *isomorfismo mimético* señala que la incertidumbre es una poderosa fuerza que estimula la imitación. Cuando las tecnologías organizacionales son comprendidas de manera pobre, cuando las metas son ambiguas, o cuando el entorno crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden modelarse a sí mismas mirando a otras organizaciones. Las ventajas del comportamiento mimético son considerables, ya que cuando una organización enfrenta un problema con causas ambiguas o soluciones poco claras, la búsqueda de soluciones se hace pensando en el mínimo esfuerzo y costo (DiMaggio y Powell, 1999b).

La imitación o modelaje es una respuesta a la incertidumbre. La organización modelada puede ser inconsciente de esto, o puede que no desee ser copiada; sirve como una fuente conveniente de prácticas que la organización que copia puede usar. Los modelos pueden difundirse también de forma no intencional, ya sea a través de la transferencia de empleados o de despidos, o también de manera explícita por empresas tales como las consultoras o las asociaciones de industriales (DiMaggio y Powell, 1999b).

La innovación también puede ser asumida como un acto de modelaje o de imitación. Si bien hay algunas organizaciones que innovan de manera consciente, hay otras que en sus

intentos fallidos por imitar a otras innovan de manera inconsciente. Otras organizaciones en cambio, intentan copiar aquello que es único en las demás, con lo cual el proceso de innovación- imitación continúa (DiMaggio y Powell, 1999b).

Mucha de la homogeneidad en las estructuras organizacionales tiene su origen en el hecho de que a pesar de que existe una considerable búsqueda por la diversidad, relativamente hay poca variedad para elegir. Las nuevas organizaciones se modelan respecto de las antiguas, ya que los administradores buscan modelos sobre los cuales construir. Los modelos son poderosos porque los cambios estructurales son más observables, mientras que los cambios en las políticas y estrategias son menos percibidos (DiMaggio y Powell, 1999b).

Las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas a partir de organizaciones similares en su campo, las cuales son percibidas como más legítimas o exitosas. La ubicuidad de ciertos tipos de arreglos estructurales puede ser acreditada con certeza a la universalidad de procesos miméticos, más que a cualquier evidencia concreta respecto de que los modelos elevan la eficiencia (DiMaggio y Powell, 1999b).

El *isomorfismo normativo* destaca que el cambio organizacional isomorfo surge en primera instancia de la profesionalización. Por este término se entiende a aquella lucha colectiva de los miembros de una determinada ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, de los productores por controlar la producción y establecer una base cognitiva y de legitimidad de su autonomía ocupacional (DiMaggio y Powell, 1999b).

Existen dos aspectos de la profesionalización que son fuentes importantes de isomorfismo. Una es el apoyo de la educación formal y de su legitimidad sobre una base cognitiva producida por especialistas universitarios. La segunda es el crecimiento y la elaboración de redes de profesionistas que van más allá de las organizaciones y a través de las cuales los nuevos modelos se difunden de manera rápida (DiMaggio y Powell, 1999b).

El nuevo institucionalismo sociológico postula que las estructuras organizacionales racionalizadas (burocratizadas) se han vuelto dominantes en la sociedad debido a un proceso

de homogeneización que es el resultado de la institucionalización de esa forma organizacional específica. De esta manera, una de las ideas centrales de estas teorías es que el cambio estructural en las organizaciones sigue la tendencia de hacer a las organizaciones más similares entre sí. Esto se logra principalmente a través de dos mecanismos: los mitos racionalizados y el isomorfismo institucional.

Así, el NIS postula, a diferencia de lo dictado por Weber (1992) que hoy el cambio estructural en las organizaciones parece conducirse cada vez menos por la competencia o por la necesidad de eficiencia. En su lugar, la burocratización y otras formas de cambio organizacional “ocurren como resultado de procesos que hacen a las organizaciones más similares, sin que necesariamente sean más eficientes. Así, la burocratización y otras formas de homogeneización emergen de la estructuración de los campos organizacionales” (DiMaggio y Powell, 1999b: 147).

Sin embargo, las teorías provenientes del NIS sugieren que a pesar de los hallazgos de la investigación organizacional, persiste en la teoría social moderna la imagen de que la sociedad consiste de instituciones racionales y fuertemente acopladas. La administración racional deja fuera a las formas no burocráticas, las escuelas asumen la estructura de una empresa, las administraciones de hospitales y universidades se parecen a las de empresas lucrativas, y la modernización de la economía mundial procede de manera imbatible” (DiMaggio y Powell, 1999b: 156).

Así, buena parte de la teoría organizacional moderna asume que existe un mundo diverso y diferenciado de organizaciones y busca explicar la variación entre ellas a través de la estructura y el comportamiento, argumento que es contradicho por las posturas propias del NIS.

DiMaggio y Powell (1999b: 148) postulan que “existe una sorprendente homogeneidad de prácticas y formas organizacionales... En las fases iniciales de su ciclo de vida, los campos organizacionales muestran una considerable diversidad en cuanto a su enfoque y forma. Una vez que un campo se establece, hay un inexorable empuje hacia la homogeneización”.

Las propuestas del NIS destacan la predominancia de unos cuantos modelos o formas organizacionales en distintos campos organizacionales, como la industria de los libros de texto, la educación en leyes, hospitales, escuelas públicas y la industria de la radio (DiMaggio y Powell, 1999b).

Una vez que distintas organizaciones en la misma área de influencia se estructuran en un campo real (ya sea por la competencia, el Estado o las profesionalización), emergen poderosas fuerzas que las llevan a volverse más similares unas con otras. Las organizaciones pueden intentar cambiar constantemente, pero después de un cierto punto en la estructuración de un campo organizacional, el efecto acumulado del cambio individual se usa para reducir el grado de diversidad dentro del campo (DiMaggio y Powell, 1999b).

De manera comparativa, la perspectiva de la ecología de las poblaciones sugiere que “ocurre una versión particular de la selección natural, en la cual los mecanismos de selección operan para eliminar aquellas formas organizacionales que no se adaptan. Sin embargo, estos argumentos no son tan fáciles de conciliar con la realidad de las organizaciones. Las formas organizacionales menos eficientes también persisten. En algunos contextos, la eficiencia o la productividad no puede ser medida” (DiMaggio y Powell, 1999b: 157). En contraparte, “el enfoque basado en el isomorfismo institucional puede aportar respuestas a la necesidad que existe respecto de tener una perspectiva que atienda a las luchas políticas por el poder organizacional y la supervivencia, lo cual está ausente en mucho de lo abordado por la ecología de las poblaciones ” (DiMaggio y Powell, 1999b: 157).

De esta manera, las organizaciones que participan de un campo estructurado, responden a un entorno que consiste de otras organizaciones que también responden a su entorno, el cual consiste de organizaciones que están respondiendo a un entorno lleno de respuestas de las organizaciones (DiMaggio y Powell, 1999b).

3.4. LAS FORMAS ORGANIZACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECOLOGÍA DE LAS POBLACIONES.

La teoría organizacional de la ecología de las poblaciones es una propuesta analítica que combina elementos de los enfoques institucionalistas de la Sociología (viejos y nuevos) con conceptos provenientes de la biología. Quizá de todos los marcos teóricos investigados en la presente tesis, este es el que hace referencia más expresamente a la noción de *forma organizacional*. Adicionalmente, este enfoque puede concebirse como una versión radical de la Teoría de la Contingencia, pues el análisis se elabora al nivel de grandes conjuntos de organizaciones o poblaciones, en donde el ambiente juega un papel preponderante. Una población de organizaciones consiste en todas aquellas organizaciones que pueden ser agrupadas –y por tanto diferenciarse de otros grupos– por el hecho de tener una forma de organización común (Hannan y Freeman, 1977).

Así, la Teoría de la Ecología de las Poblaciones (TEP) intenta dar respuesta a la siguiente cuestión ¿Porque existen diversos tipos de organizaciones o de poblaciones de organizaciones? Por lo tanto es una teoría que busca explicar los factores que afectan el ritmo al que nacen (y mueren) las nuevas organizaciones dentro de una población de organizaciones existentes. Así, desde esta perspectiva, un sello distintivo de la noción de forma organizacional es que señala las fronteras y límites de una población de organizaciones, indicando qué organizaciones se encuentran dentro de dicha población y cuáles no. Suele afirmarse que las organizaciones que ofrecen el mismo producto o servicio caen dentro de la misma población. La población organizacional es entonces el conjunto de organizaciones que se manifiestan en una forma organizacional. (Freeman y Audia, 2006: 146). Así que desde la perspectiva de la TEP, el concepto de forma está ampliamente relacionado con el de población organizacional. Ésta suele ser definida como la manifestación

de una forma organizacional. De esta manera, las formas son “especificaciones abstractas de ciertos tipos de organización” (Carroll Hannan, 2000: 59).

Haciendo uso de la analogía, desde este enfoque, el concepto de forma organizacional se correspondería con el concepto biológico de especie. En biología, las especies poseen un “plano” o “esquema” que contiene la información genética de la misma. Así, el *esquema* contenido en las especies biológicas porta las reglas necesarias para transformar energía en estructura. En el caso de las organizaciones, dicho *plano* consiste en reglas o procedimientos para obtener inputs y tomar acciones sobre de los mismos, con el objeto de producir una respuesta organizacional (producto) (Hannan y Freeman, 1977: 935). Así para la TEP, las formas organizacionales son definidas como “un conjunto de instrucciones para construir organizaciones y para conducir la acción colectiva” (Hannan y Freeman, 1986:56).

Los teóricos de la TEP, emplean el término forma organizacional para caracterizar aquellos elementos claves del esquema o plano implicado dentro de un marco de toma de decisiones. Así, la forma organizacional tiene dos funciones: una función informativa, que describe las reglas usadas para obtener, procesar y transmitir información acerca del estado del ambiente exterior, así como una función activa que establece las reglas usadas para actuar sobre la información recibida y en consecuencia producir una reacción de la organización. En la medida en que se puedan identificar clases de organizaciones con diferencias respecto de esas dos funciones, se podrán establecer clases, o formas de organización (Hannan y Freeman, 1977: 935)

Por lo tanto, para Hannan y Freeman (1977: 935), la *forma organizacional* es un *plano* o *esquema* para la acción organizacional, para transformar insumos en productos. Ese *plano* o *esquema* puede ser inferido, aunque en algunas maneras diferentes, examinando lo siguiente: (1) la estructura formal de la organización en el sentido limitado del término – tableros de organización, reglas escritas de operación, etcétera; (2) los patrones de actividad dentro de la organización –qué es hecho realmente por cada cuál; o (3) el orden normativo –

las maneras de organizar que son definidas como correctas y propias tanto por los miembros de la organización como por sectores relevantes del entorno.

Una de las inquietudes de la TEP es la búsqueda de diferencias cualitativas entre las formas organizacionales. A decir de Hannan y Freeman (1977), tales diferencias pueden hallarse principalmente analizando la estructura formal y el orden normativo. Este último, a decir de los autores, ofrece posibilidades intrigantes: “Siempre que la historia de la organización, su política, y su estructura social estén codificadas en una sentencia normativa (por ejemplo, la profesionalización y la autoridad colegiada), uno puede usar estas expresiones para identificar formas y definir poblaciones a investigar” (1977: 935).

Dentro del esquema general de la TEP existe una visión alternativa que define a las formas organizacionales en términos del nicho estructural de las poblaciones de organizaciones. El nicho de una población es la combinación resultante de la abundancia de recursos y las restricciones ante los cuales una organización con una forma dada puede emerger y persistir. Los nichos definen las formas, y las formas organizacionales definen a los nichos (Hannan y Freeman, 1986).

Hannan y Freeman (1986) mencionan otra perspectiva para comprender la noción de forma organizacional basada en la fuerza y claridad de los límites sociales entre formas. Existen procesos sociales que crean y reproducen dichos límites o fronteras, entre ellos, lazos sociales del tipo red, escaso flujo de personal entre un conjunto de organizaciones, discontinuidades tecnológicas, movimientos sociales. Cuando ocurren este tipo de procesos, el mundo de las organizaciones se estructura a través de las formas organizacionales.

Una definición de forma organizacional también dentro del marco teórico de la TEP – en términos de identidad– es ofrecida por Carroll y Hannan (2000). Para ellos, se trata de un tipo de identidad impuesta desde el exterior. La identidad es asumida aquí como un código social (que comprende un conjunto de reglas sociales y señales) que especifica las características que una organización puede poseer legítimamente. Este código puede ser aplicado por miembros de la organización, o por actores externos de los cuales la

organización requiere apoyo y recursos. Las formas organizacionales, son entonces, “identidades que son impuestas desde el exterior, y que se aplican a algún número (particular) de actores (relativos a esa forma)” (Carroll y Hannan, 2000: 68).

Por lo tanto, para Carroll y Hannan (2000) la forma organizacional es un tipo de identidad, así que las formas organizacionales son también constructos sociales. Sin embargo, el concepto de identidad encaja mejor para el caso de organizaciones individuales, mientras que el concepto de forma organizacional se liga de forma tradicional con las clases o tipos de organizaciones, es decir, existe una diferencia de niveles. Por ello, Carroll y Hannan (2000: 73) señalan que una identidad constituye una forma organizacional durante un período de tiempo, sí y sólo sí las siguientes conclusiones se cumplen:

1. La identidad fue impuesta y satisfecha por un número constante de organizaciones afines a la forma organizacional al inicio de dicho intervalo de tiempo.
2. Una violación a la identidad impuesta provoca que las funciones de evaluación externa caigan en picada

De esta manera, “una forma organizacional es una especificación abstracta, a manera de código, de identidades organizacionales” (Carroll y Hannan, 2000:74). En ese sentido, respecto del hecho de concebir a las formas organizacionales como identidades, Hsu y Hannan (2005: 477), destacan que la manera en que se utiliza el concepto de identidad difiere de la convencional dentro del análisis organizacional, en el sentido de que:

–La perspectiva convencional– aborda a la identidad organizacional como si estuviera determinada solamente por los miembros de la organización... Nosotros pensamos que restringir lo relativo a la identidad únicamente a los integrantes de la organización limita la comprensión de cómo las organizaciones se ven restringidas por los códigos intrínsecos a la identidad. Claro que las perspectivas de los actores internos importan ampliamente; sin embargo, ellos no son los únicos constituyentes cuyas valuaciones restringen las acciones que las organizaciones pueden emprender. En muchos casos, los agentes externos a la organización (por ejemplo, organismos reguladores, inversionistas potenciales, o analistas del sector) pueden ejercer incluso un impacto mayor. Las investigaciones respecto de la identidad que limitan su enfoque a los miembros de la organización no pueden determinar la importancia relativa de las restricciones internas versus las externas.

El concepto de forma organizacional, para Hsu y Hannan (2005: 477), involucra “una abstracción de lo que es único respecto de organizaciones individuales y una tipificación de

sus atributos compartidos”. Dicha abstracción puede tomar distintos derroteros. En un primer caso, una organización individual puede parecerse a otra como resultado de un proceso de imitación o de selección, lo cual reduce la diversidad de organizaciones y además hace que las personas reconozcan y codifiquen las similitudes mediante una forma organizacional. En un segundo camino, la abstracción se da de arriba hacia abajo, por ejemplo, las autoridades pueden especificar un código parcial para crear una organización, es decir, autorizarla, lo que hace que haya incentivos para que ciertos actores adopten dicha forma organizacional. Adicionalmente, puede darse el caso de que la acción social colectiva propicie la fijación de códigos, lo que sirve de base para una forma organizacional.

A decir de Hsu y Hannan (2005), en décadas pasadas se ha hecho mucha investigación respecto de las historias de vida de diversas organizaciones pertenecientes a poblaciones específicas, siendo asumidas éstas como colecciones de organizaciones que poseen formas organizacionales en común. Así, Hsu y Hannan (2005) señalan que el concepto de forma carece de una especificación precisa. Muchos trabajos siguen basándose en formulaciones que sólo delineaban definiciones parciales. Por lo tanto, desde la perspectiva de la *demografía de las organizaciones*, un desarrollo teórico derivado de la TEP, las formas organizacionales son presentadas en recientes desarrollos (Carroll y Hannan, 2000; Pólos et al., 2002; Hsu y Hannan, 2005) como un tipo específico de identidad organizacional colectiva. En este sentido, otra manera de definir a las formas organizacionales es en referencia a las identidades sociales. Esas identidades consisten en códigos sociales definidos externamente que especifican las características que una organización puede poseer legítimamente. Esta visión toma ventaja de la observación de que el apoyo social tiene un fuerte impacto en las tasas de vida a través de las cuales las poblaciones se expanden y contraen (Freeman y Audia, 2006: 147).

Así, desde la *demografía organizacional*, el concepto de forma organizacional está fuertemente asociado a “la identidad colectiva de una cierta clase de organizaciones. Mientras las fronteras de esta identidad colectiva estén claramente definidas y ligadas a evaluaciones

sociales, se puede hablar de la existencia de una forma organizacional” (Ruef, 2000: 661). También dentro del marco de la *demografía* organizacional, existe una perspectiva de abordaje de las formas organizacionales que considera a las relaciones interorganizacionales y la relación de la organización con la comunidad y su entorno social. Hawley (1986, citado en Freeman y Audia, 2006: 148-9) afirma que la principal cuestión de tipo ecológico es la relación entre las unidades de organización social y el entorno. Pone atención en la interdependencia entre las unidades productivas y sus tendencias a formar sistemas más amplios y organizados, afirmando que la competitividad recibe mucha atención y que la organización social humana está influenciada por la cooperación en similar medida. Así, la cooperación está basada en las formas en que el poder de actuar se incrementa a través del organizing. Puede tomar dos formas: simbiosis, provista por diferencias complementarias y el comensalismo, en el cual los grupos se construyen en base a lo que sus miembros tienen en común, algo que se ha denominado “similitudes suplementarias”.

3.5. LA FORMA ORGANIZACIONAL POSBUROCRÁTICA: ORGANIZACIONES POSMODERNAS Y SISTEMAS ORGANICISTAS.

El análisis y estudio de las organizaciones se halla muy ligado al cambio paradigmático. En la noción de paradigma se engloban a los “avances científicos universalmente reconocidos que por un tiempo proveen de modelos de problematización y soluciones a una comunidad científica” (Kuhn, 1970, citado en Burrell y Morgan, 1979). En ese sentido, los Estudios Organizacionales como proyecto representan un desafío al paradigma dominante de la Teoría de la Organización que destaca por su carácter positivista y funcionalista (Burrell y Morgan, 1979). Extendiendo el empleo del término paradigma al nivel organizacional, se puede identificar a la organización burocrática como la forma de organización paradigmática del siglo XX. En un apartado precedente de esta tesis se destacó como la modernidad va asociada

con la proliferación de organizaciones burocráticas. En la presente sección se abordará la emergencia de un nuevo paradigma de organización que desafía la visión modernista de la primera mitad del siglo XX. En efecto, a partir de las últimas décadas de este siglo es posible percibir la emergencia de formas de organización alternativas a la burocracia. Sus rasgos característicos resultan en muchos casos antagónicos, prefigurando una estructura que se aleja bastante de los aspectos formales y racionalistas de antaño. En ese sentido “somos testigos de una plétora de nuevos paradigmas organizacionales que se han identificado, o que al menos implican nuevas formas organizacionales” (Child y McGrath, 2001). De esta manera, cada paradigma tiene su propia etiqueta. Conceptos como organización “postburocrática” y “postmoderna” expresan nuevos principios organizacionales en amplios términos (Clegg, 1990).

Existen dos paradigmas básicos cuando se estudian las formas organizacionales. La forma burocrática convencional fue el arquetipo de la era moderna. En él, se espera que las personas que participan de la organización respondan a una autoridad jerárquica, dado su estatus de “empleados”, además de que se les controla al vigilar y observar lo que hacen. De manera inversa, la forma organizacional “postburocrática” o “postmoderna” se aleja del sistema de mando y control “jerárquico”, así como del uso de un control evidente, al enfatizar el valor de fomentar el compromiso y la contribución, dado el estatus de “miembros” confiables de la organización. Esto significa tratar a la gente más como un activo a desarrollar que como un costo a controlar, además de ser vistos como recursos estratégicos renovables en lugar de piezas que se pueden reemplazar (Child y Rodrigues, 2003).

En un artículo pionero, Heydebrand (1989) advierte la aparición de nuevas formas organizacionales. Esta nueva forma es denominada *postburocrática*, dado que “se aparta de la racionalidad formal, una jerarquía fija y de la división del trabajo, la especificación de las relaciones de trabajo formales, y de las normas rígidas de interacción formal” (Heydebrand, 1989: 335).

Así, Heydebrand (1989: 325-7) propone la definición de las formas organizacionales a partir de seis dimensiones:

- *Tamaño de la Fuerza de Trabajo.* La variabilidad en el tamaño de las organizaciones produce una gran variedad de consecuencias estructurales. Las nuevas formas identificadas por Heydebrand y posteriores estudiosos destacan por tener un tamaño bastante reducido comparado con organizaciones como los conglomerados o las grandes burocracias estatales.
- *Objeto de Trabajo.* Las organizaciones difieren en tanto que producen bienes, servicios o manipulan símbolos a través del procesamiento de datos o la toma de decisiones. Las organizaciones pertenecientes a la nueva forma descrita muestran una gran tendencia a prestar servicios cada vez más sofisticados y personalizados.
- *Medios de Trabajo (medios de producción).* La naturaleza de las herramientas, instrumentos o máquinas usadas y el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica usada. Las tecnologías de las nuevas formas posburocráticas son más complejas y sofisticadas en tanto recurren a la computación y las tecnologías de la información.
- *División del Trabajo.* Una división del trabajo en particular, puede ser la causa y consecuencia de una forma particular de coordinación y control. Las nuevas formas se distinguen por tener estructuras menos diferenciadas, conformadas alrededor de pequeños equipos de trabajo.
- *Control del Trabajo.* Se refiere a la naturaleza del poder, autoridad coordinación y control por parte de la administración a nivel del proceso laboral. Los mecanismos de control de las nuevas formas de organización suelen dejar a un lado la obsesión por el control de las burocracias, promoviendo la comunicación horizontal y la reducción del control formalizado en la organización.

- *Propiedad y Control.* Se refiere a las relaciones sociales de producción al nivel institucional y social. Las formas de organización posburocráticas muestran también una gran descentralización de la toma de decisiones, mostrando una fuerte cultura corporativa que de alguna manera promueven un enfoque más democrático a nivel organizacional.

Basándose en estas variables, Heydebrand delinea el perfil de las organizaciones postburocráticas:

Las nuevas organizaciones son pequeñas o pequeñas subunidades de grandes organizaciones. Su producción o prestación de servicio se da a través de computadoras o integrada por computadora. Estos procesos se apoyan en un staff de especialistas, profesionales y expertos que trabajan en una estructura orgánica y descentralizada compuesta de equipos de proyecto, fuerzas de tarea y grupos relativamente autónomos. En ellas hay poco énfasis en la división del trabajo y en la jerarquía administrativa, donde además las funciones administrativas y técnicas se traslapan en algún grado. La estructura organizacional flojamente acoplada se reorganiza con frecuencia y es centrífuga. Tales condiciones requieren nuevos métodos para fortalecer la cohesión social, tales como las relaciones interpersonales informales, con normas y prácticas a la manera de clanes y la creación de una cultura corporativa (Heydebrand, 1989: 337).

Al hablar acerca de las formas organizacionales, algunos autores se centran especialmente en la emergencia de nuevas formas que paulatinamente van desplazando a las formas que les preceden. Dichos cambios evolutivos no son exclusivos de la modernidad, ya que incluso se afirma que existieron en épocas anteriores, como en la Florencia del Renacimiento donde pequeñas redes de asociaciones comenzaron a aparecer, o las formas organizacionales que constituyeron a la industria editorial norteamericana a mitad del siglo XVIII (Palmer et al., 2007). Otro punto a considerar cuando se habla de nuevas formas de organización es que dichas “nuevas” formas pueden ser nuevas dentro de un contexto particular, pero no necesariamente nuevas en términos de su existencia per se, al ser “tomadas prestadas” desde otros campos o dominios institucionales (Palmer et al., 2007). Por lo tanto, no existen teorías acerca de formas organizacionales, ni una descripción a la manera de los tipos ideales que Max Weber formuló para la burocracia (Daft y Lewin, 1993).

A decir de Daft y Lewin (1993) algunos fenómenos asociados al estudio de las nuevas formas organizacionales son, entre otros, el liderazgo, los procesos organizacionales, la estructura, el tamaño, las tecnologías de la información, etcétera.

Las formas organizacionales han sido caracterizadas como esenciales a tres conjuntos de actividades: (1) identificar y diseminar las metas colectivas de una organización, (2) regular el flujo de recursos dentro y fuera de la organización, y (3) identificar y gobernar las tareas, los derechos, así como las funciones y los roles de los miembros de la organización (Child y McGrath, 2001: 1136).

Tabla 3.2. Perspectivas convencionales y emergentes respecto de las Formas Organizacionales.

Actividad Organizacional	Perspectiva Convencional	Perspectiva Emergente
Establecer metas: Identificar y diseminar objetivos, tomar decisiones, ejercer poder	Las metas se fijan de arriba hacia abajo Poder concentrado Se da preferencia a unidades de gran tamaño Los líderes controlan, monitorean y establecen objetivos específicos y concretos a través del uso de la autoridad formal La visión se dicta Jerarquía	Las metas se fijan de manera descentralizada El poder se distribuye Se da preferencia a unidades de menor tamaño Los líderes proveen una guía, administran el conflicto y dan asistencia en general La visión emerge Grupos y equipos de trabajo
Mantener la integridad: Regular el flujo de recursos dentro y fuera de la organización y establecer fronteras	La unidad de análisis es la empresa Las fronteras se especifican claramente y son perdurables Confianza y replicabilidad Verticalidad Basada en reglas Los recursos están enlazados a las unidades organizacionales	La unidad primaria de análisis es el sistema de producción o la red La fronteras son permeables y difusas Flexibilidad Horizontalidad Basada en relaciones Existe una estructura independiente de recursos
Diferenciar entre derechos y obligaciones: Hacer la diferenciación entre funciones y roles, establecer derechos y obligaciones, incluyendo la gobernanza.	Roles especializados Clara definición de los roles Absorción de la Incertidumbre Permanencia relativa Orientada a la eficiencia	Roles generales Difusa definición de roles Adaptación No permanencia Orientada a la innovación

Fuente: Child y McGrath (2001: 1137).

A decir de Ashcraft (2002) existen ciertos rasgos distintivos de una forma organizacional: 1) Su meta primaria/racionalidad, 2) la estructura de poder, 3) las reglas, 4) la división del trabajo, 5) el estatus y las calificaciones necesarias para ser contratado o promovido, y 6) las relaciones ideales entre sus miembros (Ashcraft, 2001: 1303). En ese sentido, algunos temas que pueden formar parte del paradigma de investigación de las nuevas organizacionales son a decir de Daft y Lewin (1993: iii-iv):

- *El liderazgo*: La noción de liderazgo sin control, involucra las cualidades intangibles de la visión, la cultura, valores compartidos y la información, todas ellas vistas como medios que permiten fijar premisas e imprimir ideas a través de una organización.
- *Tamaño*: Bajo el nuevo paradigma, en ocasiones algunas grandes organizaciones adoptan características propias de las pequeñas organizaciones. Las compañías híbridas (grande/pequeña) dedican esfuerzos encaminados a alcanzar la flexibilidad de las pequeñas compañías y los grandes recursos de una corporación gigante.
- *Alto Involucramiento*: Muchas organizaciones hacen grandes esfuerzos para empoderar a los trabajadores dándoles la autoridad de tomar decisiones que pueden determinar las formas en que las organizaciones alcanzan sus metas. Los problemas se identifican y resuelven en los niveles más bajos de la organización a través de nuevos procesos de delegación, o de estructuras formales como los equipos autodirigidos. Este giro puede incrementar el involucramiento cognitivo y emocional de los empleados.
- *Organizaciones autoorganizadas*: esta forma de organización –a veces llamada organización que aprende– va más allá al permitir que emerjan elecciones tácticas y estratégicas desde todos los niveles, como medio para enfrentar medios altamente cambiantes.
- *Tecnologías de la información*: Las tecnologías de la comunicación relacionadas con las computadoras se han vuelto la columna vertebral de muchas organizaciones,

suplantando a la estructura forma jerárquica, permitiendo la coordinación y el manejo de las relaciones dentro y entre las organizaciones.

- *Colaboración entre organizaciones*: Las fronteras entre las organizaciones se empiezan a desvanecer dado que exploran cientos de conexiones interorganizacionales y aventuras conjuntas. Las formas organizacionales tipo red, que enfatizan la interdependencia más que la independencia, son características del nuevo paradigma.
- *Procesos*: Los procesos asociados al flujo de trabajo incluyen los relativos al manejo de energía, de información, de seguridad, de intercambio, de valores; todos ellos son los intangibles que llenan los espacios entre las personas en la organización.
- *Transiciones*: existe un hueco de conocimiento en cuánto las fases de transición entre las nuevas y las antiguas formas de organización.

Las nuevas formas organizacionales fueron presentadas por primera vez como un fenómeno organizacional relevante en la investigación de Burns y Stalker (1994) ya antes comentada. Como se discutió previamente, los autores presentan dos sistemas organizacionales a la manera de los tipos ideales weberianos, los sistemas mecánicos – ya discutidos en esta tesis– y los sistemas *orgánicos*, dos formas de organización que se plantean en términos de la manera en que son administradas o al estilo de administración y liderazgo que presentan. Burns y Stalker (1994) señalan que estas dos formas de organización son los dos polos extremos que los sistemas de organización toman cuando se adaptan a una tasa específica de cambio técnico o comercial.

Los sistemas orgánicos (u organicistas) se distinguen por ser organizaciones de pequeño tamaño, flexibles, adaptables al entorno y con un enfoque dinámico de recursos humanos. Así, las formas organizacionales orgánicas son apropiadas para condiciones de cambio, y emergen constantemente para dar respuestas frescas a los problemas y requerimientos. Estas formas se caracterizan por (Burns y Stalker, 1994):

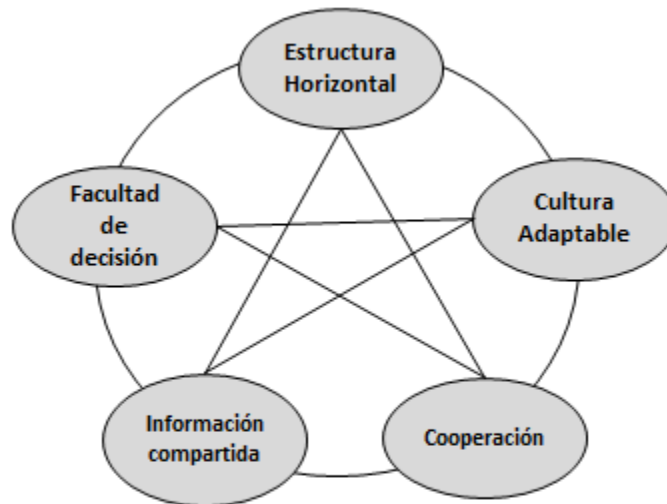
- a) la contribución del conocimiento y experiencia especializado hacia las tareas comunes

- b) la naturaleza realista de las tareas individuales
- c) el ajuste y la continua redefinición de las tareas individuales a través de la interacción con otros
- d) la responsabilidad es vista como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos
- e) la importancia de los acuerdos más allá de cualquier definición técnica
- f) una estructura de control, autoridad y comunicación en forma de red
- g) la cabeza de la jerarquía no es considerada todo poderosa
- h) una dirección horizontal, más que vertical de la comunicación a través de la organización
- i) un énfasis en la comunicación, que consiste de información y previsión, más que de instrucciones y decisiones
- j) el compromiso con las tareas y el progreso material es valorado más altamente que la lealtad y la obediencia
- k) la importancia y el prestigio se adhieren al del medio comercial y técnico externo

Si bien los sistemas orgánicos no son jerárquicos en el sentido de los sistemas mecánicos, si siguen siendo estratificados, ya que las posiciones están diferenciadas de acuerdo al grado de expertise. Las principales fortalezas de este tipo de sistema son su alta adaptación al cambio y la incertidumbre proveniente del ambiente y del mercado. En el estudio de las organizaciones escocesas de Burns y Stalker (1994) muy pocas presentaban una forma de organización orgánica. No obstante esto, los autores sugieren que ninguna de las formas es superior a la otra per se, todo depende de las necesidades de cambio que presente la industria o mercado en el que la organización se desenvuelva. Por lo tanto, para Burns y Stalker (1994) los sistemas orgánicos representan un ejemplo de la forma organizacional burocrática, la predominante en aquella época en las sociedades industriales. Los sistemas orgánicos representan ejemplos de organizaciones que han adoptado una *nueva forma organizacional*, la cual en sí misma representa un cambio en el paradigma de organización.

Este giro crea la pauta para la idea de una etapa postmoderna en las organizaciones. En la siguiente figura se representa gráficamente a los sistemas orgánicos de Burns y Stalker:

Figura 3.6. La forma organizacional orgánica o los sistemas organicistas.



Ambiente turbulento

Fuente: Elaborado a partir de Burns y Stalker (1994).

Ligado con lo anterior, a decir de Clegg (1990), la modernidad ha cedido ante una nueva etapa: la postmodernidad. Esta sería una etapa en donde el proyecto racionalizador y diferenciador de la modernidad es puesto en entredicho, donde todo es ambiguo, y la realidad social se va reconstruyendo, en donde las grandes narrativas asumidas como verdades se derrumban. La Teoría de la Organización tradicional, para Clegg, puede ser vista como una de esas grandes narrativas en desuso, en tanto que la forma organizacional burocrática como sustento de la modernidad ha comenzado a declinar debido a sus contradicciones internas, producto del cálculo y la racionalización excesiva.

Así, las *organizaciones modernas* con sus estructuras altamente formales y jerárquicas han demostrado una gran incapacidad para adaptarse a los tiempos actuales marcados por una economía globalizada y altamente cambiante. En este contexto las jerarquías propias de la burocracia han probado ser una forma poco efectiva de distribución

y ejercicio de poder en la organización. Por lo tanto, las organizaciones contemporáneas han buscado formas organizacionales alternativas que faciliten el ejercicio de poder sin la rigidez y la formalización asociada a la *estructura burocrática*. Así, las nuevas *formas de organización* –posburocráticas– no implican abolir la jerarquía, pues las diferencias en habilidades, conocimiento o capital entre quienes colaboran al cumplimiento de una tarea compleja llevan siempre consigo a diferencias de poder. Pero en las nuevas formas organizacionales este poder se ejerce de una manera consecuente, usando la jerarquía para escuchar las perspectivas de quienes se encuentran en las bases (Clegg, 1990).

De esta manera, Clegg señala que las organizaciones postmodernas son flexibles, con puestos de trabajo no diferenciados y multicalificados. La forma organizacional postmoderna entonces enfatiza la flexibilidad a través de la subcontratación, alianzas y creación de redes (Clegg, 1990).

Así, las organizaciones que se derivan de esta forma postmoderna tienden a ser más democráticas, delegando poder a sus participantes, requiriendo destrezas y habilidades más flexibles. Las recompensas que se otorgan al buen desempeño no se dirigen tanto a los individuos sino a la colectividad, siendo los objetivos el logro grupal. El liderazgo se basa en la confianza, lo cual lleva a una mayor autonomía. En contraposición a las burocracias, los productos y los servicios que las organizaciones postmodernas brindan se orientan a nichos de consumidores (Clegg, 1990). Estas características se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3.3. Características de las organizaciones postmodernas.

Aspecto de la Organización	Forma Característica
Metas, misión, estrategias y funciones principales	Difusión
Alineamientos funcionales	Democracia Mercado
Coordinación y control organizacional	Empoderamiento Políticas Industriales
Rendición de cuentas y relaciones entre roles	Intra organizacional Flexibles
Planeación y comunicación	Técnicas a largo plazo
Relación entre desempeño y recompensas	Colectivizada
Liderazgo	Confianza

Fuente: Clegg (1990).

Si bien Clegg señala que resulta difícil encontrar empresas postmodernas⁹⁷ tal y como las define, identifica algunos ejemplos válidos en la industria japonesa, las productoras de pan en Francia y en la industria de la moda italiana. Si bien el factor de la cultura nacional influye en el desarrollo de esta forma organizacional tan distinta en dichos países, Clegg destaca que el factor común entre estas organizaciones es que en lugar de que sus unidades estén controladas por una burocracia, ellas se organizan a través de una red funcional (Clegg, 1990).

De este modo, en el caso japonés, la unidad económica básica no es la empresa sino los grupos empresariales, es decir, una red de empresas a las que las organizaciones individuales pertenecen. Una modalidad se presenta en industrias en donde una gran empresa tiene una serie de acuerdos a largo plazo con un gran número de pequeños proveedores. Otro caso se presenta en industrias en donde empresas no relacionadas en lo productivo se interconectan en lo financiero a través de un banco o una asociación comercial. En cualquiera de esas presentaciones, la red que se crea provee estabilidad. En un contexto cultural y regional cercano –pero diferente– en Corea del Sur, las empresas también se organizan a través de redes en donde la estabilidad proviene de la dimensión familiar expresada en la propiedad y en la administración, lo cual constituye la base de unión de la red, conocida como *chaebol* (Clegg, 1990).

En el contexto francés, Clegg destaca el empleo de la forma organizacional de red en la industria panificadora. El rasgo distintivo de este país europeo es que ahí el pan industrializado, producido y empacado masivamente –común en occidente– tiene un mercado bastante reducido. Esto se debe a que existe un gran número de pequeñas panificadoras locales, las cuales además venden directamente sus productos, con una calidad artesanal muy superior al pan de caja. Estas pequeñas organizaciones han sobrevivido porque casi

⁹⁷ La obra referenciada de Clegg es del año 1990, época en la cual el proceso de globalización era incipiente. Por lo tanto, hoy en día el número de organizaciones postmodernas probablemente se ha incrementado.

todas son pequeñas empresas familiares que permanecen unidas a través de una red, un sindicato de panificadoras, la cual les ha permitido conseguir insumos y suministros aún en épocas precarias y de crisis. También en Europa, el caso de Benetton, el gigante italiano de la moda, representa la red de todas las redes. Su unidad principal de producción se abastece a través de una red de proveedores, mientras que todos sus productos se venden a través de franquicias que integran una red de tiendas con dueño propio cada una. Así, las redes organizacionales constituyen una forma de organización postmoderna porque la manera en que se ejerce la dominación no se ajusta al esquema de la forma de organización burocrática, en donde el ejercicio del poder es unívoco y la distinción entre quienes ordenan y obedecen siempre resulta clara, generando resistencias. Este proceso queda difuminado en las formas organizacionales postmodernas en red (Clegg, 1990).

3.6. CONCLUSIÓN.

En este apartado se ha tratado de esclarecer la naturaleza y utilidad analítica del concepto de *forma organizacional* o la *forma de organización*. La conclusión general es que esta noción ha estado siempre presente en el discurso general sobre las organizaciones, desde la obra seminal de Max Weber de principio de siglo hasta los contemporáneos modelos de organización postburocráticos en red. De este modo, las formas organizacionales representan un constructo teórico que articula y da sentido a elementos organizacionales más tangibles y observables como la estructura y la configuración organizacional.

De este modo, las diferentes perspectivas existentes respecto de la noción de forma organizacional pueden resumirse así:

Al referirse a una *forma* organizacional, los analistas sugieren que ciertas poblaciones de organizaciones pueden ser definidas en términos de “aptitudes dominantes” que son similares –procedimientos para pasar de insumos de producción a resultados; también que dichas poblaciones comparten “una dependencia en común respecto de su ambiente material y social”, y que por lo tanto, ocupan nichos ambientales equivalentes; o que las percepciones que el público en general tiene respecto de las organizaciones las sitúan en categorías relativamente homogéneas (Ruef, 1999: 1405).

Por lo tanto, las formas organizacionales tienen una clara utilidad taxonómica y tipológica, de tal manera que las distintas clasificaciones organizacionales que distinguen entre los posibles tipos de estructuras y las configuraciones que pueden adoptar tienen como trasfondo teórico la pertenencia a una forma de organización socialmente construida.

Así, la forma de organización *mecánica-burocrática* se distingue por ser la más difundida y aceptada en las sociedades *modernas* industriales, contexto en el que florecieron las organizaciones que disponen de estructuras burocratizadas y que dominaron el panorama organizacional del siglo XX. Desde la Teoría de la Organización es posible advertir el surgimiento de modelos organizacionales para la intervención y análisis de las *organizaciones modernas*. De esta manera, la literatura organizacional da testimonio del ascenso, consolidación y declive histórico de la forma de organización *mecánica-burocrática-postmoderna*.

Quizá la mayor utilidad práctica de la categoría teórica denominada forma de organización es que permite conocer y reconocer el proceso gradual de cambio de los *modelos organizacionales modernistas* hacia nuevos *modelos postmodernos*, que dan cuenta de las características y virtudes de un nuevo tipo de estructura *posburocrática* caracterizada por la flexibilidad y la apertura al cambio. En ese sentido, las organizaciones posburocráticas son producto de la institucionalización de una nueva forma de organización legitimada socialmente, la *forma de organización orgánica-posburocrática-postmoderna*.

No obstante lo anterior, las sociedades organizacionales contemporáneas se distinguen por su diversidad y heterogeneidad, lo que permite que aún subsistan formas organizacionales de épocas históricas previas. De este modo, empleando el instrumento analítico de la forma organizacional puede advertirse la presencia de tres formas organizacionales básicas, si se permite el término, ideales: las formas de organizaciones tradicionales-pre burocráticas-simples; las formas de organización mecánicas-burocráticas-postmodernas y las formas de organización orgánicas-posburocráticas-postmodernas. Todas ellas llevan implícitas una forma de organización social, así como las estructuras

organizacionales necesarias para su implementación. Y por lo tanto, para cada una de ellas se han elaborado constructos discursivos o modelos organizacionales pensados para asegurar su perpetuación.

A manera de síntesis, se presenta el siguiente esquema en donde se plasma la caracterización de las formas organizacionales propuestas en la presente tesis:

Figura 3.7. Las formas organizacionales.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. UNIVERSIDAD Y ORGANIZACIÓN.

4.1. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se hará una caracterización de la universidad, incluyendo la descripción de sus objetivos y rasgos fundamentales, relatando también su evolución histórica hasta la consolidación de los sistemas de Educación Superior. Así, el objetivo central de este capítulo es delinear la dimensión organizacional de las universidades. En ese sentido, cabe recordar que en este trabajo de tesis no se pretende estudiar al sistema de educación superior de manera global, sino a una universidad específica, concretamente una unidad perteneciente a una institución de educación superior pública estatal. No obstante, a lo largo del capítulo se hará referencia al sistema de educación superior en tanto que representa en términos contingentes el contexto externo de las universidades o en palabras del nuevo institucionalismo, el campo organizacional en donde se ubican. Por lo tanto, como primer paso, en lo que resta de esta introducción se hará una breve descripción de la institución universitaria, así como un encuadre de la misma dentro de la estructura de la sociedad, destacando sus funciones y objetivos como primer paso para esbozar una definición básica de la misma.

Así entonces, las universidades son una de las instituciones más importantes de la sociedad moderna. En tanto que generadoras y transmisoras del conocimiento, juegan un papel central en el funcionamiento y reproducción del sistema social. Partiendo de esta descripción sistémica de la sociedad, las universidades representan la instancia más alta dentro de las instituciones educativas de una sociedad. Por educación puede entenderse a “la institución a través de la cual la sociedad provee a sus miembros con conocimiento relevante, incluyendo hechos básicos, destrezas laborales y normas y valores culturales”

(Macionis, 2012: 466). En el caso de las sociedades desarrolladas, este proceso de enseñanza en sus niveles más avanzados adquiere un carácter formal, y se lleva a cabo a través de la tutela de profesores calificados en el contexto de una institución de educación superior, es decir, una universidad.

Desde el campo de la teoría social, es posible distinguir tres enfoques principales respecto de las funciones que la educación desempeña en las sociedades modernas, correspondientes a las teorías estructural-funcionalistas, interaccionistas-simbólicas y del conflicto:

Tabla: 4.1. Las funciones sociales de la educación.

Corriente Teórica	Funciones	Implicaciones
Estructural funcionalismo	<i>Socialización:</i>	Las sociedades tecnológicamente simples buscan que las familias sean quienes enseñen las habilidades y valores, transmitiendo un estilo de vida de generación en generación. En sociedades que manejan tecnologías complejas, estas labores recaen en profesores altamente preparados para desarrollar y transmitir el conocimiento especializado que los individuos adultos necesitaran para insertarse en el mercado laboral.
	<i>Innovación cultural:</i>	Las facultades en las universidades crean la cultura y la transmiten a sus estudiantes. La investigación en ciencias duras, ciencias sociales, humanidades y las artes lleva a hacer descubrimientos que cambian la forma y estilo de vida en sociedad.
	<i>Integración social</i>	Las escuelas moldean la diversidad de la población a una sociedad que comparte normas valores. Esta es la razón principal por la cual los Estados modernos instituyen la educación como algo obligatorio por ley
	<i>Posicionamiento Social</i>	Las escuelas identifican el talento y dan instrucción a las habilidades natas. La enseñanza incrementa la meritocracia recompensando el talento y el trabajo sin importar el trasfondo social y otorga medios para la movilidad social
		Las instituciones educativas también sirven a funciones sociales no anticipadas: proveen de cuidado a niños y adolescentes de madres y padres trabajadores; ocupan a jóvenes que de otra manera no se

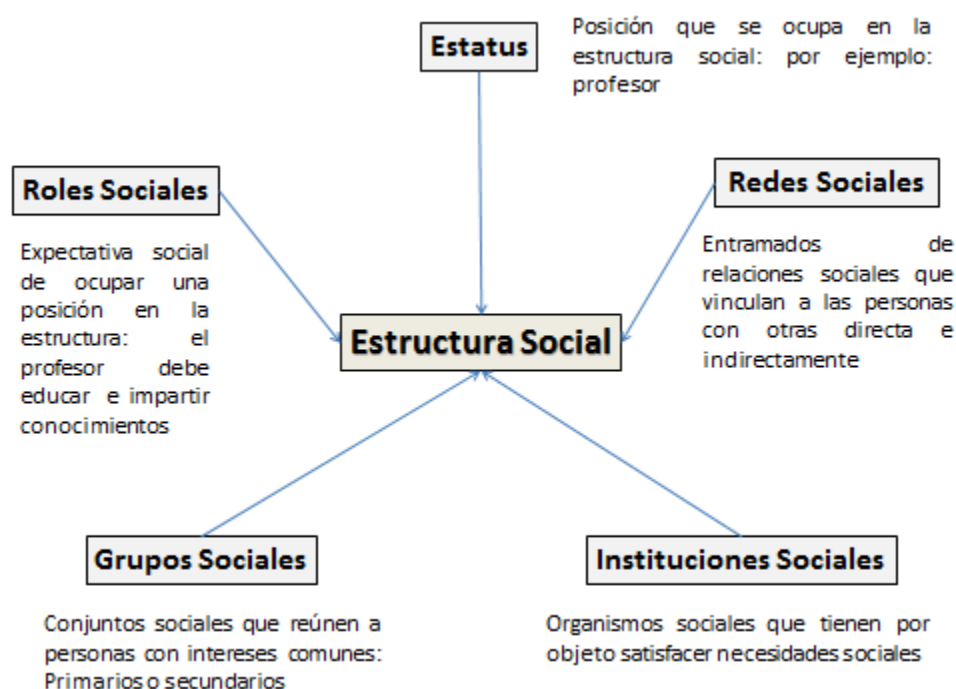
	<i>Funciones latentes de la educación</i>	podrían insertar al mercado laboral. Las universidades son espacios en donde las personas suelen contraer matrimonio, además de que en ellas se crean redes sociales que brindan apoyo a las carreras de muchos de sus egresados.
Interaccionismo o simbólico	<i>Profecías autocumplidas y estereotipos sociales</i>	Esta perspectiva asume que la manera en que percibimos la realidad es producto de la interacción con otras personas. Los estereotipos sociales caen dentro de esta categoría y en las escuelas, este tipo de categorizaciones prueban tener un efecto sobre la formación y socialización de los educandos: distinciones por razones de aprovechamiento, raza, religión, etcétera.
Teorías del Conflicto	<i>Control Social</i>	Las instituciones educativas son un medio para el control de los individuos, reforzando la aceptación del status quo. La educación pública se estableció casi al mismo tiempo que las grandes industrias se expandieron, a finales del siglo XIX.
	<i>Acceso a la educación superior</i>	Las universidades sostienen las desigualdades sociales al no brindar las mismas oportunidades a todos los grupos sociales.
	<i>Evaluación estandarizada</i>	Las evaluaciones tradicionales con exámenes estandarizados están lejos de poder garantizar la justicia e igualdad para las minorías.

Fuente: Elaborado a partir de Macionis (2012: 469-475).

Las universidades, en tanto que instituciones educativas de nivel superior, forman parte también de la estructura social. Por estructura social se entiende “la forma en que está organizada una sociedad en relaciones predecibles” (Schaefer, 2012). De este modo, la estructura social se conforma a través de las interacciones sociales, es decir, está socialmente construida. Sin embargo toda acción social se da siempre en el marco de dicha estructura social, de tal forma que la estructura y la agencia se hallan profundamente imbricadas. De este modo, la estructura social se compone, a grosso modo de cinco elementos básicos. El primero es el *estatus*, que se refiere a cualquiera de las posiciones socialmente definidas dentro de un grupo grande o sociedad, desde la más baja a la más alta. El segundo componente lo representan los *roles sociales*, el conjunto de expectativas sobre las personas que ocupan un estatus o posición social dado. En tercer lugar se encuentran los

grupos sociales, que son un número de personas que tienen normas, valores y expectativas similares y que se relacionan entre sí de manera regular. Los *grupos sociales* son importantes elementos de la sociedad pues en ellos se dan las *redes sociales*, el cuarto elemento de la *estructura social*. Una *red social* es una serie de relaciones sociales que vinculan directamente a una persona con otras, y por medio de ellas, de manera indirecta, a más personas. Finalmente, el elemento más importante de la estructura social –para efectos de esta exposición– son las instituciones sociales, que pueden ser asumidas como patrones organizados de creencias y comportamientos centrados en necesidades sociales básicas, como el reemplazo de personal –caso de la familia– y la preservación del orden –el Estado– (Schaefer, 2012). La composición de la estructura social se ilustra en la siguiente figura:

Figura 4.1. Elementos de la estructura social.



Fuente: Elaborado a partir de Schaefer (2012: 97-105).

De esta manera, en la perspectiva estructural funcionalista⁹⁸ las instituciones surgen para satisfacer y cubrir necesidades sociales. Desde el señalado enfoque funcional, las

⁹⁸ Cabe recordar que el paradigma sociológico dominante en el análisis organizacional es el funcionalista, el cual engloba al estructural funcionalismo (Burrell y Morgan, 1979). Por su parte, a nivel

sociedades y grupos sociales deben cumplir cinco prerrogativas o tareas esenciales para sobrevivir y que por lo tanto dan origen a una institución. La primera de ella es el *reemplazo de personal*, que se deriva del hecho de que toda sociedad o grupo debe reemplazar a los integrantes que fallecen o quedan incapacitados. Esta tarea se cumple a través de la reproducción, la anexión de grupos vecinos o la inmigración. La institución clásica que cubre esta necesidad es la *familia*. La segunda prerrogativa funcional es la *enseñanza a nuevos miembros*, que implica que además de hallar o producir nuevos miembros, las sociedades deben motivarlos para aprender y aceptar sus valores y costumbres, ya sea formalmente o informalmente. De manera formal, esta necesidad social se cubre a través de la educación en las escuelas, en su forma más especializada en las universidades. La tercera tarea esencial por cumplir es la *producción de bienes y servicios*, que señala que cualquier sociedad debe brindar y distribuir bienes y servicios a sus miembros. Esta necesidad se cubre a través de instituciones económicas, en la modernidad a través de las empresas principalmente. La cuarta necesidad social es la *preservación del orden*, que es esencial para asegurar la supervivencia de la sociedad, pues implica evitar amenazas externas e internas. La institución que cubre esta necesidad es clásicamente el Estado. Finalmente, la quinta prerrogativa que una sociedad debe cubrir para subsistir es el *suministro y mantenimiento del sentido del propósito*, que implica mantener la motivación en las personas para preservar la integración de la sociedad. Esta prerrogativa se cubría en las sociedades tradicionales a través de las instituciones religiosas, las cuales cedieron este papel a otras prácticas grupales como el nacionalismo, la ética, el orgullo racial, entre otras (Schaefer, 2012).

De esta manera, las universidades pueden ser caracterizadas como instituciones sociales que cubren la necesidad de enseñanza a los miembros de la sociedad. En ese sentido, la universidad puede definirse como:

organizacional, Hassard identifica como el paradigma imperante al que denomina paradigma de los *sistemas*, principalmente en su modalidad de *sistema abierto* y que comparte muchas afinidades con el estructural funcionalismo y en consecuencia, quedaría inserto dentro del paradigma funcionalista de la Sociología.

Una institución de educación superior, generalmente compuesta por facultades de ciencias y humanidades, además de unidades de estudios de posgrado, y que posee la autoridad para conferir grados en varios campos de estudio... A pesar de que las universidades no surgieron en Occidente hasta la Edad Media, existieron en algunas partes de África y Asia en la Edad Antigua (Enciclopedia Británica, 2016).

Partiendo de esta definición básica, a continuación se expondrá una breve reseña histórica de las universidades.

4.2. HISTORIA DE LAS UNIVERSIDADES.

La historia de las universidades en países occidentales se remonta a las escuelas medievales llamadas *studia generalia*⁹⁹, que fueron lugares de estudio reconocidos y que abrían sus puertas a alumnos de todas partes de Europa. Aunque en un sentido estricto, la primera institución de Occidente que puede ser considerada como universidad fue una escuela de medicina en Salerno, Italia en el siglo IX y que reunía a estudiosos de toda Europa, aunque permaneció como escuela de medicina únicamente. La primera universidad verdadera europea fue fundada en Bolonia, Italia en el siglo XI y se convirtió en una respetada escuela de Derecho civil y canónico. La primera universidad en florecer fuera de Italia fue la Universidad de París, fundada entre 1150 y 1170. Destacó por la enseñanza en teología y sirvió como modelo de otras universidades europeas como la Universidad de Oxford, Inglaterra, la cual se estableció en el siglo XII (Enciclopedia Británica, 2016).

Así, las primeras universidades fueron asociaciones de estudiantes y maestros, las cuales debían ser avaladas y reconocidas por los poderes de la época. Así, la Universidad de Nápoles, Italia, fue fundada en 1224 por órdenes del emperador alemán Federico II, mientras que la Universidad de Toulouse, Francia, fue fundada en 1229 por decreto del papa Gregorio IX. Estas universidades tenían libertad de gobierno, pudiendo los alumnos y profesores elegir a sus propios rectores, siempre y cuando probaran que no enseñaban el

⁹⁹ Estas escuelas brindaban educación a los clérigos y monjes en un nivel más alto del que se les impartía en las escuelas monásticas y en las catedrales de la época. La gran diferencia de las *studia generalia* con otras escuelas era que incluían a eruditos y alumnos de varios países.

ateísmo ni la herejía. Esta libertad se pagaba a un precio alto, pues estas primeras universidades debían financiarse por sí mismas. Los profesores cobraban por enseñar a sus estudiantes, y dado que muchas de ellas no contaban con instalaciones fijas ni en condiciones adecuadas, los maestros y alumnos solían emigrar a otros lugares, si es que alguna otra universidad en otra ciudad o país ofrecía un mejor lugar para estudiar y vivir (Enciclopedia Británica, 2016).

La mayor parte de las universidades europeas ofrecían hasta bien entrado el siglo XVIII una currícula básica sustentada en las llamadas ‘siete artes liberales’: gramática, lógica, retórica, geometría, aritmética, astronomía y música. Una vez completados estos estudios, los alumnos ingresaban a alguna de las facultades profesionales a estudiar ya fuera Medicina, Derecho o Teología. Las exámenes para graduarse eran sumamente difíciles y muchos estudiantes fracasaban (Enciclopedia Británica, 2016).

En el siglo XVI, el movimiento de la Reforma protestante se esparció por Europa y esto tuvo repercusiones en las universidades. Muchas universidades alemanas –en donde el protestantismo floreció– cambiaron de orientación religiosa, lo que reformó los contenidos impartidos. No obstante, durante un período de tiempo, la pugna entre católicos y protestantes hizo que muchas universidades se volvieran espacios cerrados, dispuestos a preservar ideologías y creencias religiosas particulares. En ese sentido, la primera universidad moderna de Europa fue la Universidad de Halle, Alemania, fundada por protestantes luteranos en 1694. Esta fue la primera en renunciar a la ortodoxia religiosa –de cualquier tipo– en favor de la investigación científica y racional, siendo la primera en la cual las lecciones se impartían en alemán (considerada una lengua vernácula) y no en latín. Esta tendencia se expandió a otras universidades alemanas y de ahí fue adoptada posteriormente por las universidades norteamericanas (Enciclopedia Británica, 2016).

En los siglos XVIII y XIX, las universidades dejaron atrás a la religión como su fuerza dominante, de tal forma que se convirtieron en instituciones de aprendizaje e investigación, experimentando la secularización de su currícula y aparato de administración. Las

universidades alemanas fueron pioneras en la incorporación del método científico y la experimentación en laboratorios. Las doctrinas teológicas y filosóficas también fueron sometidas al escrutinio objetivo. Además, en estas instituciones fue en donde las libertades y derechos de los académicos en el sentido moderno fueron implementadas. Adicionalmente, las universidades de Alemania introdujeron la forma de organización basada en un complejo de escuelas de posgrados enfocadas a la investigación y a la experimentación, sumamente influyente en épocas posteriores (Enciclopedia Británica, 2016).

A decir de Montaña y Solís (2001) la modernización de la universidad significó separarse de su configuración eclesiástica, en lo que denominan un proceso de *laicización*, el cual implica una transición de la autoridad de la Iglesia sobre la institución universitaria hacia el Estado, lo cual sustenta el tránsito de una sociedad feudal hacia una de tipo de moderno. Lo anterior se refuerza a través del siguiente argumento:

La universidad alcanza un papel importante en la modernización de las sociedades al constituirse en un poder de la Razón frente a los poderes más tradicionales de la Iglesia y el Estado, y en este sentido participar en una redistribución de poderes que favorece el desarrollo de libertades y de espacios democráticos al colocar la tradición de autonomía y libertad académica en un proyecto renovador (Montaña y Solís, 2001: 16).

Las primeras universidades del hemisferio occidental fueron fundadas en las colonias españolas. La primera de ellas, la Universidad de Santo Domingo, en la ahora República Dominicana en 1538, y posteriormente, la Universidad de Michoacán, México, en 1539. La universidad en América Latina surge bajo el auspicio de la Corona Española y el Papado, con el objetivo de unificar un modelo de cultura y una religión, o mejor dicho un modelo de civilización (Montaña y Solís, 2001). Así, en el contexto mexicano, la universidad más importante ha sido la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), fundada con el nombre de universidad colonial de México el 21 de septiembre de 1551, sólo treinta años después de la llegada de los españoles a territorio mexicano. La universidad fue modelada a partir de la Universidad de Salamanca, quedando su funcionamiento y puesta en marcha a cargo del virrey y la Audiencia. A diferencia de las universidades españolas –europeas en general– en donde la rectoría de las mismas estaba en manos de obispos y clérigos, la

universidad colonial tenía como patrono al Rey de España, quien era encargado de su sostenimiento y tenía poder de dictar sus estatutos, ya que en la recién fundada colonia el clero no estaba lo suficientemente organizado como para dirigir a la nueva institución educativa. No obstante, dado que la universidad de México otorgaba los títulos de Derecho Canónico y Teología, sus estudios debían ser avalados por el Papa en su calidad de jefe de la Iglesia. De esta manera, la Universidad de México fue confirmada por Clemente VIII en 1595 con el nombre de Real Universidad de México. Sólo hasta finales del siglo XVIII empezó a llamarse Real y Pontificia, título con el que suele ser asociada en el ideario popular (Marsiske, 2006).

La organización –en términos más precisos, la estructura– de la Real Universidad de México tenía tres niveles: el corporativo, dividido en claustros, a través del cual se autogobernaba la institución; en segundo, el administrativo y financiero y finalmente, el académico, constituido por las cátedras, actos académicos y los grados otorgados en dichos actos. El gobierno de la universidad y de sus órganos colegiados, así como la representación de la autoridad académica recaía en el rector, quien era elegido por voto secreto de ocho consejeros –estudiantes– y el rector saliente. Por su parte, la corporación universitaria se componía a partir de cuatro claustros. El claustro pleno se integraba por el rector y los doctores y maestros de la universidad. Un segundo claustro conciliario, se encargaba de elegir al nuevo rector. El claustro de doctores, junto con el rector, resolvía los asuntos ordinarios de la institución. Finalmente había un claustro de diputados o representantes del alumnado (Marsiske, 2006).

El aparato administrativo de la Real Universidad de México era muy reducido, pues además las actividades administrativas eran relativamente pocas y básicas, orientadas principalmente a la proveeduría de servicios relativos a la cátedra y al ordenamiento de la matrícula. En lo financiero, la universidad se financiaba a través de subsidios aportados por la corona, para lo cual se nombraba un tesorero quien manejaba el gasto y las rentas de la institución (Marsiske, 2006).

En la Real Universidad de México, los estudios se organizaban a través de facultades, una facultad menor llamada de Artes y cuatro facultades mayores de Medicina, Derecho Civil, Derecho Eclesiástico y Teología. La facultad de Artes se correspondía con los estudios de nivel medio superior actuales, con una duración de tres años, la cual al culminarse permitía el acceso a las facultades mayores. Entre éstas últimas, la de menor jerarquía era la de Medicina, seguida por la de Derecho Civil, más arriba de ellas la de Derecho Canónico y en la cúspide finalmente la de Teología (Marsiske, 2006).

En el siglo XVIII, durante el período del reinado de los Borbones en España, se fundaron otras instituciones de educación superior, lo que supuso un reto al dominio y preponderancia de la Universidad Real de México. Estas universidades fueron la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos, fundada en 1784; el Jardín Botánico, inaugurado en 1788 y finalmente, el Real Seminario de Minas, que se estableció en 1787. La gran diferencia entre estas instituciones y la Universidad Real de México era que en ellas se impartían los conocimientos propios de la Ilustración, opuestos a la enseñanza tradicional religiosa de la Universidad (Marsiske, 2006).

La Universidad Real de México llegó al siglo XIX con serios problemas organizacionales y estructurales. Los métodos, las cátedras y los contenidos impartidos presentaban un profundo desfase con los cambios y requerimientos de la época. Por lo tanto desde la época independiente hasta la intervención francesa, la universidad fue el centro de un agrio debate entre las facciones históricamente opuestas de conservadores y liberales. Estos últimos sugerían que era menester del Estado asegurarse de que la educación se desligara de la batuta ejercida por la Iglesia, mientras que el conservadurismo nacional se empeñaba en preservar los contenidos que apoyaran el status quo. Al establecerse el Segundo Imperio Mexicano, Maximiliano de Habsburgo decretó el cierre de la Universidad Nacional en 1865. Para subsanar el vacío educativo, se crearon Escuelas Nacionales que se hicieron cargo de las tareas sustantivas que recaían en la vetusta universidad. Se creó

también la Escuela Nacional Preparatoria, como motor de impulso para el sistema educativo (Marsiske, 2006).

No fue sino hasta el 22 de septiembre de 1910 que se funda la Universidad Nacional de México, en el marco de la celebración del centenario de la Independencia de México. En el seno de la recién creada universidad se incorporó a la Escuela Nacional Preparatoria, la escuela de Jurisprudencia, la de Medicina, la de Ingenieros, de Bellas Artes y de Altos Estudios. No obstante que en el papel la Universidad Nacional se erigía como el eje rector del sistema educativo nacional, en ese mismo año de 1910, con el estallido de la Revolución, la institución tuvo que arreglárselas para sobrevivir al período de guerra. Tras la confrontación y producto de la Constitución de 1917, la educación pasó a formar parte de las obligaciones de los estados y municipios. El período de estabilidad que se vivió a partir de 1920 fue el medio propicio para la creación de instituciones, lo que permitió que algunos de los colegios e institutos de los estados se convirtieran en universidades estatales. En 1917 y 1918 se habían ya establecido las Universidades de Michoacán y Sinaloa, respectivamente. La de Yucatán se fundó en 1922 y la de San Luis Potosí en 1923; la Universidad de Guadalajara se creó en 1924 y la de Nuevo León en 1932; la de Puebla surgió en 1937 y la de Sonora se inaugura en 1942. En los años siguientes, y en el marco del período del ‘milagro mexicano’ se fundaron las universidades estatales restantes (Marsiske, 2006).

Por otro lado, las primeras instituciones de educación superior en los Estados Unidos fueron pequeños colegios, hoy en día las universidades de Harvard, en 1636, William y Mary en 1693 y Yale en 1791. La universidad más antigua de Canadá es la Universidad de Toronto, fundada en 1827 (Enciclopedia Británica, 2016). Respecto del modelo norteamericano de universidad, este representa una transformación cualitativa de la representación tradicional de la institución de educación superior. Retoma elementos de las universidades británicas de Oxford y Cambridge de los siglos XVII y XVIII, fusionándolos con elementos del modelo alemán del siglo XIX. En ese sentido, el modelo norteamericano es un híbrido, basado en la forma organizacional departamental ya que es gracias a la creación de departamentos que

estas dos actividades pueden llevarse a cabo de manera paralela y en el seno de la universidad. La relación de la universidad norteamericana con su comunidad es funcional y pragmática, ya que de su entorno social y económico obtiene patrocinadores –públicos y privados– lo que le da una gran autonomía financiera respecto del Estado, pero a cambio la vuelve dependiente de los patrocinadores, lo que puede comprometer las actividades de enseñanza e investigación en favor de exigencias impuestas desde el exterior (Montaño y Solís, 2001).

En el siglo XIX, en varios países de Europa como Italia, España y Francia se produjo la secularización de sus universidades, de las cuales muchas pasaron a ser financiadas por el Estado. Las mujeres comenzaron a ser admitidas a mitad de este siglo. La currícula fue cambiando también paulatinamente, orientándose más hacia las ciencias, además de incluir el estudio de lenguas extranjeras, relegando a idiomas como el latín y el griego, que cayeron en desuso. Ciencias como la Física, la Química, la Biología y la Ingeniería fueron instituidas en los planes de estudio, y para fines de ese siglo XIX, nuevas disciplinas como la Economía, la Ciencia Política, la Psicología y la Sociología comenzaron a ser introducidas (Enciclopedia Británica, 2016). Consecuentemente, la búsqueda de autonomía de las universidades respecto del Estado y de la Iglesia se tornó –llegado el siglo XX– en una búsqueda de autonomía financiera, lo cual modificó su relación con sus prestadores de recursos y el mercado. Así, paulatinamente las universidades han ido adoptando estructuras de gestión similares a las de las empresas privadas, lo cual en un proceso isomorfo de tipo mimético ha hecho que tiendan a parecerse con mayor frecuencia a las firmas empresariales (Montaño y Solís, 2001).

Las universidades modernas pueden ser financiadas por estados nacionales, o gobiernos regionales, o pueden depender del cobro de cuotas o tarifas a sus estudiantes, convirtiéndolas en instituciones privadas. Estas modernas universidades, con múltiples facultades o colegios educan a estudiantes en niveles de licenciatura y posgrado cubriendo todos los rangos disciplinarios, incluyendo a las artes y las humanidades, las matemáticas,

las ciencias sociales, la física, la biología y las ciencias de la tierra y varios campos de la tecnología. Algunas universidades de la actualidad ofrecen cursos no presenciales, abiertos o virtuales, representando una modalidad no vista antes de la Universidad Abierta de Breña en 1969 (Enciclopedia Británica, 2016). De este modo, se ha podido advertir que la universidad prototípica de las últimas décadas del siglo XX en adelante:

Está centrada en un nuevo poder, representado por el mercado, del cual retoma principios tales como la productividad, la eficiencia, el rendimiento de cuentas –*accountability*–, la racionalidad y la competitividad, adquiriendo por lo tanto una nueva representación y una nueva identidad. En este sentido, la universidad tiende a verse a sí misma, no como una institución social mayor, sino como una empresa más, como una estructura de negocios, gobernada por criterios manageriales, controlada por estándares de eficacia y constantemente adaptada a necesidades externas de carácter práctico, especialmente de naturaleza económica. La identidad de la universidad como institución se diluye en nuevas formas organizacionales –con fronteras poco claras y avanzadas formas tecnológicas de informatización y comunicación– al interior de la cuales la enseñanza, la investigación y la difusión de la cultura se reformulan en términos de las necesidades del mundo de las empresas multinacionales que confrontan una competencia centrada en la innovación de tecnologías, métodos de producción, productos y mercados. Por lo tanto, la universidad es transformada en una industria del conocimiento, de naturaleza empresarial y dirigida al mercado (Montaño y Solís, 2001: 18).

De acuerdo a Schofer y Meyer (2005), las Instituciones de Educación Superior experimentaron un amplio crecimiento y expansión durante el siglo XX, especialmente en los años posteriores a la década de 1960. Los autores señalan que se han propuesto explicaciones para este auge desde distintos enfoques de la teoría social, específicamente tres de ellos: el funcionalismo, las teorías del conflicto y la competencia y las teorías institucionales.

Desde la *perspectiva funcionalista*, la educación superior puede ser vista “como un bien de consumo que puede ser requerido de manera específica por individuos pertenecientes a sociedades en las cuales las necesidades básicas están cubiertas” (Schofer y Meyer, 2005: 900). Este enfoque asume también que el desarrollo económico, la racionalización y la diferenciación a nivel nacional hacen surgir demandas individuales de una mayor capacitación especializada así como de lealtad hacia una cultura común. En el nivel global, la expansión de la educación superior cumple la función de controlar las relaciones a nivel mundial. En resumen, desde la perspectiva funcionalista se asume que el desarrollo económico produce la expansión de la educación superior (Schofer y Meyer, 2005).

Sin embargo, la idea funcionalista de que el crecimiento de la educación superior se correlaciona directamente con el desarrollo económico ha perdido fuerza. En ese sentido, las *teorías del conflicto y la competencia* postulan que los grupos de élite usan la educación para perpetuar el dominio de su cultura de grupo y su estatus. Así, la educación superior se expande más rápidamente bajo condiciones de alta competitividad entre grupos étnicos y de estatus. Y también en ese sentido, en sociedades en donde el poder está más centralizado en el Estado, las instituciones de educación superior tienden a crecer en menor medida. Puesto en otras palabras: “bajo condiciones globales de alta institucionalización en la educación superior, la expansión se dará de forma rápida en sistemas descentralizados, pero en los que están centralizados esto puede controlarse” (Schofer y Meyer, 2005: 901).

Desde la perspectiva *institucionalista* –en su ‘nueva’ vertiente sociológica– la expansión y el crecimiento de la educación superior a nivel global se deben a los cambios en el modelo de representación de la sociedad que se origina después de las dos guerras mundiales, en un proceso de cambio isomorfo que se expresa de manera global. Dicho nuevo modelo de sociedad se basa en los siguientes cambios institucionales que se vuelven patentes después de la década de 1960 y que legitiman la expansión de las élites altamente educadas: la *democratización* y los *derechos humanos*; la *cientificación*; el *desarrollo nacional* y la *planificación para el progreso*; y finalmente, la *estructuración global*.

Por lo tanto, la “democratización, liberalización y la expansión de los derechos humanos reforzaron una imagen de los derechos y capacidades de los individuos como ilimitadas para fines educativos. El movimiento de la ‘educación para todos’ se ha vuelto global”. A su vez, la *cientificación* social creciente y “la expansión mundial de la ciencia volvieron a la educación en un pilar de crecimiento y de la mejora de los potenciales humanos” (Schofer y Meyer, 2005: 903).

Por su parte, el incremento de “la lógica del desarrollo nacional, que después se plasmó en nociones generalizadas de planeación individual y organizacional para crecer de manera indefinida hicieron del cambio progresivo el centro principal de las políticas sociales”.

Finalmente, “la *estructuración* de las organizaciones e instituciones en la política mundial sirvió para promulgar modelos culturales y discursos pro-educacionales” (Schofer y Meyer, 2005: 903).

Así, de forma sintética, estos cuatro aspectos destacados por el enfoque del NIS sugieren que “el cambio global de la posguerra hacia un modelo de sociedad liberal, racionalista y de desarrollo ha generado un patrón incremental de la expansión de la educación superior a nivel mundial” (Schofer y Meyer, 2005: 903). Específicamente, y al nivel de las naciones, las *teorías institucionalistas* indican que “la educación superior se expande de manera más rápida en países que están más cercanos en identidad y organización a los modelos mundiales” (Schofer y Meyer, 2005: 905) y como consecuencia, “los países con tasas bajas de expansión en sus sistemas de educación superior en determinados períodos tienden a mostrar tasas ‘correctivas’ más altas en los períodos subsecuentes”.

4.3. LA UNIVERSIDAD DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.

Durante la época medieval, en sus primeras etapas de desarrollo, las universidades emergieron como una forma de organización compuesta, ya que se integraban de un gremio de profesores o ‘colegio’ y de un gremio de estudiantes denominado ‘universitas’, que al fusionarse dentro de una estructura organizacional pasaron a denominarse ‘studia generale’, el precedente organizacional más remoto de las instituciones de educación superior (Siggaard, 2010).

Derivado de lo anterior, durante varios siglos las universidades conservaron una estructura organizacional básica conformada por dos subsistemas organizacionales: los *colegios*, un conjunto de profesores y alumnos, y la *universidad*, propiamente hablando. La enseñanza se impartía en los colegios, mientras que la universidad examinaba y otorgaba los títulos y grados a los estudiantes, los cuales eran el de bachiller, maestro y doctor. Cómo ya

se mencionó antes, las tres facultades o colegios eran la de Derecho Canónico, Teología y Medicina, con una facultad menor o preparatoria dedicada a las Artes Liberales (Siggaard, 2010).

Los cambios provocados por la secularización de la educación en el siglo XVII implicaron una serie de cambios sociales y administrativos en las universidades de la época, comentados previamente. Sin embargo, este ímpetu mostrado en las instituciones de educación superior –notoriamente en Alemania– llevó también a un cambio en su estructura organizacional. Así, en 1809, al fundarse la Universidad de Berlín a instancias del ministro prusiano Wilhelm Von Humboldt, en el seno de esta institución se elevó el número de facultades a cuatro, pues la facultad de Artes Liberales fue ascendida al mismo rango que las otras tres. La misión particular que se le encomendó a la nueva facultad de Artes Liberales fue preparar y educar a nuevos profesores. Humboldt sostenía que la universidad “debía ser una institución sostenida por el Estado, con profesores que enseñaran e investigaran, recibiendo un sueldo de parte del Estado, de tal manera que la universidad trabajara para la nación y desempeñara además un papel importante en la construcción de la identidad nacional” (Siggaard, 2010: 3). Por lo tanto –desde la perspectiva de Humboldt– la universidad gozaría de varias libertades: los estudiantes tendrían la oportunidad de explorar temas sin restricciones administrativas y por otro lado, los profesores podrían explorar diferentes cuerpos de evidencia. Por lo tanto, esta nueva forma de organización implicaba que la universidad se asumiera como una comunidad de maestros y estudiantes trabajando juntos para buscar el desarrollo de la existencia a través de la unión con lo desconocido o en otros términos, haciendo investigación, siendo el profesor ideal un docente investigador o un investigador docente. La administración de este tipo de organización universitaria seguiría llevándose en el campus, sin embargo, varios asuntos tendrían que discutirse con un ministerio central de educación e investigación (Siggaard, 2010).

Como ya se relató con anterioridad, el modelo (forma de organización, en un sentido más amplio) adoptado por las universidades de Estados Unidos intentó mezclar lo mejor de

otras perspectivas. Su gran innovación fue que se organizó alrededor de departamentos, siendo las primeras en implementar esta práctica la Universidad de Cornell y la de Johns Hopkins. Esta última es también un caso representativo del modelo estadounidense, en el cual destacaron varias universidades privadas, en contraste con Europa, en donde casi todas las instituciones eran públicas (Siggaard, 2010).

De este modo, para principios del siglo XX, era posible ubicar dos modelos organizacionales básicos de las instituciones de educación superior. Por un lado, una institución nacional (pública) compuesta de varias facultades con el objetivo de brindar educación profesional (leyes, medicina, profesores) y hacer investigación, auspiciada por fondos estatales, pero dotada de extensivos poderes autónomos cimentados en el modelo colegiado. Por el otro lado se encontraba el modelo americano, dotado de una variedad de escuelas profesionales orientadas más hacia la educación de nivel licenciatura, a través de una variedad de institutos que organizaban la investigación y la enseñanza. La educación orientada a la investigación se incorporaba a una nueva escuela de Posgrado. En este modelo los fondos provienen principalmente de las colegiaturas, además de donaciones. Su estructura se gobernaba de una forma más managerial, a través de un cuerpo colegiado, pero haciendo distinción entre los rectores y el cuerpo administrativo (Siggaard, 2010).

En épocas actuales –siglo XXI– es posible distinguir aún la presencia de ambas formas organizacionales básicas. El modelo estatal centrado en los colegios y la investigación sigue imperando en las universidades europeas y también en muchas universidades de países que fueron colonias de dichas naciones europeas. En esta modalidad las actividades centrales giran en torno de los investigadores y el cuerpo docente, los cuales tienen el estatus de empleados, pero dada la autonomía universitaria su contratación se da en términos distintos a los de otros burócratas estatales. En el caso estadounidense, sus universidades emplean una mezcla de ambas formas de organización, en donde coexiste la parte colegiada y su impulso hacia la autogestión y la autonomía, junto con la parte managerial, en donde la universidad es vista como cualquier tipo de organización que dispone de empleados y que

necesita ser administrada bajo los mismos criterios económicos que cualquier empresa. La coexistencia de ambas tendencias se ha dado a través de conflictos y problemas, aunque se ha dicho que esto les da a las universidades norteamericanas una gran fuerza y vitalidad (Siggaard, 2010).

Las universidades más allá de ser clasificadas como organizaciones educativas, ya sean públicas o privadas, muestran características estructurales propias que le dan una configuración particular. Desde este modo, el trasfondo histórico de las universidades hace que guarden ciertas similitudes estructurales con una organización aparentemente tan dispar como lo son los monasterios. En este ejemplo, el cuerpo de monjes se estructura de forma similar a la planta docente de una universidad. Los monjes no son empleados del monasterio –lo que no impide que el monasterio pueda tener empleados fijos en determinadas actividades–siendo difícil determinar además si los monjes son dueños o no del monasterio, pues en muchos sentidos, los monjes son el monasterio. El mismo razonamiento puede usarse para describir a las modernas universidades en su relación con los profesores e investigadores que la integran, los cuales no son dueños de la universidad en donde laboran, pero a su vez no son empleados del mismo rango que los obreros u operadores, incluso los gerentes de una empresa comercial. En ese sentido, los profesores investigadores de las universidades contemporáneas, dada la centralidad de sus tareas desempeñadas, puede decirse que son la universidad (Siggaard, 2010).

Específicamente, las universidades contemporáneas organizan sus actividades principales a través de dos tipos de estructuras. Las actividades relativas a la investigación se llevan a cabo a través de una estructura de proyectos, en donde las asignaciones de tareas no son fijas y tampoco siguen una secuencia lineal. Las tareas de investigación se organizan como proyectos en donde muchos otros investigadores toman parte. Los proyectos de investigación tienden a crear grupos, los cuales pueden derivar en una unidad de investigación, un departamento o incluso un instituto. Las actividades administrativas se llevan a cabo a través de una estructura lineal-staff en donde se llevan a cabo las actividades

de gestión y de proveeduría de servicios necesarias para el funcionamiento de la organización. Estas estructuras se traslapan con frecuencia, de tal modo que las facultades o colegios se organizan a través de una estructura lineal-staff con departamentos o divisiones, mientras que las actividades de gestión se llevan a cabo siguiendo el patrón de funcionarios de staff. En la base de la organización, las actividades centrales de investigación se llevan a cabo en los grupos de investigación organizados por proyecto (Siggaard, 2010).

Desde el punto de vista de la configuración, las organizaciones de educación superior recaen en dos formas estructurales básicas. La más obvia de ellas es la configuración profesional de Mintzberg (1988; 1991), de la cual las universidades son el más claro ejemplo. Como ya se relató en el apartado dedicado al enfoque configuracionista, las organizaciones profesionales se distinguen por coordinar el trabajo a través de la estandarización de las destrezas, además de mostrar una tendencia hacia la descentralización vertical y horizontal, y en donde la parte que predomina es el núcleo de operaciones, el cual impulsa a la estructura hacia la profesionalización. Las burocracias profesionales parecen describir ampliamente a las universidades, pues en ellas hay una gran necesidad de descentralización. Las universidades también operan en entornos estables, y con un alto grado de complejidad. En este tipo de configuración es también común encontrar jerarquías paralelas como en las estructuras de las universidades actuales, que suelen parecer fragmentadas, con el poder demasiado diluido en los jefes de proyecto o los decanos de facultad, restando poder a las autoridades supuestamente máximas en la jerarquía. Se ha dicho también que las universidades, en tanto que burocracias profesionales, batallan demasiado con la puesta en práctica de estrategias, ya que las decisiones deben ser consultadas, especialmente las de carácter estratégico. En ese sentido, esta configuración le permite a las universidades manejarse de manera más democrática, lo que permite que sus participantes tengan mayor autonomía. Sin embargo, esta configuración no se halla exenta de problemas, tales como un bajo nivel de coordinación y la escasa propensión al cambio y la innovación, situación que en las universidades se expresa a través del conservadurismo y la rigidez, aspectos que han

llevado a considerarlas como impenetrables y herméticas. Los intentos por influir en las organizaciones de educación superior –configuración profesional– suelen acompañarse por la introducción de otros mecanismos de coordinación como la supervisión directa, el ajuste mutuo o la estandarización de las metas y de las destrezas. Sin embargo, se ha podido observar que en la medida en que las universidades y sus tareas se vuelven más complejas, esos esfuerzos por introducir cambios en ellas prueban ser menos exitosos (Siggaard, 2010).

Las universidades también pueden caracterizarse como configuraciones adhocráticas, sobre todo en la variante de la adhocracia operativa (Mintzberg, 1991). Los centros o unidades de investigación que están presentes en muchas de las universidades de hoy se centran en un solo proyecto de investigación. Las modernas universidades están estructuradas a nivel macro o institucional bajo la configuración profesional, mientras que los niveles operativos se organizan a través de la configuración adhocrática, que les brinda una mayor flexibilidad y apertura hacia la innovación (Siggaard, 2010).

Así, es posible concluir desde el punto de vista organizacional que las universidades son organizaciones mixtas. Se organizan a través de proyectos, pero también de manera lineal-staff. Tienen como sello distintivo el ser formas de organización del trabajo colegiadas. En ocasiones han sido descritas como anarquías organizadas, además de estar flojamente acopladas. Su liderazgo administrativo adquiere tintes simbólicos. De manera general, son organizaciones profesionales con un núcleo operativo que muestra muchos rasgos adhocráticos. Si el entorno tiende a volverse cambiante, su forma organizacional tenderá a volverse más orgánica –posmoderna o posburocrática– es decir, la adhocracia sustituye los elementos burocráticos, razonamiento que está detrás de propuestas de diseño como la ‘universidad emprendedora’ (Siggaard, 2010).

Ahora bien, las universidades, concebidas como organizaciones, han sido descritas desde cuatro modelos organizacionales¹⁰⁰ donde cada uno de ellos presenta distintos

¹⁰⁰ Si bien en la literatura sobre universidades se emplea el término *modelo*, en un sentido general y amplio, estos modelos delinean y proponen una estructura para las universidades sustentada en una forma organizacional particular. En ese sentido, es pertinente recordar la definición de modelo

criterios para caracterizar a las instituciones de educación superior de manera específica. Sin embargo, es posible identificar en esas distintas perspectivas un interés por resaltar la especificidad de las universidades, organizaciones distintas a todas las demás, especialmente las empresas. Esos cuatro modelos organizacionales de universidad son el *colegiado*, el *político*, el *burocrático* y el de las *anarquías organizadas* (Musselin, 2006: 1-2).

El *modelo colegiado* –dominante en la década de los sesenta– asume la existencia de una comunidad académica (científica) que comparte las mismas normas y valores y que por lo tanto puede llegar a tomar decisiones de manera consensuada y con ello superar los antagonismos individuales y privados. En los años setenta, este supuesto se vio reforzado por argumentos en favor de la existencia de una ‘saga organizacional’ al interior de las universidades, la cual expande el sentido de *colegialidad* al afirmar que el sentimiento de comunidad no se limita únicamente a los valores y normas de la profesión académica, sino que además incluye los de todos los participantes de la comunidad universitaria –miembros de la facultad, administradores, estudiantes, miembros del patronato, etcétera– los cuales aunados a la historia de la universidad se conjugan en la *saga de la organización*. Posteriormente esta idea ganó nuevos impulsos en la década de los ochenta, en la que el predominio de la corriente de la cultura corporativa allanó el camino para el estudio de las culturas universitarias, señalando que las instituciones de educación superior son una de las organizaciones más influidas por sus valores específicos (Musselin, 2006).

El *modelo colegiado* fue duramente cuestionado en los años setenta al sugerirse que ni los valores académicos, ni institucionales son suficientes para reducir la divergencia de intereses, ya que el proceso de toma de decisiones organizacionales es político por naturaleza. Este segundo *modelo político* afirma que las universidades están llenas de conflictos y de relaciones de poder, las cuales deben ser asumidas para comprender las

organizacional: “son representaciones de ciertos componentes principales –incluyendo estructuras y procesos– que supuestamente explican el funcionamiento general de la organización” (Montaño, 2009: 156-7). Adicionalmente, los modelos organizacionales son “construidos usualmente por organizaciones de países desarrollados para demostrar el gran potencial de estas unidades sociales y para servir como un ejemplo a aquellos que deseen obtener similares resultados” (Montaño, 2009: 157).

negociaciones e intercambios políticos que estructuran la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, procesos típicos de las universidades como la asignación de recursos y el manejo de presupuestos se convierten en instrumentos de poder, ya que se observó que los departamentos, facultades o unidades de investigación que tenían la capacidad de ganar apoyo de sus entornos se vuelven actores dominantes en los procesos de asignación de recursos (Musselin, 2006).

El *modelo burocrático* de universidad se fundamenta en las teorías críticas de la burocracia y el ‘viejo’ institucionalismo, desde donde se afirma que las universidades son un tipo particular de burocracia el cual de alguna manera desdice uno de los supuestos básicos del tipo ideal legal-racional: la centralización del poder de decisión. Desde este modelo, se advierte que las universidades muestran estructuras formalizadas y burocráticas, pero a pesar de ello, sus procesos de toma de decisiones administrativas suelen ser altamente descentralizados. Esto se debe a que a diferencia de las burocracias industriales o gubernamentales –organizaciones mecánicas– las universidades tienen como objetivo la organización de los procesos de enseñanza e investigación, los cuales requieren una alta descentralización a nivel de las tareas de la base de operaciones (Musselin, 2006). Este modelo delinea un tipo organizacional de la universidad muy similar al de la burocracia profesional de Mintzberg (1991).

El cuarto modelo organizacional de la universidad, el modelo de las *anarquías organizadas* cuestiona los preceptos racionales y políticos de la toma de decisiones presentes en los modelos anteriores. Desde esta perspectiva, las universidades son organizaciones que se caracterizan por tener múltiples metas, tecnologías poco claras y una participación fluida. Bajo este modelo, los procesos de toma de decisiones universitarios se dan bajo los lineamientos marcados por el *garbage can model*, el cual se refiere a aquellos casos en donde la toma de decisiones resulta de la intersección de cuatro flujos: participantes, problemas, oportunidades de elección y soluciones. De esto se extraen conclusiones para la organización universitaria. Así, los modelos de decisión tanto de la racionalidad total y limitada pierden

poder explicativo, ya que en situaciones de decisión en donde el garbage can model opera – ambigüedad organizacional– las soluciones no suelen ser ni óptimas ni satisfactorias ya que están desconectadas de los problemas que se supone resuelven, de tal forma que el proceso lineal de decisión se diluye porque las respuestas pueden existir antes que los problemas, y la racionalidad de los agentes de decisión, limitada y total es dejada de lado en pos de la atención potencial de cada participante (Musselin, 2006).

Desde el punto de vista de los procesos organizacionales, las universidades presentan dos características específicas a ellas y que difícilmente pueden observarse en otro tipo de organizaciones. En primer lugar, las tareas académicas son flojamente acopladas funcionalmente; en segundo lugar las tecnologías usadas en la enseñanza y la investigación son poco claras (Musselin, 2006).

A decir de Birnbaum (1988) las universidades definidas como organizaciones, se encuentran entre los ejemplos más paradójicos que se puedan encontrar. Por un lado, suelen ser descritas como una de las industrias más grandes, pero a la vez una de las organizaciones más alejadas de la forma empresarial, además de que su gestión suele no ser tan eficiente comparada con las firmas económicas. Por otro lado, las instituciones de educación superior suelen mostrar niveles de diversidad, acceso y calidad que superan a los mostrados por otros tipos de organizaciones. La paradoja, afirma Birnbaum (1988), es que las universidades parecen validar perfectamente la aseveración de que están mal administradas pero a la vez son altamente efectivas. De esta aparente incongruencia pueden derivarse algunas posibilidades: si las organizaciones de educación superior son efectivas a pesar de la manera en que son administradas, entonces mejorar este aspecto por si solo haría que su efectividad se incrementara aún más. Pero siguiendo esta línea de pensamiento, también sería igualmente válido afirmar que en las universidades el desempeño y la forma de gestión no se relacionan siguiendo los patrones establecidos desde la Administración, lo cual indicaría que las mejoras en este aspecto no generarían beneficios significativos en el cumplimiento de metas. Un razonamiento extremo pero también válido, sugeriría que las universidades son

efectivas porque están mal administradas, al menos en el sentido empleado desde la Administración de empresas, ante lo cual se podría concluir que los intentos por mejorar los procesos de gestión de una institución de educación superior disminuyen y no fortalecen su efectividad (Birnbaum, 1988).

Para Birnbaum, el rasgo que hace diferente a las universidades de otras organizaciones es la *gobernanza*, a la cual define como:

En un sentido amplio (la gobernanza) se refiere a las estructuras y procesos a través de las cuales los participantes institucionales interactúan y se ejercen influencia mutuamente y se comunican con el entorno más amplio. Un sistema de gobernanza es una respuesta institucional –al menos temporal– a la siempre permanente pregunta: ¿Quién está a cargo aquí? (Birnbaum, 1988: 4).

De esta manera, la propia naturaleza de las instituciones de educación superior hace que sean muy distintas de otras organizaciones, especialmente de las empresas, ya que carecen de una misión clara –casi siempre es ambigua– cuyo cumplimiento pueda ser medido en términos cuantitativos al estilo de las ‘ganancias’, además de que los procesos, estructuras y sistemas de rendición de cuentas usados en las empresas no siempre son aplicables a ellas (Birnbaum, 1988).

Otra característica organizacional de las universidades es que sus administradores no ejercen un control directo sobre la currícula, ni sobre los procesos de selección y reclutamiento, o de los métodos de enseñanza, procesos que en una empresa son equivalentes a los procesos de trabajo y por lo tanto siempre recaen bajo el control de los gerentes. Es así que la autoridad en las instituciones de educación superior no se ubica en un centro de poder distintivo como en una junta directiva o un consejo de dueños o las reuniones de accionistas de las empresas; es más, en la universidad, la autoridad para tomar decisiones y participar suele ser poco clara y por lo tanto cuestionada (Birnbaum, 1988).

Así, las universidades como organizaciones pueden describirse de la siguiente manera:

Las características organizacionales de las instituciones académicas son tan diferentes de otras instituciones que las teorías tradicionales de la Administración no aplican en ellas. Sus metas son más ambiguas y diversas. Sirven a clientes en lugar de procesar materiales. Sus empleados claves son altamente profesionalizados. Tienen tecnologías poco claras basadas

más en las destrezas profesionales que en procedimientos de producción estandarizados. Tienen una 'participación fluida' con decisores poco experimentados que entran y salen de los procesos de decisión. Como resultado, las teorías administrativas tradicionales no se pueden aplicar a las instituciones educativas sin considerar de manera cuidadosa si funcionarán adecuadamente en ese contexto académico (Birnbaum, 1988: 28).

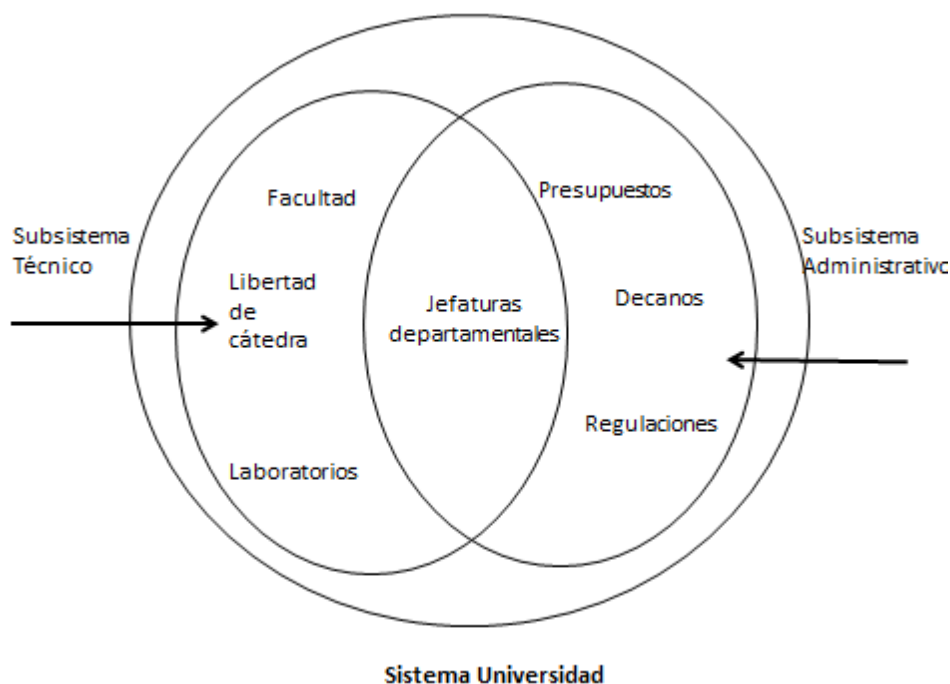
Las ideas tradicionales que sugieren que un liderazgo decisivo tiene efectos sobre la eficacia de una organización tienen cierta validez en empresas que están orientadas a metas y presentan una jerarquía definida, en la cual los subordinados esperan recibir órdenes de sus superiores. Pero los líderes en las instituciones de educación superior están sujetos a restricciones internas y externas que limitan su efectividad y que hacen que su rol sea más simbólico que instrumental (Birnbaum, 1988).

Las instituciones de educación superior han sido representadas en términos organizacionales a través de la noción de sistema. En ese sentido, la organización universitaria como sistema se concibe como un todo organizado que tiene dos o más partes interdependientes (o subsistemas) y que está separada del entorno por una frontera o límite¹⁰¹. En las universidades, como en muchas organizaciones, los subsistemas más importantes son dos: el subsistema técnico y el subsistema administrativo. (Birnbaum, 1988).

El subsistema técnico –el encargado de transformar los inputs en outputs– de la universidad se integra por las facultades, jefaturas departamentales, libertad de cátedra y los laboratorios de investigación, que convierten los insumos –estudiantes, dinero, prestigio, expectativas sociales, químicos, libros– en outputs como los graduados y egresados, conocimiento, servicio y status. El subsistema administrativo se compone de las regulaciones, jefaturas departamentales, rectores, presupuestos, y elementos similares que ayudan a dirigir y coordinar a la organización. A pesar de que los subsistemas son diferentes, tienen varios elementos en común, de tal manera que se superponen, por lo cual existe interacción entre ellos al afectarse mutuamente (Birnbaum, 1988).

¹⁰¹ La definición expuesta se corresponde ampliamente con la perspectiva de los sistemas abiertos de la Teoría de la Organización ya expuesta con anterioridad en la presente tesis.

Figura 4.2. El sistema universitario.



Fuente: Birnbaum (1988: 32).

En la figura anterior, se describe a la universidad en términos del concepto de sistema. En este ejemplo, se presenta a la institución universitaria como un sistema abierto, ya que sus fronteras permanecen relativamente permeables y la interacción con el entorno es constante. Si bien no están perfectamente delineados estos límites si permiten distinguir a los elementos que forman parte del sistema de los que no. Los inputs del sistema abierto universitario son múltiples, y el más importante de ellos, el alumnado, se distingue por los cambios que la institución opera en él, de tal forma que al regresar al ambiente, son alguien totalmente distinto a quien ingresó. Debido a estas particularidades, las universidades, en tanto que sistemas abiertos son también sistemas dinámicos y no lineales, pues los subsistemas son en sí mismos también sistemas; cambian de manera constante al interactuar entre ellos y con el ambiente, y el sistema evoluciona con el transcurso del tiempo (Birnbaum, 1988).

Continuando con la descripción de la universidad como sistema, las interacciones entre los subsistemas se caracterizan por seguir dos patrones principales: el fuerte acoplamiento y el flojo acoplamiento. Mientras que organizaciones como las empresas y en

general todas las que se caracterizan por ser formales y burocratizadas se distinguen por mostrar un fuerte acoplamiento entre sus subsistemas, es decir, las interdependencias entre los subsistemas son numerosas, con muchas superposiciones y caracterizadas por la rutina y la predictibilidad, en el caso particular de las universidades, los subsistemas siguen un patrón de flojo acoplamiento. La diferencia principal entre los sistemas de acuerdo a su intensidad de interconexión estriba en dos aspectos: el grado en que los subsistemas tienen variables en común, y el grado en el cual las variables que comparten son importantes para los subsistemas. En las universidades, los subsistemas pueden tener fuertes acoplamientos con algunos otros subsistemas, pero dada su complejidad, la interdependencia con los subsistemas restantes estará flojamente acoplada. Y sobre todo, los elementos que están presentes en múltiples subsistemas, no suelen tener una excesiva importancia o centralidad dentro de ellos. Debido a esto, los cambios realizados en un subsistema pueden llevar a cambios en algún otro, pero no todo el tiempo ni en todas las ocasiones, lo que hace del sistema universitario un sistema flojamente acoplado¹⁰² (Birnbaum, 1988).

El flojo acoplamiento ha sido descrito como una forma inteligente para encubrir el derroche, la ineficiencia o el liderazgo inefectivo y como una racionalización que permite detener el cambio organizacional. Más allá de estas críticas, los sistemas flojamente acoplados muestran algunas características disfuncionales. En general, el flojo acoplamiento vuelve complicada la coordinación de las actividades y también hace difícil el uso de procedimientos administrativos para generar cambios efectivos. No obstante sus

¹⁰² Respecto del flojo acoplamiento, Karl Weick, importante teórico del organizing, propone una 'lista' de características que permiten identificar sistemas flojamente acoplados: 1) tiempos de holgura, momentos en donde hay una cantidad excesiva de recursos en relación con las demandas; 2) ocasiones en las que cualquiera de varios medios produce el mismo fin; 3) redes ricamente conectadas en las que la influencia para separarse es lenta o débil mientras se están separando; 4) una relativa falta de coordinación, coordinación lenta o coordinación que es desalentada cuando se mueve a través de un sistema; 5) una relativa ausencia de regulaciones; 6) falta de respuestas planeadas; 7) independencia causal real; 8) escasa capacidad de observación por parte de un espectador; 9) inspección escasa de las actividades dentro del sistema; 10) descentralización; 11) delegación de la discrecionalidad; 12) la falta de vínculos que deberían estar presentes según alguna teoría, 13) la observación de que la estructura de una organización no está vinculada para durar el mismo tiempo que la actividad; 14) aquellas ocasiones en que, sin importar lo que se haga, las cosas siempre resultan igual; y 15) planes de estudios o cursos en las organizaciones educativas para los que hay pocos requisitos previos: entre más extensa la secuencia de requisitos previos, mayor grado de acoplamiento.

inconvenientes, el flojo acoplamiento también reporta beneficios a organizaciones como las universidades. El hecho de tener partes parcialmente independientes y especializadas hace que la organización sea más receptiva a su entorno. También permite que las organizaciones universitarias alcancen y retengan un gran número de soluciones novedosas e incompatibles que pueden ser útiles en situaciones nuevas y distintas. El flojo acoplamiento también permite a las organizaciones universitarias retirar a componentes poco efectivos y que gracias a los acoplamientos débiles pueden ser identificados y localizados. En síntesis, las universidades, caracterizadas como sistemas organizacionales abiertos contienen subsistemas que están relativamente fuerte y flojamente acoplados con respecto de otros subsistemas, lo cual depende del grado en que los elementos organizacionales en común se comparten y son relevantes para otros subsistemas. Por lo tanto, en los sistemas abiertos no todos los elementos pueden estar fuertemente acoplados entre sí, y el flojo acoplamiento entre y dentro de los subsistemas es más común que el acoplamiento fuerte. En ese sentido, el acoplamiento flojo no representa una patología organizacional o una falla administrativa a corregir, sino un dispositivo de adaptación esencial para la supervivencia de un sistema abierto (Birnbaum, 1988).

El entorno o ambiente de las universidades influye sobre actividades importantes de la institución como el financiamiento y la demanda de ingreso a la universidad. Pero la influencia del entorno también se refleja en factores situacionales y contingentes como los valores de la sociedad, las restricciones legales y políticas, cambios en los procesos técnicos y de información, así como aspectos físicos y geográficos. Como regla general, la estructura de la universidad tenderá a diferenciarse en la medida en que su entorno sea más incierto y diverso, de tal manera que las universidades con estructuras más grandes y jerárquicas resultan de la influencia directa del ambiente. Esta necesidad de diferenciación, estructuración y crecimiento puede explicar también el hecho de que las universidades traten de ser tan distintas al común de las organizaciones, especialmente las empresas (Birnbaum, 1988).

Los subsistemas técnicos de las universidades suelen diferir en cuanto a su complejidad, incertidumbre e interdependencia. Las actividades básicas de la universidad que se ven determinadas por el componente técnico tradicionalmente son la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios. Y si bien las tecnologías que cada institución de educación superior emplea pueden diferir, tienden a ser más parecidas entre sí que con las de otras organizaciones. Las diversas maneras en que las tecnologías se aplican y desarrollan en las universidades dependen de la actividad central a desempeñar, por ejemplo, la enseñanza, la investigación o la prestación de servicios (Birnbbaum, 1988).

Por otro lado, una forma alternativa para describir a las universidades en términos organizacionales es la que se esboza desde el marco conceptual del NIS. Desde esta perspectiva institucionalista, las organizaciones sociales dependen de significados, definiciones, reglas y modelos provenientes de entornos más amplios. Estos ambientes constituyen en sí mismos situaciones, que definen y establecen relaciones, propósitos y entidades. Bajo este marco conceptual, los sistemas de educación superior dependen de las instituciones –más intensamente que otras organizaciones– lo que implica que no se puede crear una universidad a menos que ese concepto esté presente en el entorno cultural y organizacional. Por el contrario, si ese esquema o modelo está presente en el entorno, entonces la creación de una universidad es un proceso fácil. Así, concebir a las universidades como instituciones permite centrar la atención en los marcos culturales y las reglas organizacionales elaborados en entornos globales y que se expresan en contextos y realidades locales. Así, la universidad en su papel como la organización más representativa de los sistemas de educación superior tiene una historia que se remonta casi a un milenio, período en el que ha monopolizado los modelos de justicia y progreso social, los cuales se expresan en temas actuales como la excelencia y la equidad (Meyer et al., 2007).

Por otra parte, desde la perspectiva de las teorías institucionales, es posible extraer algunas conclusiones respecto de los sistemas de educación superior como constructos organizacionales. Una de ellas es que *la universidad es una institución mundial*. El análisis

histórico ya presentado en este capítulo interpretado a la luz de los procesos de cambio isomorfo del NIS demuestra que la universidad es una institución global histórica, central para explicar el devenir de Occidente y de la sociedad global de la actualidad. Además, existe evidencia de que los sistemas de educación superior, a pesar de su diversidad, se integran por universidades (organizaciones) que muestran una gran homogeneidad, repitiendo y difundiendo patrones estructurales y de interacción. Esto se ve reflejado también en los planes de estudio, los cuales tienden a mostrar contenidos disciplinares legitimados desde los entornos institucionales globales. Además, las organizaciones universitarias muestran una gran propensión a autoreferenciarse, con lo cual se afirma su identidad. Las universidades constantemente envían mensajes a la sociedad respecto de su éxito como organización, pues muchas de ellas se cuentan entre las más longevas de la civilización (Meyer et al., 2007).

Desde la perspectiva institucional, las universidades pueden ser concebidas también como formas organizacionales. En este sentido, como formas, las universidades muestran un nivel de heterogeneidad mucho mayor que cuando son visualizadas como institución. Por país, las universidades muestran grandes diferencias en cuanto al manejo que hacen de distintas situaciones como la autonomía, la diferenciación de sus estructuras o la propiedad (privada o pública). Algunas universidades, en distintos contextos nacionales, muestran una mayor apertura al cambio que otras. Por ejemplo, las universidades norteamericanas tienden a mostrarse más abiertas hacia la sociedad y la comunidad, mientras que en Europa las universidades tienden a enfatizar los límites entre la institución y su entorno social (Meyer et al., 2007).

En tanto que son instituciones, los sistemas de educación superior han reforzado el desarrollo de la modernidad. Desde sus inicios en la época medieval, la forma de organización universitaria ha incorporado y transmitido los valores y normas institucionales, así como los conocimientos de su ambiente social. Así, desde sus inicios, las universidades han sido el centro del sistema de conocimientos de la sociedad. En sus primeros años y bajo el dominio de la Iglesia, las universidades perpetuaban el conocimiento religioso, pero con la llegada de

la secularización y la racionalización es en las universidades que la ciencia y la técnica se difunden. Y si bien los ideales de la modernidad con su especial aprecio por el cálculo y la eficiencia cuestionan la universalidad y sentimiento comunal de las universidades, éstas, como instituciones importantes han logrado hacer a un lado los reclamos de ciertos sectores sociales respecto de que contradicen los principios racionales de la modernidad. En ese sentido se puede establecer que la universidad es un espacio institucional en donde se establece la autoridad y el conocimiento a nivel de la colectividad, apoyado siempre en los principios más altos y reconocidos. Por lo tanto:

La universidad apoya la producción de un sistema total de conocimientos así como de supuestos respecto del mundo, en lugar de apoyar solamente la instalación del conocimiento por sí mismo. En pocas palabras, la universidad como institución es más importante (y eficiente) que la universidad como organización (Meyer et al., 2007: 199).

De este modo, desde la perspectiva institucional, la universidad es la institución cultural central de la modernidad. A través de sus siglos de existencia ha enlazado un conjunto creciente de actividades, roles y organizaciones específicas con un núcleo cultural universal y unificado. Al hacerlo, define la categoría de personas certificadas que pueden portar esos enlaces, así como aquellas que pueden poseer tanto las bases culturales relevantes de la sociedad así como la autoridad y capacidad específica para llevar a cabo esos roles (Meyer et al., 2007: 210).

Las universidades, conceptualizadas como instituciones no se asumen como organizaciones locales justificadas mediante las funciones económicas y políticas que desempeñan, además de que no se asume que estén moldeadas por un legado histórico o una lucha de poderes. Lo que define al sistema de educación superior, específicamente a las universidades, es una misión cultural y civilizatoria amplia. La legitimidad y el desarrollo histórico de los sistemas de educación superior surge de hacer valer dicha misión, la cual hoy en día incluye también la idea de que las universidades son lugares para llevar a cabo avances que lleven al progreso social (Meyer et al., 2007: 210).

Otro punto de discusión respecto de pensar a las universidades como instituciones tiene que ver con su perdurabilidad a lo largo del tiempo. Las universidades han prevalecido

a pesar de las múltiples críticas respecto de su ineficiencia, llegando a la expansión creciente a lo largo y ancho del mundo. Así, los esfuerzos por acabar con las universidades han fracasado siempre, ya que en tanto que una institución central de la modernidad, las universidades “sustentan las estructuras organizacionales y de roles de las sociedades contemporáneas a través de procesos altamente culturales y colectivos, creando una red de relaciones tautológicas entre el conocimiento cultural, la autoridad y la más amplia variedad de roles y actividades particulares” (Meyer et al., 2007: 213).

4.4. CONCLUSIÓN.

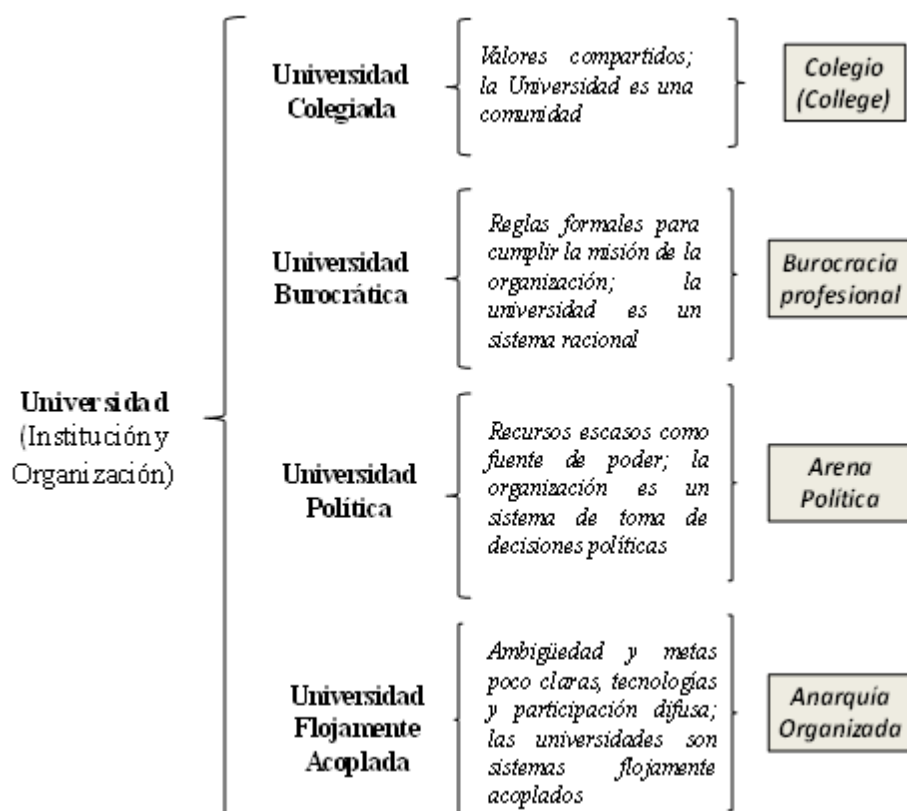
Las universidades representan una de las formas de organización más perdurables de la civilización occidental. Como ha quedado patente en este capítulo, su prolongada permanencia hace de ella una institución importante de las sociedades contemporáneas.

En ese sentido, es quizá en las universidades donde queda más patente la distinción conceptual entre empresas y organizaciones. En efecto, las universidades representan una forma organizacional de mayor longevidad a la de cualquier empresa (de las cuales las más antiguas surgieron en el Renacimiento, en el siglo XVI), de ahí que pueden servir como ejemplo para distinguir entre una empresa y una organización. La misión u objetivo de la universidad es radicalmente distinta a la de las empresas, ya que la enseñanza y la investigación constituyen actividades que poseen una gran legitimidad social, a diferencia del lucro y la instrumentalidad que distinguen a las firmas empresariales. Los participantes organizacionales de las universidades (docentes, administrativos, alumnos) adoptan patrones de interacción distintos y en ocasiones mucho más complejos que los presentados en las organizaciones empresariales. De ahí que las reglas y normas que modulan el comportamiento de los participantes se expresen en distintas formas de ejercicio de la dominación. Las estructuras necesarias para desempeñar las tareas de la universidad, son por tanto, también distintas a las de una empresa (u otros tipos de organización) sobre todo

en el arreglo o configuración de sus partes, así como los procesos y tecnologías asociados a la reproducción y sostenimiento de dichas estructuras. Por su parte, los ambientes (físicos, tecnológicos e institucionales) de las universidades son también muy específicos, mucho más complejos que el de las empresas promedio, debido a la gran diversidad y heterogeneidad de los conocimientos que en ellas se desarrollan y que representan sus tareas sustantivas y cotidianas.

De esta manera, las universidades como una forma de organización se han caracterizado desde el punto de vista del análisis organizacional e institucional desde cuatro modelos o perspectivas, los cuales suelen ser asumidos como contrapuestos, pero que en la práctica se complementan de manera constante. Dichos modelos pueden ser vistos como la construcción discursiva de los mitos racionalizados que dan sustento a las estructuras organizacionales derivadas desde la forma de organización que subyace a la concepción misma de la universidad. Estas cuatro formas de organización de la universidad son: la universidad colegiada (colegio); la universidad como sistema burocrático (burocracia profesional); la universidad como sistema político (arena política) y la universidad como un sistema flojamente acoplado (anarquía organizada). Estas caracterizaciones de la universidad como formas organizacionales se presentan gráficamente en el siguiente esquema:

Figura 4.3. La universidad como una forma de organización.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

5.1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se detallarán los métodos que se emplearon para realizar la investigación empírica del presente trabajo de tesis, situándolos dentro de la estrategia general de investigación adoptada –el estudio de caso– y dentro del paradigma general de investigación en el cual se inscribe la presente tesis, la metodología de investigación cualitativa.

Así Barba (2009: 16) señala que “la metodología implica una discusión sobre la pertinencia de la separación entre concepto teórico y dato empírico”. Por lo tanto, ahondar en el aspecto metodológico significa abordar la brecha entre el marco teórico de la investigación y los datos obtenidos en el trabajo de campo. No obstante, también Barba (2009: 16) destaca que:

En las ciencias sociales las relaciones entre concepto teórico y dato empírico son pobres, y por lo general, poco exactas. En buena medida, esto se debe a la falta de un conocimiento acumulado y/o acumulable en el sentido de una integración lineal y progresiva, y a la ausencia de conceptos básicos universalmente acordados por la comunidad científica.

De esta manera, desde los Estudios Organizacionales, los cuales intentan estar al tanto de los debates ontológicos, metodológicos y epistemológicos en las ciencias sociales, se ha empleado la estrategia metodológica del estudio de caso para tratar de acortar esa distancia entre la teoría y los datos empíricos, toda vez que “a través de éste se puede intentar crear una serie de hipótesis que en otros contextos concretos deben verificarse, lo que permite establecer un *planteamiento maduro teóricamente*, al mismo tiempo que adecuado en cuanto a los datos empíricos correspondientes” (Barba, 2009: 17). Es en este sentido que en la presente tesis se ha seleccionado al estudio de caso como la estrategia metodológica que permita articular las teorías diversas existentes respecto de las estructuras, configuraciones

y formas de organización y lo que se observa que acontece en una organización concreta y específica, planteado como un problema de investigación digno de estudio.

Hablando concretamente de los temas principales bajo análisis en la presente tesis – estructura, configuración, forma organizacional y universidad– el abordaje que se ha hecho de los mismos desde la Teoría de la Organización, el Análisis Organizacional y los Estudios Organizacionales es bastante diverso, lo cual se desarrollará brevemente a continuación.

Así, la estructura organizacional ha sido estudiada principalmente desde el paradigma cuantitativo (positivista), siendo ejemplo patente de esta tendencia las investigaciones realizadas desde el enfoque de la contingencia. No obstante, como Crozier y Friedberg (1990) señalan, las descripciones que estos estudios elaboraron de las dimensiones contextuales y ambientales y su relación contingente con la estructura representan a lo mucho una caricatura, una imagen estática de la dinámica que da origen a esas estructuras y que a su vez posibilitan a los cambios que experimentan. Por lo tanto, si bien la elección de la metodología cualitativa para el estudio de la estructura organizacional puede parecer poco idóneo y a contracorriente, no lo resulta tanto si en lugar de hacer comparaciones y generalizaciones –al estilo contingente– el objetivo de la investigación se desplaza hacia la dinámica (organizing) que da origen a las estructuras organizacionales, así como su relación con el cambio en las mismas, situación que se conecta con las otras temáticas centrales de la presente tesis, la configuración y la forma organizacional.

Así, la configuración organizacional y la forma de organización se muestran más abiertas a los enfoques cualitativos, en tanto que las variables y dimensiones que involucran son concebidas como elementos cambiantes y sujetos a adoptar distintas configuraciones y formas. No existen alusiones claras a la metodología ‘canónica’ para hacer investigaciones sobre estos dos temas, sin embargo, se pueden inferir algunas tendencias. En el caso de la configuración organizacional, concretamente desde el modelo de Mintzberg, resulta más o menos obvio que se da preferencia a la metodología cualitativa, con estrategias de investigación cercanas al estudio de caso, así como la utilización de métodos como la

observación participante y la entrevista semi-estructurada, así como el análisis documental, todos ellos propios del paradigma cualitativo de investigación. En este sentido resulta esclarecedor que en otras investigaciones realizadas por Mintzberg respecto de temáticas distintas (concretamente, la definición del quehacer real del administrador) ha reportado que se valió de métodos como la observación directa (él la denomina investigación de la acción) y las entrevistas semi-estructuradas, además de que en sus obras sobre configuración, suele presentar casos de estudio sobre organizaciones representativas de las configuraciones esbozadas, lo cual lleva a pensar que de esos mismos casos se dedujeron las conclusiones en las que se basa su modelo configuracionista.

Para el caso de las formas organizacionales, las opciones metodológicas parecen mucho más difusas y abiertas, ya que muchos de los artículos y obras que abordan el tema desde lo teórico no profundizan en cuanto a la metodología apropiada para obtener datos empíricos que permitan estudiar las formas de organización. Sin embargo, dados los elementos que componen estas teorías, es posible asumir que las metodologías cualitativas resultan idóneas para su estudio, pues tradicionalmente se han realizado investigaciones relacionadas al Nuevo Institucionalismo (sobre todo sociológico) dentro de este paradigma. Además, hablando concretamente de las nuevas formas de organización (posburocráticas/posmodernas), éstas suelen ser presentadas a manera de casos paradigmáticos o críticos, de los cuales resulta el interés por su estudio. Ejemplo de ello resultan las descripciones –a manera de casos– realizadas por Clegg (1990) respecto de las pequeñas empresas panificadoras familiares francesas, las empresas japonesas y los distritos industriales italianos, los cuales son documentados y abordados desde una perspectiva cualitativa.

Por lo tanto, en la presente tesis se ha elegido la estrategia metodológica del estudio de caso para dar cuenta de la forma de organización de la universidad pública estatal que se investigó de manera empírica. Esta elección se dio fundamentalmente en función del propio caso de estudio, el cual se presenta como relevante en sí mismo –no necesariamente

representativo, en el sentido funcionalista– lo cual permite hacer conexiones analíticas relevantes entre la teoría y lo observado en la organización. El paradigma de investigación elegido fue obviamente el cualitativo, empleando los métodos de investigación propios del mismo: la observación participante –completamente participante en su mayoría– la entrevista cualitativa –no estructurada en su casi totalidad– y el análisis documental como método complementario y de triangulación de datos.

De esta manera, en este capítulo se detallará la estrategia metodológica y los métodos que se emplearon para acercarse al objeto de estudio de la presente tesis, es decir, la universidad pública, así como a los sujetos de estudio, las formas de organización y el cambio organizacional.

5.2. EL ESTUDIO DE CASO.

El estudio de caso ha ganado en confianza dentro de la comunidad científica como una estrategia de investigación rigurosa por derecho propio. Como Hartley (2004: 323) señala, los estudios de caso son “ampliamente usados en los Estudios Organizacionales y a través de las Ciencias Sociales, por ejemplo, en la Sociología, la Psicología Organizacional, la Antropología, Relaciones Laborales y la Ciencia Política”.

Bryman (2005) señala que mucha de la investigación cualitativa realizada en la práctica asume la forma de un estudio de caso, de tal forma que muchas veces ambos términos son usados como sinónimos. Sin embargo, existen estudios de caso que adoptan métodos más propios de la investigación cuantitativa.

En particular, la investigación sobre organizaciones ha estado muy ligada al estudio de caso como estrategia metodológica, pues varias de las investigaciones clásicas del campo se basaron en el estudio de una o dos organizaciones, siendo ejemplos característicos los trabajos de Blau, Gouldner y Selznick. Sin embargo, a partir de los años sesenta, comenzó

un declive del empleo de los estudios de caso, ya que el interés por elaborar investigaciones más 'científicas' hizo que varios estudiosos de las organizaciones viraran hacia investigaciones cuantitativas y de corte experimental. Una de las razones por las cuales se perdió la confianza en los estudios de caso fue que es muy difícil extraer generalizaciones a partir del estudio de unos cuantos casos, razón por la cual se planteó la idea de estudiar poblaciones de organizaciones (Bryman, 2005).

Así, el estudio de caso puede definirse como:

Una investigación detallada, en donde se recolectan datos en un período de tiempo respecto de un fenómeno, en su propio contexto. El objetivo es proveer un análisis del contexto y los procesos que ilustran los problemas teóricos que se están estudiando. El fenómeno no se aísla de su contexto (como en la investigación de laboratorio) pero resulta de interés precisamente porque se intenta comprender como la conducta y/o los procesos son influenciados y a su vez influyen en el contexto... El estudio de caso es particularmente adecuado para preguntas de investigación que requieran una detallada comprensión de los procesos sociales u organizacionales debido a la riqueza de los datos recolectados dentro de su propio contexto. En la investigación organizacional, el estudio de caso es probable que se dé en una o más organizaciones, o en grupos e individuos que operan dentro o alrededor de la organización, por ejemplo, departamentos, empleados, consumidores o clientes (Hartley, 2004: 323).

Otra definición del estudio de caso señala que se trata de:

Un enfoque cualitativo en el cual el investigador explora un sistema delimitado (caso) o múltiples sistemas delimitados (casos) en un período de tiempo, a través de una recolección de datos detallada y a fondo que comprende múltiples fuentes de información (por ejemplo, observaciones, entrevistas, material audiovisual, así como documentos y reportes) y que ofrece una descripción del caso y de los temas basados en el mismo (Struminska y Koladkiewicz , 2018: 4).

El caso de estudio no es un *método*, sino una *estrategia de investigación*. Parte importante del diseño de un caso de estudio es el contexto del mismo. Por esta razón, siempre existirán demasiadas variables para cada observación realizada, razón por la cual los criterios y diseños de la investigación experimental y basada en encuestas no suelen ser los apropiados (Hartley, 2004). Así, aunque el estudio de caso es asociado generalmente con los métodos cualitativos de investigación, esto no es necesariamente cierto, ya que lo que define a un estudio de caso, "no es el conjunto de métodos de carácter cuantitativo o cualitativo empleados, sino la especificidad del objeto a ser estudiado" (Gundermannn, 2001: 256). En este caso, la especificidad del objeto de estudio, es decir las formas organizacionales,

concretamente el cambio en las formas y estructuras de organización, hacen que el estudio de caso realizado sea abordado con una metodología cualitativa de investigación.

De esta manera, los estudios de caso, como estrategia de investigación emplean una multiplicidad de métodos –cualitativos o cuantitativos, en ocasiones, ambos– y generalmente involucran la observación participante, observación directa, etnografía, entrevistas (desde semi-estructuradas hasta relativamente no estructuradas), grupos focales, análisis documental, incluso directamente cuestionarios o en combinación con algún otro método (Hartley, 2004).

Así, un estudio de caso se define en términos de su orientación teórica, es decir, el valor de la teoría es fundamental. En este sentido, si bien algunos casos de estudio se inician con un marco conceptual o teórico rudimentario, en general el investigador que sigue esta estrategia “debe desarrollar marcos teóricos durante el curso de la investigación que comuniquen y otorguen sentido a los datos obtenidos y que además se puedan examinar sistemáticamente en busca de su plausibilidad” (Hartley, 2004: 324).

En lo general, los estudios de caso tienden a generar teorías de forma inductiva. Dado que dicha estrategia permite explorar y abordar los problemas de investigación en profundidad y en su propio contexto, la generación de teorías puede darse a través del ensamblaje sistemático de las evidencias para replicar o generar teorías de interés (Hartley, 2004).

A decir de Stake (1994: 236) “el estudio de caso no es una elección metodológica sino la elección de un objeto para ser estudiado” (en el caso de esta tesis, la universidad pública) y añade que “como una forma de investigación, el estudio de caso se define por el interés en casos individuales, no por los métodos de investigación usados” (en esta investigación interesa el estudio de un caso particular para ahondar en el conocimiento de la formas de organización de las universidades públicas), de ahí que el estudio de caso no sea exclusivamente un elemento de las metodologías de investigación cualitativas.

Lo que se puede concluir a partir de lo anterior es que el estudio de caso se define principalmente en función del objeto a ser estudiado. El hecho de que en esta investigación se haya tomado a la universidad como objeto de estudio, hace que el estudio de caso sea la estrategia metodológica preferida en tanto que el análisis de un caso concreto contribuye al conocimiento de este tipo de organizaciones. Esto refuerza el argumento de que comprender la especificidad y diversidad de la vida social (y organizacional) en sus distintos aspectos no sería posible sin la estrategia de los estudios de caso. A pesar de que el caso de estudio puede ser usado para modificar el conocimiento teórico, su verdadera especificidad yace en proveer descripciones a profundidad que representan de manera precisa el fenómeno bajo exploración (Struminska y Koladkiewicz, 2018).

Ahora bien, el estudio de caso, a nivel epistemológico permite hacer observaciones contextuales de los fenómenos de interés, inmersas en la vida real. Así, el conocimiento obtenido a través del estudio de casos específicos permite comprender los procesos sociales y el papel que interpretan los factores que son considerados importantes desde diversas teorías (Struminska y Koladkiewicz, 2018).

Por lo tanto, la estrategia de investigación del estudio de caso se define a partir del objetivo de investigación que los investigadores se han planteado, ya que esto es lo que define las técnicas, los instrumentos de recolección de datos y también en donde se centrará la atención en el proceso de investigación. Así, como Struminska y Koladkiewicz (2018: 3) señalan:

En el método etnográfico, se hace énfasis en la reconstrucción del contexto cultural dentro del cual el grupo examinado funciona; toda herramienta diseñada y cada proceso de recolección de datos están subordinados a este objetivo. El método de la teoría fundamentada busca crear una teoría que se adapte a la realidad observada. En el método de los estudios de caso, el objetivo primario es hacer una descripción comprensiva y llegar a un entendimiento del caso y de su contexto.

De esta manera, el estudio de caso (dependiendo de la orientación paradigmática del investigador) como estrategia de investigación, puede permitir alcanzar alguno de los siguientes objetivos (Struminska y Koladkiewicz, 2018: 3-4):

- Usar los resultados obtenidos para crear conceptos generales abstractos (teóricos) que pueden ser usados para describir y explicar el fenómeno examinado.
- Desarrollar teorías que expongan la realidad social en un área determinada.
- Modificar o complementar teorías ya existentes.
- Referirse a una clase más amplia de fenómenos similares.
- Proveer soluciones prácticas a problemas a tipos específicos de problemas.

Tellis (1997), por su parte afirma que se puede interpretar que el estudio de caso tiene al menos cuatro aplicaciones:

- 1) Explicar relaciones causales complejas de los fenómenos o entes a estudiar.
- 2) Describir el contexto del fenómeno o ente a estudiar.
- 3) Describir el fenómeno o ente a estudiar en sí mismo.
- 4) Explorar aquellas situaciones en las que el fenómeno o ente a estudiar no presenta resultados claros.

En opinión de Bryman (2005) los estudios de caso pueden servir a tres propósitos de investigación. En primer término, pueden emplearse de manera exploratoria para lograr penetrar en áreas no antes abordadas. En segundo lugar, pueden usarse para probar teorías, lo cual choca con la idea de sentido común que sugiere que su objetivo es generar nuevas teorías. Finalmente, los estudios de caso pueden usarse para confirmar los hallazgos encontrados en otros estudios, algo que puede elevar la validez externa de las investigaciones cualitativas en lo general y de la estrategia del estudio de caso en lo particular.

Yin (1994) afirma que el estudio de caso es una estrategia metodológica por la cual se opta preferentemente cuándo se busca responder a preguntas del tipo: ¿Cómo? ¿Por qué? También se elige esta estrategia cuando el investigador tiene poco control de la situación o cuando el interés principal se centra en fenómenos contemporáneos en el contexto de la vida real.

Así, Bryman (2005) define la naturaleza del estudio de caso a partir de tres elementos secuenciales. En primer lugar, debe definirse el caso, el cual puede tratarse de una

organización o un departamento, así como de eventos o actividades organizacionales, además de personas. En segundo lugar, el estudio de caso suele implicar el estudio de un solo caso, aunque muchas investigaciones optan por estudiar dos casos; las razones para incluir en la investigación un segundo caso (o más) son que permite hacer mayores generalizaciones y que la comparación de los casos permite distinguir las características de cada uno en particular. En tercer lugar, los estudios de caso se distinguen por exhibir una gran gama de métodos de recolección de datos, y existen muchos ejemplos en donde un solo caso es abordado usando una gran variedad de instrumentos. Finalmente, los estudios de caso ponen atención en múltiples aspectos, lo que los distingue de los estudios cuantitativos; en ese sentido, en el campo de las organizaciones, los estudios de caso enfatizan en el contexto, los procesos organizacionales, los modelos organizacionales, la toma de decisiones, la implementación de modelos y políticas, entre otros temas variados (Bryman, 2005).

De este modo, Stake (1994 y 1999) señalan que existen tres tipos de estudios de caso: el *intrínseco*, el *instrumental*, y el *colectivo*. A continuación se detallarán las particularidades de los mismos.

El *estudio de caso intrínseco* se adopta cuando hay un deseo de comprender de mejor manera ese caso particular, pero sobre todo, porque de manera especialmente particular el caso es interesante en sí mismo. El caso está dado por sí mismo, no se efectúa pensando en ahondar en la comprensión de otros casos, sino únicamente por ese caso particular. No se trata de entender un constructo abstracto o un fenómeno en su totalidad, tampoco de construir una teoría, el caso es en sí mismo el centro de interés (Stake, 1994 y 1999).

En el *estudio de caso instrumental*, un caso particular es estudiado para ahondar y perfeccionar una teoría. El caso es de interés secundario, lo que se busca es facilitar la comprensión de otro elemento. Por ello, el caso se elige para avanzar en el conocimiento de esa teoría o constructo que es el centro de interés de la investigación. En esta ocasión, el

estudio de caso es un instrumento para conseguir algo diferente a la comprensión de ese caso concreto (Stake, 1994 y 1998).

El *estudio de caso colectivo* implica estudiar un número de casos de manera conjunta para ahondar en el fenómeno que se está investigando. Cada estudio de caso particular es un instrumento para aprender sobre la teoría o el tema central de investigación. Los casos pueden ser similares o diferentes, redundar o diferir uno del otro, pero lo importante es que debe existir una buena coordinación entre los casos individuales para no perder de vista el objetivo primordial (Stake, 1994, 1999).

A decir de Yin (1994), los estudios de caso pueden ser de tres tipos: *exploratorios*, en los cuales el objetivo es acercarse inicialmente al caso, lo que no implica un conocimiento profundo del mismo, este tipo de estudios suelen asociarse a la investigación social; *explicativos*, cuyo objetivo es estudiar a profundidad el caso de tal manera que se puedan establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo, este tipo de estudios son asociados a investigaciones de tipo causal; y *descriptivos*, en los cuales el objetivo es describir el caso estudiado sin establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo, en este tipo de casos se requiere de una teoría descriptiva desarrollada previamente con la cual se sustentará el caso. El estudio de caso elaborado en la presente tesis, de acuerdo con este autor, sería uno de tipo *explicativo*.

Ahora bien, los estudios de caso pueden clasificarse también con base en el criterio de la conveniencia que presenta el caso en cuestión desde el punto de vista de la información que contiene. Dicha tipología se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 5.1. Tipología de los Estudios de Caso.

Tipología de los Estudios de Caso	
Casos Extremos o desviados	Existe una fuente de información sobre casos inusuales o atípicos. Se suele asumir que éstos pueden proveer más información, debido a que involucran a más actores y más mecanismos básicos dentro del caso examinado. Un ejemplo puede ser la investigación de una disputa pública, con el objetivo de

	comprender como una dependencia pública 'aprende' nuevos patrones de gobernanza participativa.
Casos con Variación Máxima	Proveen información respecto de la importancia de condiciones diferentes de un determinado proceso o fenómeno y su resultado. Por ejemplo, tres o cuatro casos pueden diferenciarse fuertemente desde el punto de vista de una sola dimensión: el tamaño de la organización, su tipo o forma, localización o presupuesto.
Casos Críticos	Proveen información que llevan a la siguiente deducción lógica: 'si esto es o no relevante para este caso, puede o no aplicar para todos los casos'. En este tipo, los investigadores buscan casos en los cuales los principios teóricos puedan ser confirmados o no.
Casos Paradigmáticos	Desarrollan una metáfora o establecen una nueva escuela dentro del dominio en que se desenvuelven: son casos que subrayan características más generales de la comunidad examinada.

Fuente: Struminska y Koladkiewicz (2018: 11).

De acuerdo a Yin (1994), el desarrollo de un estudio de caso atraviesa por las siguientes fases: el diseño del estudio de caso, la dirección del estudio de caso, el análisis de la evidencia del estudio de caso y el desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia.

En la fase de *diseño del estudio de caso*, se determinan las habilidades necesarias para llevar a cabo el estudio de caso, además de desarrollar y revisar el protocolo de investigación. En cuanto a las habilidades necesarias para conducir un estudio de caso, se recomienda que el investigador desarrolle la habilidad de hacer buenas preguntas e interpretar las respuestas, ser flexible y estar plenamente empapado de los temas que se van a estudiar, tratando en la medida de lo posible evitar prejuicios e ideas preconcebidas. En cuanto al desarrollo y revisión del protocolo, en este deben incluirse los objetivos del proyecto, los temas a tratar, los procedimientos a seguir para obtener la información, las preguntas de

investigación que definen el problema, así como el diseño del reporte en que se plasmarán los resultados del estudio (Yin, 1994).

En la siguiente etapa, la de la *dirección del estudio de caso*, se preparan los medios para recolectar los datos, la distribución del cuestionario o la conducción de las entrevistas (ambas en algunos casos). Las fuentes de recolección de datos más comunes son: documentos, archivos, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos. Cada uno de ellos presenta sus ventajas y desventajas, por lo que no puede decirse que alguno de ellos sea superior a priori. Hay que recordar que el objeto de estudio define en gran medida la hechura del estudio de caso, razón por la cual las fuentes de recolección de datos a usar serán diferentes dependiendo del caso particular (Yin, 1994).

La etapa siguiente es la del *análisis de la evidencia del estudio de caso*, donde se examina, categoriza y tabula la evidencia para contrastarla con las proposiciones iniciales del caso. En esta etapa no necesariamente se recurre o necesita de la validación estadística de los resultados. En su lugar se emplean otras técnicas analíticas como la comparación de patrones, donde se compara un patrón basado en evidencia empírica con uno previsto de manera heurística; o la construcción de explicaciones, donde se elabora una explicación del caso; o el análisis de series de tiempo, donde se evalúa la variación de variables – independiente o dependientes– en el tiempo (Yin, 1994).

En la última etapa, la del desarrollo de *conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia*, el investigador debe dejar a un lado el lenguaje especializado de su área, hacer a un lado los tecnicismos y ser claro y preciso, pues una investigación muy bien desarrollada, pero que no está bien explicada al lector, es una investigación que carece de utilidad (Yin, 1994).

Por lo tanto, en función de lo expuesto, en la presente investigación se usará al estudio de caso como estrategia metodológica para acercarse al objeto de estudio, es decir la universidad pública, así como al sujeto de estudio, las formas organizacionales y el cambio organizacional. Esta elección se hizo en función de que el estudio de caso permite responder

a la pregunta de investigación que denota el problema de investigación de la presente tesis: ¿Cómo influye la forma organizacional de una universidad pública en sus procesos de cambio institucional? Como ya se mencionó, el estudio de caso busca generalmente dar respuesta a este tipo de preguntas, las cuales difícilmente podrían ser contestadas usando otra estrategia metodológica diferente.

Además, como De la Rosa (2006: 329) afirma: “el estudio de caso es pues la estrategia metodológica por excelencia de los Estudios Organizacionales: representa la forma de acceder al estudio de algunas de las facetas del análisis organizacional, como por ejemplo, los procesos decisorios, los constructos culturales, las relaciones de poder, entre otras”. Por todo ello, el estudio de caso resulta la estrategia metodológica más adecuada para el estudio del objeto de estudio de la presente tesis, es decir la universidad pública y de los sujetos de estudio, las formas organizacionales y los procesos de cambio organizacional.

Según la clasificación hecha por Yin (1994) respecto de los tipos de estudio de caso, el estudio de caso de la presente tesis sería uno de tipo explicativo, en tanto que el objetivo es ofrecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo, explicaciones relacionadas al cambio y configuración de la forma organizacional a través de distintos mecanismos.

De acuerdo a la clasificación de los estudios de caso que Stake (1994) elabora, el estudio de caso de la presente tesis sería un estudio de caso instrumental, dado que el estudio de la organización –una universidad pública– permite ahondar en el conocimiento de las teorías y categorías conceptuales de interés y que permiten dar respuesta a la pregunta de investigación.

Empleando la tipología de Struminska y Koladkiewicz (2018) el estudio de caso que acompaña a esta tesis se clasifica en el tipo de estudios de caso con variación máxima, en tanto que de alguna manera la organización estudiada se presenta como un espacio en donde las conceptualizaciones tradicionales de la estructura, configuración y forma de organización de las universidades parecen estar sometidas a fuertes variaciones, ya que la institución

estudiada posee características que permiten establecer conexiones (o desconexiones) entre lo señalado teóricamente y lo observado empíricamente.

5.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

La investigación en Ciencias Sociales se ha llevado a cabo siguiendo los preceptos de dos métodos con características propias y que los hacen plenamente diferenciables. Por un lado se encuentran los estudios cuantitativos, donde se adoptan los postulados del paradigma positivista, que afirma que solo aquellos conocimientos que son obtenidos mediante mediciones perfectamente verificables y que pueden ser analizados a través de herramientas de tipo matemático, como el análisis estadístico de varianza son válidos. Por el otro, tenemos a los estudios de tipo cualitativo, los cuales siguen los pasos dictados por la hermenéutica, que utiliza un proceso de interpretación que permite una mejor comprensión de la realidad (Ruiz, 1996).

Los partidarios de ambos métodos destacan las ventajas de uno y las desventajas de su opuesto. Los que favorecen la metodología cuantitativa señalan que el método cualitativo carece de validez y fiabilidad puesto que se recurre demasiado a la subjetividad y se deja de lado el rigor de la ciencia exacta de las matemáticas, además de que las explicaciones aportadas desde ese tipo de estudio carecen de rigor, siendo en ocasiones más historias de fantasía que trabajos científicos. Por su parte, los partidarios del método cualitativo afirman que la supuesta validez del método cuantitativo respaldado en la estadística no arroja explicaciones satisfactorias de la realidad social, puesto que lo importante es alcanzar la comprensión de los significados y del sentido que los actores dan a esa relación social, además de resaltar que los modelos estadísticos del método cuantitativo no pueden predecir la realidad como se afirma, puesto que la realidad social no puede ser descrita por constructos de esa índole, ya que lo primordial cuando se hace referencia a las Ciencias Sociales son los significados (Ruiz, 1996).

Por lo tanto, los adeptos de lo cuantitativo pueden concluir la superioridad del mismo gracias a la mayor objetividad de sus investigaciones, las cuales se limitan a reportar la realidad de la manera más fehaciente, en oposición a la parte cualitativa, en donde la investigación se halla sometida a la interpretación 'cargada' de valores del investigador. Argumentos similares sostienen que la flexibilidad de los estudios cualitativos es un arma de dos filos, pues mientras que puede favorecer la innovación de las investigaciones, conlleva un trabajo poco estructurado; en el caso de la parte cuantitativa, más establecida, la fortaleza que subyace al orden y estructuración de la investigación puede ser vista como una fortaleza, mientras que otros pueden argumentar que esto no hace sino limitar el potencial de innovación de las investigaciones. Sin embargo, toda esta caracterización de sentido común de ambos métodos es bastante simplista, ya que ambos presentan ventajas y desventajas, siendo en muchas ocasiones la situación a investigar la que define la pertinencia y utilidad de un método sobre otro. No obstante, la predominancia de los métodos cuantitativos es bastante notoria, de tal forma que los enfoques cualitativos han quedado muchas veces en un segundo plano, limitándose al campo de las Ciencias Sociales (Silverman, 2000).

Los elementos principales de los paradigmas, positivista y hermenéutico o interpretativista sirven como fundamento para los métodos cuantitativo y cualitativo respectivamente, y se comentarán a continuación.

Los focos de estudio del paradigma positivista son principalmente de carácter general, se centran en las estructuras, en lo objetivo y en las cosas y sucesos. La epistemología del paradigma positivista se caracteriza por ser realista, absolutista esencialista y lógico-positivista, y en tanto se aboca principalmente a ofrecer explicaciones causales y a la medición, dando como resultado teorías de tipo deductivas y abstractas, marcadas por su carácter operacional (Ruiz, 1996).

Así, Silverman destaca los principales métodos de la investigación cuantitativa:

Tabla 5.2. Métodos de la Investigación Cuantitativa.

Métodos	Características	Ventajas
---------	-----------------	----------

Encuesta Social	Muestras aleatorias Medición de variables	Representativa Prueba de hipótesis
Experimento	Estímulos experimentales 'Grupo de control' no expuesto a los estímulos	Medición precisa
Estadísticas oficiales	Análisis de datos previamente colectados	Grandes bases de datos
Observación estructurada	Observaciones registradas en un programa predeterminado	Confiabilidad en las observaciones
Análisis de contenidos	Se usan categorías predeterminadas par dar cuenta de contenidos de productos de medios masivos	Confiabilidad en las mediciones

Fuente: Silverman (2000: 3).

No obstante, los opositores al paradigma positivista han destacado debilidades del paradigma dominante en la investigación social. Así, las críticas más comunes hacia los métodos de investigación cuantitativa se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5.3. Críticas a la Metodología de Investigación Cuantitativa

Algunas críticas de la investigación cuantitativa
1. La investigación cuantitativa puede equivaler a una 'solución rápida', lo cual implica ningún contacto con las personas o el 'campo'.
2. Las correlaciones estadísticas pueden estar basadas en 'variables', las cuales en el contexto de la interacción que ocurre de manera natural, se definen de manera arbitraria.
3. La especulación post-hecho respecto del significado de las correlaciones puede involucrar procesos en línea con el sentido común, los cuales la ciencia trata de evitar.
4. la búsqueda de fenómenos 'medibles' puede significar que valores no percibidos pueden deslizarse en la investigación al tomar en cuenta conceptos altamente problemáticos o poco confiables (por ejemplo, delincuencia o inteligencia).
5. Mientras que es importante probar hipótesis, una lógica puramente estadística puede hacer del desarrollo de hipótesis un asunto trivial y puede fallar al generar hipótesis a partir de los datos.

Fuente: Silverman (2000: 7).

Así, "una investigación basada en una lógica pura y estrictamente cuantitativa implica dejar de lado el estudio de varios fenómenos interesantes relacionados con lo que las personas hacen realmente en sus vidas cotidianas, ya sea en sus hogares, oficinas, o lugares públicos y privados" (Silverman, 2000: 7). Por lo tanto, los investigadores que emplean el enfoque cualitativo sugieren que las técnicas cuantitativas no son las únicas capaces de establecer la

validez de los hallazgos en la investigación de campo. Esto se debe a que ciertos supuestos del enfoque cuantitativo suelen ser inapropiadas para la comprensión de los fenómenos sociales, por ejemplo, los experimentos, estadísticas oficiales y los datos de encuestas excluyen la observación del comportamiento en las situaciones cotidianas. De esta manera, la cuantificación además de ser útil en muchos casos, también puede encubrir procesos sociales básicos (Silverman, 2000).

Por su parte, los focos de estudio del paradigma interpretativista son de carácter único, se centran en lo humano, en lo interior, en lo subjetivo, en los significados. En este paradigma, la epistemología que adopta está marcada por la fenomenología, su corte relativista y perspectivista, y se aboca principalmente a la interpretación, la comprensión, la descripción y la observación. Las teorías que emergen de este proceso, a diferencia del otro paradigma se caracterizan por su corte inductivo, ser concretas y su tendencia a relatar historias (Ruiz, 1996).

A decir de Ruiz, “los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el *significado particular* que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como *piezas de un conjunto sistemático*”. Por ello, mientras la metodología cualitativa se enfoca en captar el significado auténtico de los fenómenos sociales, la metodología cuantitativa se enfoca en captar los hechos sociales sin penetrar en su sentido profundo, por lo que el descubrimiento del significado es quizá la característica que mejor resume el uso de la metodología cualitativa frente a la cuantitativa (Ruiz, 1996: 17, 21-24).

Complementando lo anterior, para Bryman (2005), la investigación de tipo cualitativo es un diseño que muestra un énfasis distinto a la modalidad cuantitativa. La diferencia radica principalmente en que se da prioridad a la perspectiva de los individuos estudiados en lugar de los supuestos previos del investigador, así como el énfasis puesto en la interpretación de las observaciones de acuerdo a la comprensión propia de los sujetos.

Por su parte Jemielniak y Ciesielska (2018: 3) señalan que los estudios cualitativos:

Se encuentran influidos por la serendipia, y requieren de apertura para su interpretación. Es por eso que presentan una naturaleza performativa en lugar de ostensiva: emplean modelos y teorías generadas en y a través de la investigación y no están conceptualizados antes del trabajo de campo. Llegar al lugar con preconcepciones y la creencia de que se puede entender el mundo estudiado de mejor manera que las personas que viven en él suele estar asociado con el impulso hacia la consultoría y el ‘ser práctico’.

De esta manera, los métodos cualitativos resultan adecuados cuando “se pone énfasis en el punto de vista de los actores y en el significado de las relaciones sociales en las que se desarrolla la acción de los actores; los métodos cuantitativos resultan pertinentes cuando lo que importa es ofrecer evidencias y/o explicaciones sobre la distribución, repetición, generalización o predicción de los hechos sociales” (Vela, 2004: 63).

Así, los métodos empleados por los investigadores cualitativos parten del supuesto en común de que éstos permiten obtener una comprensión más profunda de los fenómenos sociales que aquellas que se pueden obtener de datos puramente cuantitativos (Silverman, 2000). A pesar de que los métodos cualitativos de investigación suelen ser muy diversos, las principales preferencias de los investigadores que trabajan bajo este enfoque se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5.4. Preferencias de Investigación desde el enfoque cualitativo.

Preferencias de los ‘investigadores cualitativos’
1. Una preferencia por los datos cualitativos –entendidos de manera simple como el análisis de las palabras y las imágenes en lugar de números.
2. Una preferencia por datos que ocurren de manera natural –observación en lugar de experimento, entrevistas no estructuradas más que estructuradas.
3. Una preferencia por los significados más que el comportamiento –intentando documentar el mundo desde el punto de vista de la persona estudiada.
4. El rechazo de la Ciencia Natural como modelo.
5. Una preferencia por la investigación inductiva, generadora de hipótesis en lugar de la prueba de hipótesis.

Fuente: Silverman (2000: 8).

Así, la metodología cualitativa no significa simplemente hacer investigación cuantitativa sin manejar métodos matemáticos o estadísticos, ya que constituye un paradigma en toda regla, con métodos y prácticas particulares. Tampoco las etiquetas de ‘conocimiento acientífico’ que suelen adjudicarse a la metodología cualitativa son válidos, pues como afirma Bryman (2005: 140) hoy en día “etiquetar a algo como no científico sugiere falta de rigor, de objetividad y de

confiabilidad. De hecho, ninguna de estas tres descripciones puede ser aplicada a la investigación cualitativa sin recurrir a ambigüedades, y algunas investigaciones cuantitativas muestran carencias en esos aspectos”.

Las principales críticas a los métodos cualitativos de investigación recaen sobre dos temas básicos. En primer lugar, se suele cuestionar la confiabilidad o consistencia de los datos cualitativos, es decir, el problema básico que el investigador enfrenta al momento de categorizar los eventos o actividades descritas, pues suele argumentarse que los adeptos a los métodos cualitativos proveen a los lectores con poco más que extractos breves y persuasivos de los datos obtenidos. Por lo tanto, una manera a través de la cual la confiabilidad del estudio puede incrementarse es documentando apropiadamente el proceso de investigación. La segunda fuente de críticas proviene de la validez de la información investigada, pues se ha notado que los estudios cualitativos en repetidas ocasiones tienden a caer en lo anecdótico, presentando fragmentos de entrevistas o señalando eventos circunstanciales que parecen apoyar las conclusiones o explicaciones ofrecidas, sin que se demuestre satisfactoriamente que la información es representativa y susceptible de generalización. Así, una manera de incrementar la validez de una investigación cualitativa es contemplar ejemplos, casos y datos opuestos o incluso contradictorios a los argumentos expuestos en el propio estudio (Silverman, 2000).

Si bien existen opiniones diversas respecto de los criterios que pueden seguirse para definir y completar adecuadamente una investigación de tipo cualitativo, Symon y Cassell (2004: 5) señalan que de manera general, un buen estudio cualitativo debe demostrar:

1. Sensibilidad al contexto, en términos de la teoría relacionada, los acuerdos epistemológicos de la investigación y el contexto socio cultural de la investigación.
2. Compromiso, rigor, transparencia y coherencia en términos del involucramiento del investigador con el estudio, la entereza de la recolección y el análisis de los datos, la descripción cuidadosa del proceso de investigación y la coherencia de los argumentos presentados a través del análisis

3. Impacto e importancia, en términos de la substancia y valor del trabajo con relación a teorías previas y el problema específico que se está explorando¹⁰³.

Por lo tanto, en un balance general, las evaluaciones de sentido común que los investigadores suelen hacer de los métodos de investigación principales, sugieren una cierta primacía de la metodología cuantitativa sobre la cualitativa, como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 5.5. Evaluación de los Métodos de Investigación de acuerdo al sentido común.

Método Cualitativo	Método Cuantitativo
Suave	Sólido
Flexible	Establecido
Subjetivo	Objetivo
Politizado	Libre de valoraciones
Estudios de caso	Encuestas
Especulativo	Prueba de hipótesis
Fundamentado	Abstracto

Fuente: Silverman (2000: 2).

Algunos investigadores que adoptan el enfoque cualitativo sugieren que la definición de este tipo de investigaciones es en sí misma problemática, pues a diferencia de la metodología cuantitativa (la cual se halla bastante bien cimentada y asociada al paradigma positivista) la investigación cualitativa es mucho más diversa y amplia en perspectivas. Así, mientras que los métodos cuantitativos “se apoyan en un paradigma positivista, normativo o funcionalista, los métodos cualitativos se informan de todas las posturas epistemológicas, incluyendo aquellas asociadas tradicionalmente con los métodos cuantitativos” (Symon y Cassell, 2004: 3).

Así, los investigadores cualitativos deben asumir el papel de ‘practicantes reflexivos’, es decir, observar las prácticas reales de los actores sociales, sin asumir el rol privilegiado de ser quien ‘lo sabe todo’. Por esta razón –y debido a las propias características de este tipo de investigación– el enfoque cualitativo hace más difícil asumir el papel de consultor, si bien los

¹⁰³ Adicionalmente, Symon y Cassell (2004: 59) afirman que un elemento importante de cualquier tipo de práctica de investigación efectiva es la reflexividad, entendida como “la evaluación crítica de la propia práctica de investigación”.

más experimentados en esta práctica suelen usar los métodos cualitativos como poderosas herramientas complementarias (Jemielniak y Ciesielska, 2018).

Ahora bien, las características específicas de ambos métodos, cuantitativos y cualitativos, se listan en la siguiente tabla:

Tabla 5.6. Principales Características de la Investigación Cualitativa y la Investigación Cuantitativa.

Investigación de tipo cuantitativo	Investigación de tipo cualitativo
Investigación concentrada en la descripción y explicación	Investigación centrada en el entendimiento e interpretación
Estudios bien definidos, estrechos	Estudios tanto estrechos como totales (perspectiva holística)
No obstante, está dirigida por teorías e hipótesis expresadas explícitamente	La atención de los investigadores está menos localizada y permite fluctuar más ampliamente
La investigación se concentra en la generalización y abstracción	Los investigadores se concentran en generalizaciones específicas y concretas ("teoría local") pero también en ensayos y pruebas
Los investigadores buscan mantener una clara distinción entre hechos y valores objetivos	La distinción entre hechos y juicios de valor es menos clara; se busca el reconocimiento de la subjetividad
Los investigadores se esfuerzan por usar un acercamiento consistentemente racional, verbal y lógico a su objeto de estudio.	El entendimiento previo que, a menudo, no puede ser articulado en palabras o no es enteramente consciente –el conocimiento tácito juega un importante papel–
Son centrales las técnicas estadísticas y matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos	Los datos son principalmente no cuantitativos
Los investigadores están desconectados, esto es, mantienen una distancia entre ellos y el objeto de estudio; desempeñan el papel del observador externo	Tanto distancia como compromiso; los investigadores son actores que también quieren experimentar en su interior lo que están estudiando.
Distinción entre ciencia y experiencia personal	Los investigadores aceptan la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal; utilizan su personalidad como un instrumento
Los investigadores tratan de ser emocionalmente neutrales y establecen una clara distinción entre razón y sentimiento	Los investigadores permiten tanto los sentimientos como la razón para gobernar sus acciones
Los investigadores descubren un objeto de estudio externo a sí mismos, más que "crean" su propio objeto de estudio	Los investigadores crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo el significado de un proceso o documento

Fuente: Ruiz (1996: 14).

Lo que se puede deducir de ambos métodos es que ambos gozan de fortalezas y debilidades, que ambos resultan útiles, y que buena parte de su poder explicativo radica en la naturaleza del objeto o fenómeno a estudiar, así como en los objetivos de la investigación. Cómo queda denotado, la metodología cualitativa parece indicada para casos en los que se privilegian los significados y la forma en que los individuos los asignan en su vida cotidiana a la realidad que les rodea. Para ilustrar esto de mejor manera se enuncian en la siguiente tabla las características de ambos métodos:

Tabla 5.7. Principales Características de los Métodos de Investigación Cualitativos y Cuantitativos.

	Método Cuantitativo	Método Cualitativo
Paradigma	Positivista	Constructivista
Objeto	Hechos Sociales	Significados
Lenguaje	Números	Conceptos
Sujeto	Muestra	Caso
Datos	Sondeo Experimento	Entrevista Observación
Análisis	Recuento Estadístico	Lectura Interpretativa
Reportaje	Descriptivo	Narrativo

Fuente: Ruiz (1996: 44).

Para aclarar de mejor manera las diferencias entre ambos tipos de investigación, en la siguiente tabla se compara la naturaleza de la investigación cualitativa con la de tipo cuantitativa describiendo sus principales características:

Tabla 5.8. Comparación entre los Métodos de Investigación.

Investigación Cualitativa	Investigación Cuantitativa
El investigador adopta la postura de 'insider' en la organización. Se pone un fuerte énfasis en las interpretaciones de los participantes respecto de la naturaleza de la organización. El uso frecuente del discurso de los sujetos refleja el interés por elaborar interpretaciones en términos de su propio lenguaje natural.	Existe un énfasis mucho menor en la interpretación, ya que los investigadores fijan los parámetros respecto de lo que es importante e interesante, y no los sujetos.

El investigador infunde un fuerte sentido de contexto. A través de detalladas descripciones, el investigador se provee de un trasfondo que permite en gran medida la comprensión de lo que sucede en la organización. Se da al lector un fuerte conocimiento de lo que es la organización.	Los estudios cuantitativos tienden a poner poca atención en el contexto. Al estudiar de esta manera a las organizaciones, el investigador puede tomar un número de variables abstractas que sean representativas de una muestra de organizaciones. Esto provoca que no se cree un sentimiento hacia la organización, además de que no dice nada respecto de cómo estas variables se adaptan a otros aspectos de su funcionamiento. Así, estas investigaciones no infunden un sentido de contexto, además de que no permiten conocer lo que es realmente la organización.
Existe un fuerte énfasis en los procesos, es decir, el despliegue de los eventos en el tiempo. La organización es vista como una serie de eventos entrelazados: lo que la propició; lo que la gente piensa de ella; como éstos reaccionan ante ella; como se ha desarrollado; sus resultados y lo que la gente piensa de ellos.	La investigación cuantitativa tiende a no manejar muy bien los aspectos de la realidad organizacional expresados como procesos. Esto se debe a que suelen involucrar análisis estáticos entre variables. Incluso aun cuando se elaboren estudios experimentales previos o encuestas introductorias, el lector se hace poco sentido de la secuencia de eventos dentro de la organización. Esto significa que es poco posible comprender el cambio organizacional haciendo estudios cuantitativos.¹⁰⁴
El enfoque es muy poco estructurado típicamente. El investigador suele entrar al campo con una breve orientación teórica previa y casi siempre sin hipótesis. Esta falta de estructura implica un rasgo distintivo: la flexibilidad. Esto también denota una preferencia por la minimización del grado de distorsión del contexto organizacional que suele emerger como resultado de la introducción de instrumentos de investigación prediseñados.	La investigación cuantitativa en su mayoría involucra la rigurosa preparación de un marco dentro del cual se recolectarán los datos. En las investigaciones hechas a través de encuestas esto queda patente en la selección de la muestra y en mayor medida, en el propio cuestionario que especifica con anticipación lo que se puede encontrar y lo que no. En la investigación experimental esto se revela en la división de los participantes en grupos experimentales y de control, así como en la definición de las tareas que ejecutarán. En ambas situaciones, lo que se puede alcanzar está bastante determinado desde el comienzo, puesto que la estructura del estudio

¹⁰⁴ Bryman (2005: 116) señala que “aunque los estudios del Grupo Aston revelaron relaciones estables entre variables tales como el tamaño y las dimensiones de la estructura organizacional, tales análisis estadísticos nos dicen poco respecto de la dinámica de las organizaciones”.

	determina ampliamente el curso de los eventos.
Los enfoques cualitativos suelen emplear tres fuentes de datos principales: anotaciones de campo producto de la observación participante, transcripciones de las entrevistas y conversaciones, así como revisión de documentos. Esta estrategia permite obtener datos de un cierto número de tópicos, así como revisar en otras fuentes la validez de las evidencias obtenidas a través de métodos particulares	En su mayoría, las investigaciones cuantitativas tienden a usar una sola fuente de recolección de datos. En ocasiones se recolectan datos adicionales de los registros de la organización a manera de complemento. Los estudios de este tipo enfrentan el problema de la validez de múltiples mediciones, así como los asociados al uso del análisis de varianza.
La concepción de la realidad organizacional suele ser llamativa: no es algo que 'esté simplemente ahí' esperando a ser investigado, sino algo que se construye socialmente y que es sostenido por los miembros de la organización.	La investigación cuantitativa tiende a presentar a la realidad organizacional como una amalgama inerte de hechos que están a la espera de ser descubiertos por los investigadores. La realidad social es percibida como algo externo al actor, así como algo sobre lo cual éste no tiene mayor injerencia.
Los investigadores buscan alcanzar y permanecer en proximidad al fenómeno de interés. Se busca observar el flujo de las interacciones de primera mano y desarrollar una comprensión de lo que resulta importante para los sujetos.	La investigación cuantitativa implica una distancia entre el objeto y el investigador. En los experimentos de campo y en algunas encuestas llevadas a cabo mediante entrevistas el investigador puede llegar a establecer un buen contacto con la organización y adquirir ideas respecto de su operación, aunque cuando el cuestionario es aplicado y gestionado por ayudantes o asistentes, este contacto tiende a perderse.

Fuente: Elaborado con base en Bryman (2005: 113-117).

Bryman (2005) propone una clasificación de la investigación cualitativa aplicada al campo de las organizaciones, la cual se basa en cuatro tipos principales, siendo el criterio central para su identificación el grado de participación –del investigador– en la organización en la cual se realiza la investigación. Esta variación tiene implicaciones respecto de los datos que se pueden obtener. La clasificación referida se condensa en la siguiente tabla:

Tabla 5.9. Clasificación de las Investigaciones Cualitativas en los Estudios Organizacionales

Participación	
Alta	Baja

Tipo 1 Totalmente Participante	Tipo 2 Semi-participante	Tipo 3 Basada en entrevistas	Tipo 4 En múltiples sitios
El investigador es un completo (o encubierto) observador en una o dos organizaciones. Se enfatiza en la observación participante, usualmente de la mano con algunas entrevistas y la revisión de documentos.	El investigador es un observador en una o dos organizaciones, pero asume un rol indirecto. Este tipo de investigación se acompaña usualmente de entrevistas y revisión documental.	Se enfatiza principalmente en hacer entrevistas en un número de organizaciones que oscila de una a cinco, junto con la examinación de documentos. Puede haber observación, pero si ésta ocurre tiende darse en períodos entre las entrevistas.	El interés principal se centra en las entrevistas o en la observación de individuos en seis o más organizaciones diferentes, aunque lo usual es que sean más de diez, y usualmente se hace también revisión de documentos. Los entrevistadores usualmente hacen también algo de observación y los observadores también hacen algunas entrevistas.

Fuente: Bryman (2010: 126).

En el tipo 1 (estudios con total participación), el investigador tiende a ser un observador participante, un miembro más de la organización, ya sea de manera encubierta o un observador en toda regla; si bien se colectan datos adicionales a través de entrevistas y la examinación de documentos, el grueso de la evidencia se deriva principalmente de la observación participante. La oportunidad de ser un miembro completo de la organización puede ocurrir de múltiples maneras, una de las cuales puede ser la forma encubierta (Bryman, 2005).

En el caso del tipo 2 (estudios semi-participantes), el investigador no es un miembro de la organización, de tal manera que asume el rol de un observador indirectamente participante. En lo general, el investigador pasa una gran cantidad de tiempo en la organización, interactúa de manera intensa con los miembros de la misma, además de confiar ampliamente en el registro de observaciones por encima de las entrevistas. Así, la diferencia principal con el tipo 1 es que el investigador no es un miembro de la organización, además

de que el grado de participación en ella tiende a ser variable. De este modo, la posibilidad de llevar a cabo un estudio con participación total o parcial no es un asunto de elección para el investigador, pues algunas organizaciones se muestran abiertas a que haya observadores, pero por el contrario, se muestran reacias a incluirlos como miembros de la organización. El propio caso de estudio también dirige la elección de un tipo sobre otro, pues en organizaciones profesionales la membresía se adquiere a través de un saber técnico y científico avanzado, con el cual el investigador puede no estar familiarizado o no poseerlo del todo (Bryman, 2005).

Los estudios del tipo 3 (basados en entrevistas) emplean en mucho menor grado la observación participante y confían mucho más en las entrevistas no estructuradas y semi estructuradas, además de las fuentes documentales. Cuando se emplea la observación, esta tiende a ser no participante, con el investigador trabajando mucho más desde la periferia y con una interacción limitada con los miembros de la organización. Las observaciones realizadas suelen llevarse a cabo de manera complementaria y suelen efectuarse en los espacios temporales entre las entrevistas. Así, cuando en este tipo de estudios se realiza la observación no participante, se usa también para enriquecer las entrevistas –se pueden idear preguntas para las mismas– y complementar el material documental revisado (Bryman, 2005).

El tipo 4 (estudios en múltiples sitios) involucra la recolección de datos cualitativos en un número variado y diferente de organizaciones, superando el número usual de casos estudiados en investigaciones cualitativas, en promedio diez diferentes organizaciones. Los métodos usados suelen también ser variados, en ocasiones a través de una combinación de observación y entrevistas, o documentos y entrevistas, o únicamente a través de las entrevistas. Debido a la gran cantidad de organizaciones bajo estudio, el tiempo que el investigador dedica y pasa en las mismas es mucho más reducido que en los otros tipos de investigación cualitativa. Aunque los estudios del tipo 4 suelen ser vistos como un viraje e intento de asimilación de la investigación mediante encuestas, en esencia siguen

manteniendo el interés principal por la búsqueda de patrones y características comunes de los mundos sociales de las organizaciones de los casos estudiados, en lugar de la medición de las diferencias en sus rasgos o dimensiones (Bryman, 2005).

Comparativamente, los cuatro tipos de investigación cualitativa delineados por Bryman exhiben fortalezas y debilidades, de tal manera que la elección de un tipo sobre otro significa en muchas ocasiones la maximización de las potencialidades de la forma seleccionada. En el siguiente cuadro se ilustran comparativamente las características de cada uno de los cuatro tipos de investigación cualitativa:

Tabla 5.10. Fortalezas y Debilidades de los Tipos de Investigación Cualitativa en los Estudios Organizacionales.

Características de los estudios cualitativos	Tipos de Investigación Cualitativa			
	Totalmente participante	Semi-participante	Basada en entrevistas	En múltiples sitios
<i>Énfasis en las interpretaciones de los participantes</i>	Muy Importante	Importante	Importante	Secundario
<i>Énfasis en el contexto de la organización</i>	Importante	Importante	Importante	Menor
<i>Énfasis en los procesos organizacionales</i>	Se estudian en el momento en que ocurren	Se estudian en el momento en que ocurren	Se infieren	Se infieren
<i>Grado de estructuración de la investigación</i>	Muy baja (flexible)	Baja	Encima del promedio	Alto
<i>Empleo de múltiples métodos de recolección de datos</i>	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Énfasis en la construcción social de la realidad organizacional</i>	Alto	Alto	Menor	Menor
<i>Proximidad con el flujo de interacciones</i>	Alta	Alta	Menor	Menor

organizacionales				
------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaborado con base en Bryman (2005: 132-134).

No obstante, la investigación cualitativa en el campo de las organizaciones presenta ciertos problemas recurrentes. Bryman (2005) señala tres que aparecen con mayor frecuencia. En primer lugar, asegurar el acceso a la organización suele ser una tarea complicada, pues en ocasiones las organizaciones muestran cierta reticencia a permitir las observaciones o no todos los miembros de la organización se muestran dispuestos a ser entrevistados; los investigadores suelen recurrir a los lazos familiares o a algún contacto o informante clave que asegure el acceso a la organización, y en ese respecto algunos optan por asegurar el acceso con las máximas autoridades de la organización, mientras que otros lo logran negociando con mandos intermedios o con las bases de la misma. Un segundo problema tiene que ver con la interpretación que se hace de los datos cualitativos obtenidos, pues en este tipo de estudios suele estar muy presente el riesgo de que los datos se alineen con la perspectiva subjetiva del investigador; para superar esto, algunos investigadores someten sus hallazgos a la validación de los propios informantes, mientras que otros se rehúsan a adoptar esta estrategia, pues de algún modo logra un efecto contrapuesto, comprometiendo la investigación a los intereses subjetivos de los investigados, por lo que en ese sentido, la subjetividad en la interpretación es un riesgo que se asume siempre que se hace investigación cualitativa. Y finalmente, otro problema importante es el relacionado con el análisis de los datos, ya que debido a la naturaleza poco estructurada de los estudios cualitativos, resulta complejo analizar la información recabada ya que en buena medida se trabaja sin una hipótesis previamente establecida y el marco teórico suele ser bastante flexible y sujeto a redefiniciones constantes a la luz de los hallazgos obtenidos; en este sentido, algunos investigadores optan por ceñirse a los principios de la teoría fundamentada, que sugieren que las categorías analíticas deben estar bien cimentadas en lo observado en el campo, y viceversa (Bryman, 2005).

Tomando como referencia lo anterior, para efectos de la presente tesis se preferirá una metodología de corte cualitativo, puesto que el objetivo principal es explicar la influencia de las formas de organización sobre la dinámica de la organización, especialmente sus procesos de cambio. Esto difícilmente puede alcanzarse desde una metodología estrictamente cuantitativa, puesto que entran en juego factores de índole subjetiva, como las valoraciones, la ambigüedad, el poder, entre otros elementos que no pueden explicarse satisfactoriamente desde un enfoque netamente cuantitativo. Esto no significa que la metodología cuantitativa sea desechada de antemano, pues como se ha señalado, ambas metodologías difícilmente pueden explicar de manera integral un fenómeno; complementándose una a otra esta labor puede ser más redituable.

5.4. LA ENTREVISTA Y LA OBSERVACIÓN COMO MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

La entrevista se define como “una forma específica de conversación en donde el conocimiento se produce a través de la interacción entre un entrevistador y un entrevistado” (Gudkova, 2018: 77). Así, como método de investigación la entrevista se distingue por tener un propósito definido, el cual es determinado por el investigador, girando en torno a preguntas o tópicos de investigación. Además, las entrevistas son un tipo especial de interacción entre dos personas quienes dan cuenta de sus experiencias e interpretaciones de conductas pasadas; en ese sentido, la entrevista es una parte o muestra de la realidad. Por otro lado, las entrevistas tienen un carácter subjetivo, ya que el impacto que el entrevistador tiene puede ser minimizado, pero nunca eliminado en su totalidad, ya que factores como el tono de voz, el género y la forma de vestir del entrevistador, entre otros, pueden influir en la conversación (Gudkova, 2018). De este modo, no obstante sus posibles desventajas, las bondades de la entrevista como técnica de investigación son tan amplias que constituye una de las elecciones preferentes en el arsenal del investigador social y organizacional. La entrevista es útil para

acceder al conocimiento de los hechos sociales porque cuando los entrevistados expresan sus pensamientos proporcionan una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje (Vela, 2004: 68).

Complementando lo anterior, la entrevista puede ser asumida como “la ‘herramienta de excavar’ favorita de los sociólogos. Para adquirir conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales” (Bogdan y Taylor, 1994). Así, la entrevista es una de los métodos de investigación básicos que se emplean en las Ciencias Sociales. En este sentido, es necesario establecer que no es un instrumento exclusivo de la investigación cualitativa, pues estudios dentro del paradigma positivista también adoptan este método de investigación. Por lo tanto, el modo de preparación, ejecución y las conclusiones extraídas a partir de las entrevistas varían en los distintos paradigmas de investigación (Gudkova, 2018).

Existen varias formas de clasificación de las entrevistas, las cuales emplean distintos criterios para la categorización. Los más usuales son dos: la secuencia de las preguntas realizadas y el contenido de las mismas (Gudkova, 2018). Así, tomando en cuenta el primero de los criterios, se identifican dos tipos de entrevistas: estandarizadas, aquellas en las que al entrevistado se le hacen las preguntas en un orden determinado con precisión, el cual es idéntico para todas las entrevistas realizadas; el segundo tipo, las no estandarizadas se distinguen por el hecho de que el investigador decide la secuencia de las preguntas realizadas, siendo el orden determinado en muchas ocasiones por el contexto mismo de la conversación (Gudkova, 2018).

Si el criterio a considerar para la clasificación es el contenido de las preguntas realizadas, entonces se identifican dos tipos de entrevistas: en primer lugar, las *entrevistas estructuradas*, que se distinguen por el uso de un lenguaje codificado para enunciar las preguntas, en la forma de preguntas cerradas (Gudkova, 2018). Por lo tanto, la *entrevista estructurada* involucra la aplicación sistemática y consistente de un conjunto de reglas previamente determinadas sobre la naturaleza misma de las preguntas y respuestas, el papel

del entrevistador y el registro de las respuestas obtenidas (Vela, 2004). Estas entrevistas, para Bogdan y Taylor (1994) se distinguen por el hecho de que el investigador tiene las preguntas y los entrevistados las respuestas, de tal modo que en las entrevistas de este tipo las preguntas son administradas a un grupo grande de sujetos. El entrevistador juega el papel de un recolector de datos, su rol es lograr que los sujetos se relajen de tal modo que contesten la serie de preguntas. Típicas entrevistas de este tipo son las llamadas *encuestas de opinión* y los *cuestionarios*.

En segundo lugar –también considerando el contenido de las preguntas realizadas– se identifican las entrevistas no estructuradas, las cuales se distinguen por adoptar una forma libre, en donde se hacen preguntas abiertas con el objetivo de recolectar material empírico; el entrevistado tiene la libertad de contestar las preguntas de manera libre y como prefiera (Gudkova, 2018). Así, la *entrevista no estructurada* consiste en una libre conversación respecto del tema investigado que no implica una lista de preguntas con un orden predeterminado en cuanto a la secuencia y la forma como son planteadas (Vela, 2004).

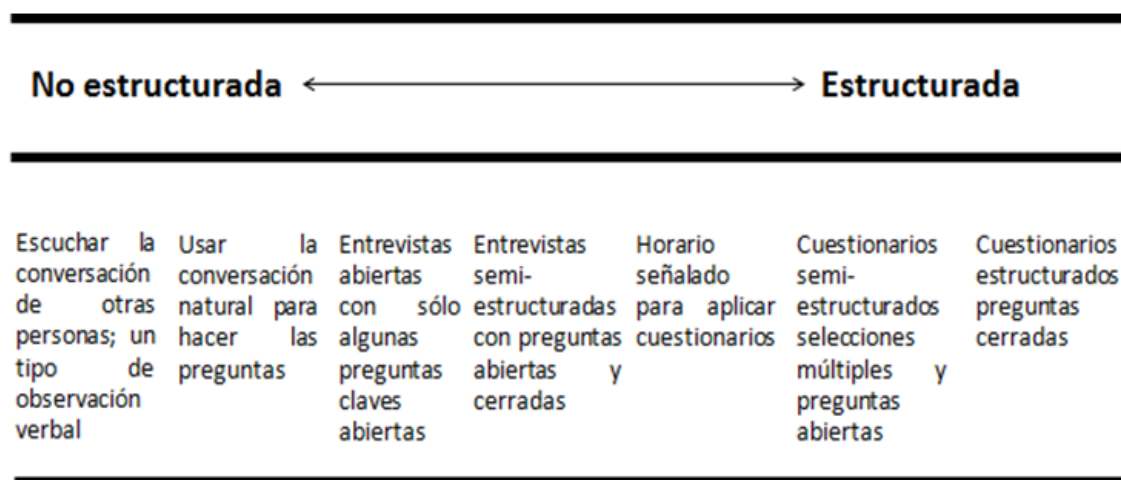
En un tercer nivel adicional –e intermedio– se encuentran las *entrevistas semiestructuradas*, que consisten en una mixtura de los procedimientos seguidos por las entrevistas *estructuradas* y *no estructuradas* en donde a partir de un conjunto predeterminado de temas a tratar se tiene la libertad necesaria para ahondar o no en ellos al margen de la rigidez establecida por el formato de entrevista previsto (Vela 2004: 69-70). Por lo tanto, para el caso de las entrevistas semi-estructuradas se denota que:

El investigador usa una lista pero reconoce que puede haber desviaciones si emergen temas interesantes a partir de lo que dicen los entrevistados, así como para tener su versión de los acontecimientos... la entrevistas que asumen una forma semi-estructurada probablemente no se arriesgan a descartar información respecto de lo que el sujeto asume como importante respecto de los temas examinados. Sin embargo, tales entrevistas suelen dar considerable libertad a los entrevistados y son más receptivas a las líneas iniciadas en sus respuestas (Bryman, 2005: 124).

Por lo tanto, al elegir el método de entrevistas, los investigadores delimitan que tan estructuradas serán las mismas, de tal manera que existen tipos intermedios que varían en

la estructuración de sus preguntas (Gudkova, 2018). Así, en la siguiente figura se presentan diversos tipos de entrevistas de acuerdo al grado de estructuración de sus preguntas:

Figura 5.1. Las Entrevistas como Método de Investigación de Acuerdo a su Nivel de Estructuración.



Fuente: Gudkova (2018:79).

Así, las entrevistas estructuradas y estandarizadas son las que se usan con mayor frecuencia en la investigación cuantitativa como medio para verificar las hipótesis formuladas. La gran ventaja de este tipo de entrevistas es que se pueden recolectar datos estandarizados de grandes cantidades de entrevistados a un bajo costo; su popularidad es grande debido a que en ocasiones se hacen pronósticos con base en el análisis estadístico de grandes muestras. En el caso de la investigación cualitativa, las entrevistas no estandarizadas y no estructuradas (además de las semi-estructuradas) son las predominantes; en este tipo de entrevistas, el investigador no asume que conoce la forma en que los entrevistados deben responder, ni el catálogo de respuestas posibles (Gudkova, 2018).

Así, las entrevistas no estructuradas y no estandarizadas cobran vida en la denominada entrevista cualitativa (o entrevista abierta) que se define como:

Una entrevista no estandarizada y no estructurada en la que el investigador guía la conversación. Es aplicada ampliamente en la investigación cualitativa, especialmente con un carácter exploratorio, acompañada de la observación participante... La entrevista no estructurada ofrece la posibilidad de ahondar en profundidad en el tópico de investigación

examinado. En este tipo de entrevista, el investigador asume un rol extremadamente activo (Gudkova, 2018: 80).

Las *entrevistas cualitativas*, a decir de Bogdan y Taylor (1994), se distinguen por ser flexibles y dinámicas. En este tipo de entrevista se da una conversación entre iguales, sin un intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador no solo trata de obtener respuestas, sino que trata de aprender a qué preguntas hacer y cómo hacerlas. De esta manera, la entrevista cualitativa tiene las siguientes características: “un bajo grado de estructura impuesta por el entrevistador; preponderancia por las preguntas abiertas, y se enfoca en ‘situaciones y secuencias específicas de acciones en el mundo del entrevistado’ en lugar de abstracciones y opiniones generales” (King, 2004: 11).

Si bien la entrevista cualitativa es el método de recolección de datos preferido por los investigadores cualitativos, para llevarla a cabo de manera efectiva resulta conveniente especificar el carácter de los datos obtenidos a través de las entrevistas: “en las investigaciones cualitativas, las entrevistas no permiten obtener información ‘objetiva’ respecto de los hechos (en el sentido de la ciencia positiva). Lo que se obtiene durante la conversación son experiencias humanas, interpretaciones de los hechos, eventos y comportamientos” (Gudkova, 2018: 81).

Respecto de la naturaleza de las entrevistas cualitativas, Bryman (2005: 122) señala que:

Las verdaderas entrevistas no estructuradas no se guían por una lista preexistente; a lo mucho, los entrevistadores usan un ‘acordeón’ que les recuerda los tópicos que quieren cubrir, a la vez que le dan considerable libertad a los que responden sobre lo que quieren decir y como lo dicen. La entrevista suele empezar con algunas preguntas generales, y los tópicos asentados en el ‘acordeón’ se usan sólo para verificar que todo ha sido cubierto. Si el entrevistado se sale por la tangente o elige hablar de temas que él cree o considera importante, el investigador sigue en esa línea de discusión, haciendo preguntas que sugieren interés... De este modo, la entrevista no estructurada es más una conversación que una serie de preguntas y respuestas al estilo de las encuestas.

Por lo tanto, el objetivo de las entrevistas cualitativas “es comprender los temas del mundo social, obtener una descripción del mundo donde los individuos viven y poder conocer sus dimensiones específicas” (Gudkova, 2018: 81). Así, en la siguiente tabla se presentan los principales aspectos de las entrevistas cualitativas:

Tabla 5.11. Aspectos Relevantes de las Entrevistas Cualitativas.

Aspectos principales de las entrevistas cualitativas	
Mundo de la vida	La entrevista como un método sensible y efectivo para captar las experiencias y significados vividos asociados con la vida cotidiana de los entrevistados.
Significado	El propósito de la entrevista es comprender el significado de los principales aspectos del mundo de la vida cotidiana de los entrevistados. El investigador capta e interpreta palabras, así como la manera de hablar, los gestos, expresiones faciales y emociones de los entrevistados. La entrevista está dirigida a captar no solo la dimensión factual, sino también la semántica. Es importante leer entre líneas.
Cualitativa	El propósito de la entrevista es buscar nuevos conocimientos cualitativos respecto de varios aspectos del mundo en el que los entrevistados viven, expresados en palabras, no en números.
Descriptiva	Durante la entrevista, se motiva a los entrevistados a describir de manera precisa sus experiencias, sentimientos y emociones. Como resultado se forman descripciones complejas que reflejan las características específicas del fenómeno y no categorizaciones rígidas.
Especificidad	El investigador alcanza significados específicos y no opiniones generales en el curso de sus descripciones profundas de situaciones específicas y acciones.
Ingenuidad deliberada	Durante la entrevista, el investigador demuestra su apertura a fenómenos nuevos e inesperados; es sensible y curioso respecto de nuevos descubrimientos, permaneciendo al mismo tiempo crítico de los supuestos previos de esquemas interpretativos.
Enfocada	El investigador enfoca la conversación en tópicos específicos que incitan a los entrevistados a indicar las dimensiones de los fenómenos analizados que son importantes para ellos.
Ambigüedad	Las declaraciones de los entrevistados pueden ser interpretadas de distintas maneras; pueden además contener algunas contradicciones. La tarea del investigador es conocer las fuentes de esas contradicciones y que pueden estar en fallos en la comunicación durante la entrevista, la personalidad del entrevistado, o pueden reflejar la contradicción en el mundo del entrevistado.
Cambio	La entrevista puede volverse un proceso de aprendizaje tanto para el investigador como el entrevistado, lo cual acarreará cambios en las formas de describir la dimensión de los tópicos y significados atribuidos a ellos en el curso de la conversación.
Sensibilidad	El investigador debe mostrar su sensibilidad a la par que lidia con un problema de investigación.
Situación interpersonal	Durante la entrevista, el conocimiento se crea a través de las interpretaciones entre dos personas. Cambios en el investigador pueden llevar a adquirir nuevos datos.

Experiencia positiva	La entrevista puede volverse una experiencia valiosa y enriquecedora para la persona que está siendo entrevistada; sin embargo, también puede causar ansiedad y disparar los mecanismos de defensa. El investigador debe seguir las dinámicas de la interacción en el curso de la entrevista y ser capaz de responder de manera apropiada.
----------------------	--

Fuente: (Gudkova, 2018: 83).

Ahora bien, las *entrevistas cualitativas* o *en profundidad*, como también son conocidas, pueden ser de tres tipos: la *autobiografía o historia de vida*, las que tienen por objeto aprender de acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, y finalmente las que se dirigen a presentar un panorama amplio sobre una gama de escenarios, situaciones o personas (Bogdan y Taylor, 1994).

En la *historia de vida*, el investigador trata de entender las experiencias significativas de la vida de una persona y los significados o definiciones que esa persona otorga a dichas experiencias. En el segundo tipo de entrevistas las personas entrevistadas son los informantes de la investigación, es decir se vuelven *informantes clave*. El entrevistado no solo relata sus puntos de vista, sino describe lo que sucede y la manera en que las demás personas lo perciben. En este tipo de entrevistas, el entrevistado es la fuente de información del investigador, ya que sólo mediante él se puede acceder al escenario de la investigación. El último tipo de entrevistas cualitativas se emplea para estudiar a un número relativamente grande de personas en un período breve de tiempo sin tener que usar observación participante (Bogdan y Taylor, 1994). Los autores afirman que ninguna de las formas de entrevista cualitativa es superior o inferior a las otras per se, todo depende de la situación y el caso a estudiar, la investigación en todo caso dictará el tipo de entrevista que se hará en el momento.

Las entrevistas cualitativas, como cualquier método cualitativo de investigación, pueden ser clasificadas de acuerdo a su postura ontológica. En un extremo, dichos métodos pueden adoptar un enfoque 'realista' que asume que lo reportado por los participantes en las entrevistas implica una relación directa con sus experiencias 'reales' en el mundo, más allá

de la situación de entrevista. En el otro polo, están los enfoques ‘construccionistas radicales’, los cuales conciben a lo reportado en las entrevistas como un texto producido en el contexto específico de la entrevista para ser analizado en términos de las estrategias discursivas empleadas y los recursos esbozados por el entrevistado. Derivado de estas posturas epistemológicas, es posible identificar tres tipos de entrevistas cualitativas: las entrevistas cualitativas realistas, las entrevistas cualitativas fenomenológicas y las entrevistas cualitativas constructivistas (King, 2004).

En las *entrevistas cualitativas realistas*, “lo reportado por los entrevistados es tratado como una fuente de revelaciones respecto de sus vidas personales y organizacionales fuera del contexto de la entrevista” (King, 2004: 12). En este tipo de entrevistas se pone mayor atención a la precisión de lo expuesto por los entrevistados, de ahí que se busque comparar los hallazgos con los obtenidos mediante otros métodos, tales como el análisis documental, inclusive con cuestionarios tipo encuesta en un proceso conocido como triangulación. Por todo esto, las entrevistas cualitativas realistas son las más estructuradas dentro de la categoría, gracias a su necesidad de comparar lo expuesto por los entrevistados con otras fuentes de datos (King, 2004).

Las entrevistas fenomenológicas se ubican en un punto medio –epistemológicamente hablando– entre el realismo y el constructivismo, y como su nombre lo indica, están orientadas a la reducción fenomenológica (o epoché) que implica que el investigador debe reflexionar respecto de sus presuposiciones y permanecer alerta respecto de cómo éstas influyen en cada fase del proceso de investigación. Por lo tanto, las *entrevistas cualitativas fenomenológicas* se distinguen por llevarse a cabo de manera prolongada, superponiendo las etapas de recolección de datos con el análisis, de tal manera que cada entrevista lleva a la siguiente, de tal manera que el investigador pueda profundizar en su entendimiento del fenómeno (King, 2004).

Las *entrevistas cualitativas construccionistas* muestran una estructura libre, el empleo de sondeos para explorar puntos de interés, así como la necesidad de reflexividad por parte

del investigador. Siguiendo las líneas del constructivismo social, en este enfoque el texto de las entrevistas es visto no como un medio de obtener revelaciones de la experiencia 'real' del entrevistado, sino más bien como una interacción construida en el contexto particular de la entrevista; además, sostienen el principio de que cada texto (entrevista) tiene un número indefinido de posibles interpretaciones y ninguna interpretación puede asumirse como superior a otras (King, 2004).

Ahora bien, se puede afirmar que las entrevistas cualitativas son adecuadas en las siguientes situaciones:

- *Los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos.* A pesar de que la investigación cualitativa tiene intereses amplios y abiertos, la claridad y especificidad de lo que se está interesado en estudiar varía según el investigador (Bogdan y Taylor, 1994: 105).
- *El investigador tiene límites de tiempo.* Con las entrevistas cualitativas se logra el empleo más eficiente del tiempo limitado del investigador. Lleva tiempo ubicar escenarios, negociar el acceso, concertar visitas y visitar informantes. Los estudios basados en entrevistas por lo general se completan de forma más breve que la observación participante (Bogdan y Taylor, 1994: 105)
- *La investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas.* En la investigación cualitativa, la cantidad o muestra de casos a estudiar no es lo más importante, incluso un caso único puede ser más esclarecedor que una muestra grande. En ocasiones sin embargo se prefiere una gama escenarios y personas, en estas situaciones, la entrevista es una herramienta útil (Bogdan y Taylor, 1994).
- *El investigador quiere esclarecer experiencia humana subjetiva.* Es con las entrevistas cualitativas, de manera especial con las historias de vida, que se puede conocer de mejor manera posible la intimidad de las personas, viendo el mundo a través de sus ojos, introduciéndose en sus experiencias (Bogdan y Taylor, 1994).

Las entrevistas cualitativas varían en cuanto a sus rasgos metodológicos, principalmente en su extensión, estilo de preguntas y el número de participantes (grupal o individual), si bien suelen realizarse cara a cara, cada vez es más común su práctica a través del teléfono o el internet (King, 2004).

El proceso de construcción y empleo de las entrevistas cualitativas se divide en cuatro fases principales: 1) definir la pregunta de investigación; 2) crear una guía de entrevistas; 3) reclutar participantes; 4) ejecutar las entrevistas (King, 2004).

En la entrevista cualitativa, el investigador debe crear un clima en el cual las personas se sientan cómodas para hablar libremente sobre sí mismas. En este tipo de entrevistas, el investigador intenta construir una situación que se asemeje a aquellas en que las personas hablan naturalmente entre sí sobre cosas importantes. En la entrevista cualitativa se requiere de capacidad para relacionarse con otros en sus propios términos (Bogdan y Taylor, 1994).

Un elemento importante de cualquier estudio cualitativo, y las entrevistas cualitativas no son la excepción, es establecer un buen *rapport*, es decir una buena relación con los entrevistados e informantes clave. Cuando se logra un buen *rapport*, las personas se “abren” y manifiestan sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas, se comparte el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas. No existen recetas para lograr esto, pero entre los consejos más útiles se encuentran: el reverenciar las rutinas de los investigados, establecer lo que se tiene en común con la persona que se investiga, ayudar a la gente, ser humilde, e interesarse por la persona investigada. Sin embargo, el establecer un buen *rapport* es una tarea difícil y ardua, y depende mucho de la experiencia, talento y carisma del entrevistador (Bogdan y Taylor, 1994).

En la entrevista cualitativa es también de suma importancia otro elemento: los informantes clave. Los informantes clave apadrinan al investigador en el escenario y son sus fuentes primarias de información. Generalmente, sólo es posible obtener un buen *rapport* con la ayuda de los informantes clave. Sin embargo, es sensato abstenerse de desarrollar

relaciones estrechas con los informantes hasta que no se haya sensibilizado suficientemente respecto del escenario a investigar (Bogdan y Taylor, 1994).

Algunas desventajas de las entrevistas cualitativas van en el sentido de que los datos que se recogen en ellas consisten solamente en enunciados verbales o discurso. Son por lo tanto susceptibles de producir engaños, falsificaciones, exageraciones y distorsiones propias del intercambio verbal entre personas. Puede que exista una discrepancia entre lo que las personas dicen y lo que hacen (Bogdan y Taylor, 1994).

Así, las principales ventajas y desventajas de las entrevistas cualitativas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5.12. Ventajas y desventajas de las Entrevistas Cualitativas.

Entrevistas Cualitativas	
<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Es uno de los métodos más flexibles de investigación ya que puede aportar información respecto de temas bastante puntuales, como la toma de decisiones, hasta temas muy amplios y generales como la cultura organizacional.	El proceso de la entrevista, que implica diseñar una guía de entrevista, realizarlas y analizar los datos, implica actividades que consumen una gran cantidad de tiempo.
Es ideal para examinar tópicos en los cuales se necesita explorar diferentes niveles de significados, por ejemplo, la identidad grupal y organizacional en organizaciones muy grandes.	La cantidad de datos obtenidos puede llegar a ser de tal volumen que abrume al investigador. Incluso en estudios de mediano alcance, la riqueza de la información hace que sea difícil discernir los datos más relevantes.
Es un método que los participantes de la investigación aceptan con facilidad, debido a la familiaridad que se tiene con las entrevistas. Se ha podido documentar que muchos entrevistados disfrutaban participar ya que para ellos es un medio para expresar pensamientos y sentimientos respecto de su trabajo, algo que no suelen hacer de manera abierta.	

Fuente: King (2004: 21).

Ahora bien, la observación participante, además de las entrevistas semi-estructuradas y no estructuradas, así como la revisión documental constituye uno de los instrumentos de recolección de datos preferidos y de mayor utilidad para los investigadores cualitativos. Así, a decir de Waddington (2004: 154), los proponentes de la observación participante como

método de investigación consideran que “cuando uno se interesa por las experiencias de las personas, la manera en que piensan, sienten y actúan, entonces la manera más simple, completa, confiable y veraz de obtener esa información es compartir su experiencia”.

Por lo tanto, la observación participante se elige porque es una de las mejores herramientas para conocer los procesos organizacionales, con el añadido de que la interpretación de los mismos se hace desde una perspectiva de ‘*insider*’. De esta manera, la observación participante puede definirse formalmente como:

La completa y prolongada inmersión del investigador en el contexto que se está estudiando con el propósito de obtener conocimiento de primera mano del mismo, principalmente a través de la observación de los individuos tal y como actúan en sus actividades cotidianas. Además de observar el comportamiento, el observador participante escucha lo que las personas dicen de las otras, involucra a las personas en conversaciones y usa a algunas personas como informantes respecto de lo que acontece o para que además lo orienten respecto de los eventos que no deben pasarle desapercibidos (Bryman, 2005: 118).

Así, la observación participante también puede definirse como “el tipo de interacción social que permite al observador estudiar de primera mano, la experiencia cotidiana así como el comportamiento de los sujetos en situaciones particulares, y si es necesario, hablar con ellos respecto de sus sentimientos e interpretaciones” (Waddington, 2004: 154). Este método rara vez se ocupa de manera aislada, de tal forma que suele acompañarse de algunas entrevistas y el análisis documental. Por esta razón, algunos investigadores prefieren emplear el término ‘etnografía’ o el de ‘investigación de campo’ para referirse a las investigaciones cualitativas en las cuales la observación participante juega un papel importante (Bryman, 2005). Así, la observación participante hace referencia al método de investigación que “involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Bogdan y Taylor, 1994: 31).

Estrictamente hablando, la *observación* –a secas– constituye uno de los métodos de investigación más importantes en las Ciencias Sociales y también es uno de los más diversos. En ella se incluyen varios tipos, técnicas y enfoques, lo cual implica una elección por parte del investigador, de acuerdo a su problema de investigación y a su orientación paradigmática. Sin embargo, para que la observación pueda ostentar el rango de método científico, debe ser

llevada a cabo de forma sistemática, con un objetivo definido y bien cimentada científicamente (Ciesielska et al., 2018).

Es posible distinguir tres tipos de observación como método de investigación. En la primera de ellas, la *observación participante*, “el investigador se esfuerza por sumergirse en una cultura específica, preferentemente por un largo período de tiempo para adquirir una comprensión de ‘insider’ de dicha cultura, ya sea como un miembro (marginal) o un visitante” (Ciesielska et al., 2018: 34). En la *observación no participante* “el investigador intenta comprender el mundo, relaciones e interacciones de una nueva manera, sin categorizaciones ni evaluaciones previas” (Ciesielska et al., 2018: 34). Se trata de una mirada desde lo externo, donde el investigador se comporta simplemente como visitante dentro de la unidad de análisis haciendo entrevistas y observación ocasional, por lo que el riesgo de confundirse o de llegar a ser parte del objeto de estudio es mínimo; por ello es necesario que el observador mantenga su libertad y su distancia respecto de los individuos estudiados (Sánchez, 2004: 101). Por su parte, en la observación individual “el investigador confía en observaciones hechas por otros (pueden ser otros investigadores), en diversos tipos de documentación, registros o en la auto observación” (Ciesielska et al., 2018: 34).

Así, la observación, concebida como una técnica de investigación puede clasificarse en cuatro tipos distintos. Cuando el investigador observa los eventos que ocurren frente a ellos, en el momento en el que ocurren, se trata de una *observación directa*. Cuando la observación es remota y se basa en lo apreciado por otras personas o en registros de eventos pasados en video, documentos, etcétera. Dependiendo del rol que asume el observador (ya sea activo o pasivo) la observación directa puede ser *participante* o *no participante* (Ciesielska et al., 2018).

La comparación entre los cuatro tipos de observación se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5.13. Comparativo entre los Tipos de Observación como Método de Investigación.

Tipo	Participante	Directa	Indirecta	No participante
¿Cómo?	Se observa desde una perspectiva de <i>insider</i> , como un participante activo de un grupo u organización. Requiere una completa inmersión cultural (aunque sólo temporalmente) mientras que se conserva una mentalidad analítica.	Se observa activamente los eventos que se despliegan frente a los ojos del investigador para registra el comportamiento en el lugar en el que ocurre de manera natural. Usualmente requiere una inmersión en el campo de estudio, pero no necesariamente en la cultura misma.	La investigación se hace a través de recolectar información, por ejemplo, en la forma de videos o descripciones escritas de los eventos. Además, la auto-etnografía permite recordar eventos y entornos para poder analizarlos.	Se observa desde una perspectiva de <i>outsider</i> , sin interactuar con los sujetos bajo observación. El investigador puede tomar la postura de un <i>extraño</i> llegado desde un lugar o realidad diferente para lograr distanciarse de lo ya conocido.
¿Cuándo?	Es útil cuando el punto de vista del insider es importante, así como tener acceso al conocimiento tácito.	Útil para comprender a profundidad a un grupo social u organización desde un punto de vista externo o independiente.	Útil cuando la observación directa no es posible en el momento en que los eventos ocurren.	Útil cuando se observa una realidad bien conocida, por ejemplo, un lugar público, y existe la necesidad de mirarlo desde una perspectiva totalmente nueva.

Fuente: (Ciesielska et al., 2018: 34).

Por lo tanto, como método de investigación específico, la *observación participante* permite el estudio del comportamiento de primera mano, en contraposición al estudio indirecto que se puede obtener de las actitudes y comportamientos individuales a través de la aplicación de encuestas y cuestionarios estructurados. Así, este instrumento permite al investigador conocer aspectos subyacentes a lo formalmente establecido en las estructuras y arreglos

organizacionales. Algunos de esos rasgos poco aparentes de la organización que pueden conocerse a través la observación participante son: la organización informal (documentada por los estudiosos de las Relaciones Humanas), la regulación de la producción o aspectos no lícitos como el hurto y otras conductas no aceptadas socialmente (Bryman, 2005).

Un rasgo distintivo de la observación participante como método de investigación es que la propia experiencia del observador es asumida como relevante y como una fuente legítima de datos. Además, en contraste con otros métodos, la observación participante se distingue por usar una estrategia inductiva, lo que implica que el observador participante usa sus observaciones iniciales como el punto de partida para formular una o varias hipótesis. Las hipótesis pueden ser descartadas o refinadas posteriormente para dar cuenta de observaciones contradictorias o no anticipadas que puedan emerger (Waddington, 2004: 155).

De acuerdo a Bryman, existen tres roles principales que el observador participante puede asumir: *observador completo*, *observador indirecto* y *observador encubierto*. Los *observadores completamente participantes* asumen un papel de trabajo dentro de la organización, pero su identidad como investigador es reconocida por los directivos de la organización desde que se negocia el ingreso, además de que los otros miembros conocen su status como investigador. Los observadores *indirectos* entran y salen de manera continua de la organización, pero no asumen un rol como trabajadores dentro de la misma; el observador indirecto puede involucrarse en distintas actividades formales e informales de la organización, pero aun así, no ocupa ningún puesto en la organización. El *observador encubierto* es aquel que logra tener acceso a la organización sin que los demás integrantes sepan que es un investigador; en esta modalidad, el observador asume el rol de un trabajador más de la organización (Bryman, 2005).

Las tres modalidades de observación participante tienen ventajas y desventajas, no obstante que la modalidad indirecta sea la que más se ha utilizado en el contexto de los estudios de la organización, siguiendo la herencia de los estudios antropológicos culturales

clásicos; la modalidad completa comienza a cobrar fuerza, sobre todo a la luz del interés en los estudios sobre cultura y cambio organizacional, y en este respecto, la modalidad encubierta es hasta ahora la menos explorada, pues presenta diversas dificultades en su implementación. En ese sentido, a continuación se presentan sintetizadas en una tabla las principales ventajas y desventajas de las tres posturas de la observación participante en la investigación cualitativa:

Tabla 5.13. Ventajas y Desventajas de los Tipos de Observación Participante en las Organizaciones.

Tipos de Observación Participante		
	Ventajas	Desventajas
Completa	Permite alcanzar una comprensión profunda de la organización y de lo que significa ser parte de la misma Las interpretaciones de los datos cualitativos obtenidos se hacen desde la perspectiva de un miembro de la organización (el observador completamente participante). En la medida en que el observador pasa más tiempo en la organización, las barreras producto de la desconfianza desaparecen y por lo tanto se puede acceder a información valiosa	El acceso total a la organización puede ser bastante problemático de asegurar. La observación completamente participante puede provocar sobreacciones por parte de los observados, los cuales pueden mostrarse incómodos al saberse observados. La participación completa (como miembro de la organización) implica que en ocasiones no se pueda tomar notas al instante, además de obstaculizar la posterior elaboración de entrevistas.
Indirecta	Al no formar parte de la organización, el investigador puede evitar caer en una excesiva subjetividad al momento de interpretar los datos. La observación indirecta permite tener un mayor control de los datos, al poder tomarse notas con mayor libertad, lo que evita posibles olvidos de información relevante.	El acceso a la organización puede ser problemático de asegurar. La observación indirecta puede provocar sobreacciones por parte de los observados, los cuales pueden mostrarse incómodos al saberse observados, si bien esto pasa en menor grado que en la observación completamente participante.

	La observación indirecta en muchas ocasiones permite complementar con mayor facilidad la recolección de datos a través de entrevistas y análisis documental.	La participación indirecta puede significar el no acceder a las interpretaciones y significados que los actores dan a sus acciones, además de que al saber que el observador es un investigador, los observados pueden poner barreras entre el observador y los miembros organizacionales.
Encubierta	El acceso a la organización se garantiza sin necesidad de recurrir a la negociación o a pedir permisos en varias instancias Remueve el problema de la sobreacción de los observados (en ocasiones pueden mostrarse cautelosos al saberse observados). La mayor parte de los estudios cualitativos recurren en algún nivel o etapa de la investigación al encubrimiento de ciertas observaciones para salvaguardar la libertad de acción en el trabajo de campo.	Se ha argumentado que es una práctica poco ética, al invadir la privacidad de los observados. Al operar de modo encubierto, resulta complejo manejar los datos observados, ya que no se pueden tomar notas abiertamente. Dada la naturaleza encubierta de las observaciones, no se puede complementar el estudio haciendo entrevistas, lo que delataría al observador.

Fuente: Elaborado con base en Bryman (2005: 119-122).

En concordancia con lo anterior, de acuerdo al grado de participación del investigador en las actividades de las personas que participan de la organización, es posible advertir cuatro posibles roles o identidades del investigador participante. En primer lugar, puede tratarse de un *participante completo*, el cual opera de manera encubierta y ocultando cualquier intención de observar a las personas. En segundo lugar, el investigador puede adoptar la identidad de un *participante-observador*, el cual establece relaciones y participa en actividades, pero no guarda en secreto su intención de observar los eventos. El investigador, en tercer lugar, puede asumir el rol de *observador-participante*, el cual mantiene solamente contacto superficial con las personas que son estudiadas (por ejemplo, haciéndoles preguntas ocasionalmente). Finalmente, el investigador puede asumir el rol de *observador completo*, quien permanece en el trasfondo y ‘escucha a hurtadillas’ los debates y acontecimientos (Waddington, 2004: 154).

Por lo tanto, en el caso de la *observación participante*, el investigador selecciona un escenario (como una organización), donde intenta observar desde dentro los fenómenos, tratando de integrar el punto de vista de los individuos estudiados, es decir, en la observación participante un sujeto se introduce en un escenario sociocultural diferente al suyo con el fin de comprender algún aspecto particular de dicho escenario mediante la observación, por lo que el sujeto necesariamente debe residir un tiempo considerable en el escenario seleccionado (Sánchez, 2004: 101).

De esta manera, Waddington (2004) identifica las cuatro fases que implica el proceso de observación participante como método de investigación y de recolección de datos en las organizaciones. Estas fases son: *entrada*, *ejecución*, *registro de datos*, *análisis de datos* y *abandono del campo de estudio*.

En la etapa de *entrada al campo*, resulta importante hacer las negociaciones adecuadas para garantizar el acceso a la organización; para esto, resulta importante que el investigador muestre creatividad, sentido común y habilidades interpersonales, todo ello para garantizar la confidencialidad y privacidad, lo cual puede reducir considerablemente un comportamiento defensivo de parte de los observados. En la fase de *ejecución*, resulta importante que el observador mantenga una auto imagen no amenazante, apoyándose en las habilidades interpersonales, siendo empáticos con las personas y sus puntos de vista, evitando ser arrogante, manteniendo una actitud servicial, la cual puede ser de mucha ayuda al crear confianza y con ello asegurar la cooperación de las personas observadas (Waddington, 2004).

En la fase de *registro de datos*, el observador participante puede optar por un período de aclimatación a la organización, en la cual no se lleva a cabo ningún registro en el cuaderno de campo; una vez que se logra la aceptación de parte de las personas observadas, es mucho más fácil hacer anotaciones sobre la marcha, y en este aspecto particular, algunos practicantes experimentados de este método afirman que no hay que abusar de las anotaciones, pues esto puede ser asumido por las personas observadas como un refuerzo a

la idea de que el observador es un 'outsider' a la organización, por lo cual puede quebrantarse el rapport necesario para una buena investigación cualitativa (Waddington, 2004).

Dado el carácter de la observación participante, la fase de *análisis de datos* involucra un procedimiento dialéctico conocido como 'análisis secuencial' o 'inducción analítica', el cual implica descomponer los datos en elementos, examinándolos en busca de patrones y relaciones, en ocasiones en conexión con ideas derivadas de teorías existentes, o percepciones; una vez hecho esto, los datos vuelven a ser reensamblados para ofrecer una interpretación o explicación de una pregunta de investigación o un problema en particular, lo cual es evaluado y examinado de manera crítica, de tal manera que en caso de no pasar el escrutinio se puedan hacer adecuaciones, correcciones, incluso rechazar por completo la explicación, por lo cual tampoco es raro que todo el proceso sea repetido para probar el desarrollo teórico o para ampliar su poder explicativo, o examinar su verdadera utilidad. En ese sentido, la inducción analítica debe ir acompañada del ejercicio de la reflexividad, es decir, una reflexión auto crítica de las observaciones realizadas (Waddington, 2004).

La última fase de la observación participante implica *abandonar el campo de investigación*, ya que la observación es un proceso bastante desgastante y absorbente, además de consumir recursos de todo tipo, por lo cual en ocasiones los períodos de observación excesivamente extensos pueden ser poco prácticos, además de que pueden conducir a una *saturación teórica*, es decir, que el observador llega a un punto en donde ya no puede percibir nuevos hallazgos o relacionar adecuadamente los observado con la teoría. Si bien el proceso de *abandono del campo de investigación* puede ser difícil ya que se crean lazos y relaciones que no se rompen con facilidad ni rapidez, es recomendable no separarse del campo de manera abrupta y mantener un cierto contacto con la organización (Waddington, 2004). En este último sentido, no obstante la convivencia con los individuos observados y la estrecha relación con sus diversas prácticas no debe implicar asumir compromisos con los intereses de los individuos estudiados; más bien, se trata de *observar reflexiva y críticamente* los fenómenos a estudiar y no de condenar o elogiar. Es por ello que la observación

participante es difícil de llevar a cabo: implica encontrar articulaciones significativas en aquellos procesos que para los observados se presentan como algo muy normal a la vez que guardar la distancia respecto del objeto estudiado (Sánchez, 2004: 102-103). Así, cuando se emplea la observación participante como método de investigación, el mejor consejo es, a decir de Bogdan y Taylor (1994: 34) “arremangarse los pantalones, entrar en el campo, comprender un escenario único y sólo entonces tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios”.

Ahora bien, en tanto que la *entrevista cualitativa* y la *observación participante* representan *métodos de investigación cualitativa*, tienen muchos elementos en común. Ambos, observadores y entrevistadores, avanzan lentamente al principio, tratan de establecer rapport con los informantes, formulan preguntas no estructuradas, etcétera. Las diferencias primordiales entre ambos métodos residen en los escenarios en que transcurre la investigación. Los entrevistadores realizan sus investigaciones en situaciones específicamente preparadas, además de que confían en los relatos de otros exclusiva e indirectamente. Por su parte, los observadores participantes realizan sus estudios en situaciones de campo naturales, además de que experimentan directamente el mundo social (Bogdan y Taylor, 1994).

En línea con la *observación participante* y las *entrevistas cualitativas*, la recolección y examen de documentos es en muchas ocasiones un elemento integral de la investigación cualitativa. Así, las fuentes de datos que suelen ser usadas en la investigación sobre organizaciones son: presupuestos, correspondencia interna, estudios financieros, investigaciones de mercado, artículos de periódico, comunicados de prensa, revistas, planes, anuncios, contratos, etcétera (Bryman, 2005).

Las fuentes de datos documentales cumplen varias funciones para los investigadores cualitativos. Por un lado, pueden proveer información sobre temas que no se pueden tratar a través de otros métodos. Por otro, pueden servir para revisar la validez de la información que se deriva de otros métodos. No obstante, aunque ampliamente utilizados en la

investigación cualitativa, los documentos rara vez son usados por sí solos. En la mayor parte de los casos, los documentos se usan para proveer datos adicionales y corroborar los hallazgos derivados de otras fuentes de datos (Bryman, 2005).

En la presente tesis se ha optado por usar la *observación participante* como método de investigación primario, debido a que era importante conocer a la organización bajo investigación de manera directa, además de que los actores que iban a ser estudiados se mostraron dispuestos a colaborar con la investigación y además coincidían en el escenario de investigación con regularidad, lo que permitió observar la interacción entre ellos tal y como ocurre naturalmente y de forma cotidiana, así como los procesos asociados a las variables analizadas, especialmente aspectos como la estructuración de tareas, las relaciones de poder y la toma de decisiones. Este método también contaba con la ventaja de que se tenía acceso garantizado a la institución, lo que permitió conocer información de primera mano, sin mediación de otras instancias. Además, la observación participante se efectuó por períodos de tiempo prolongados¹⁰⁵ y jornadas más o menos extensas, lo que constituyó un aliciente en cuanto a la factibilidad del estudio, toda vez que los informantes y sujetos investigados mostraron una abierta disposición para participar en la investigación.

En esta tesis también se ha usado la *entrevista cualitativa* como método de investigación, debido a que era importante conocer las interpretaciones que los actores investigados tenían respecto de las variables analizadas, especialmente aspectos como la estructuración de tareas, las relaciones de poder y la toma de decisiones. También contaba con la ventaja de que se tenía buenos informantes clave en la institución, entre ellos tres mandos intermedios importantes, lo que permitió establecer un buen rapport durante la investigación, además de acceder a información privilegiada, que difícilmente podría haberse obtenido por otro medio. Además, la entrevista permitió conocer y reconstruir los significados que los otros informantes tenían respecto del problema de investigación.

¹⁰⁵ Los períodos de observación se llevaron a cabo en intervalos semanales no consecutivos de manera periódica en un lapso temporal de aproximadamente 9 meses.

Adicionalmente, durante algunos períodos de tiempo se realizó *observación no participante*, gracias a que se contó con el libre acceso a la institución, lo que permitió que de manera esporádica se pudieran observar ciertas situaciones y acontecimientos relevantes para la investigación.

Finalmente, a través de los informantes clave y diversas autoridades y colaboradores de la institución fue posible acceder a información documental que permitió enriquecer la investigación realizada, además de que a partir de su revisión se pudo reconstruir la historia de la institución, la cual aunque pueda parecer extraño, casi ningún integrante actual de la organización conoce en su totalidad o de manera puntual y precisa.

5.5. HECHURA DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta sección se detallará la manera en que se realizó la investigación empírica presentada en esta tesis. En primer lugar, y como ya se expuso anteriormente, se eligió el estudio de caso ya a que era la estrategia metodológica más pertinente para acercarse al objeto de estudio en esta tesis, una Universidad Pública Estatal con Apoyo Solidario. La elección de la organización bajo estudio giró en torno a la accesibilidad que presentaba dicha institución para efectuar la investigación, algo ciertamente determinante. Si bien la institución elegida no es totalmente representativa en función del campo de las organizaciones de educación superior, al menos lo es parcialmente respecto del subsistema de educación superior al cual pertenece, las UPEAS (Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario¹⁰⁶), así que la oportunidad que suponía en términos de factibilidad fue determinante para elegirla. Además, la institución en cuestión, no ha sido estudiada previamente, al menos bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales. Otro factor digno de considerar es que en el estudio de caso

¹⁰⁶ Mendoza-Rojas (2015) señala que la Institución de Educación Superior investigada fue la que mayor crecimiento registró en el período 2007-2012 dentro del subsistema de educación superior de las UPEA's.

realizado en esta tesis se advirtió que la organización educativa seleccionada posee características sui generis dentro del campo en el que se ubica, lo que le da una especificidad elevada, dándole al caso un marcado tono intrínseco. Además, sobresale mucho el hecho de que la organización investigada es una institución de educación superior relativamente nueva y además pública, elementos que no suelen estar disponibles al momento de estudiar este tipo de organizaciones, las cuales en muchos casos tienen décadas de existencia o en el caso de las universidades privadas, resultan poco representativas del sector en donde se insertan. El estudio de caso también fue de tipo explicativo en el sentido que la intención era ofrecer explicaciones fundamentales respecto del papel que juegan los procesos de cambio en el desarrollo de la forma de organización de la institución estudiada.

El estudio de caso se realizó de acuerdo a las fases que incluye un estudio de caso propuestas por Tellis (1997) y Yin (1994). En primer lugar se eligieron los métodos que permitirían obtener la información necesaria para dar respuesta al problema de investigación de la tesis. Así, se estableció como el método de investigación principal a la *observación participante*, la cual al avanzar el estudio, se notó que era bastante factible en tanto que los sujetos de investigación concurrían en la institución de manera recurrente y además se tenía total libertad de acceso a la organización. Un hecho digno de destacar es que el autor de la presente tesis es un *observador completamente participante*, y además un *participante-observador* pues labora desde el año de 2015 en la institución, en donde su rol principal en la organización ha sido desempeñar labores de docencia, además de cumplir algunas funciones de staff y apoyo, tales como la de encargado de proyectos, miembro del comité de titulación de la universidad y por un período de tiempo, una función directiva intermedia, la de coordinador de una de las tres licenciaturas (Psicología Industrial) que la universidad ofrece. Esto permitió que la accesibilidad a la organización estuviera totalmente garantizada, además de que el apoyo de los participantes de la institución también estaba garantizado, gracias a las redes sociales establecidas por el investigador en su estancia dentro de la institución. En síntesis, la observación participante fue de gran utilidad en el caso del estudio de los procesos

llevados a cabo en la institución, tales como las juntas y reuniones de trabajo, los procesos de toma de decisiones, el funcionamiento diario de la universidad, además de las ceremonias y ritos que se presentan en el seno de la institución. Además los informantes clave ocupaban puestos de mando intermedios en la institución, lo que permitió acceder a información que difícilmente se habría podido coleccionar de otra manera.

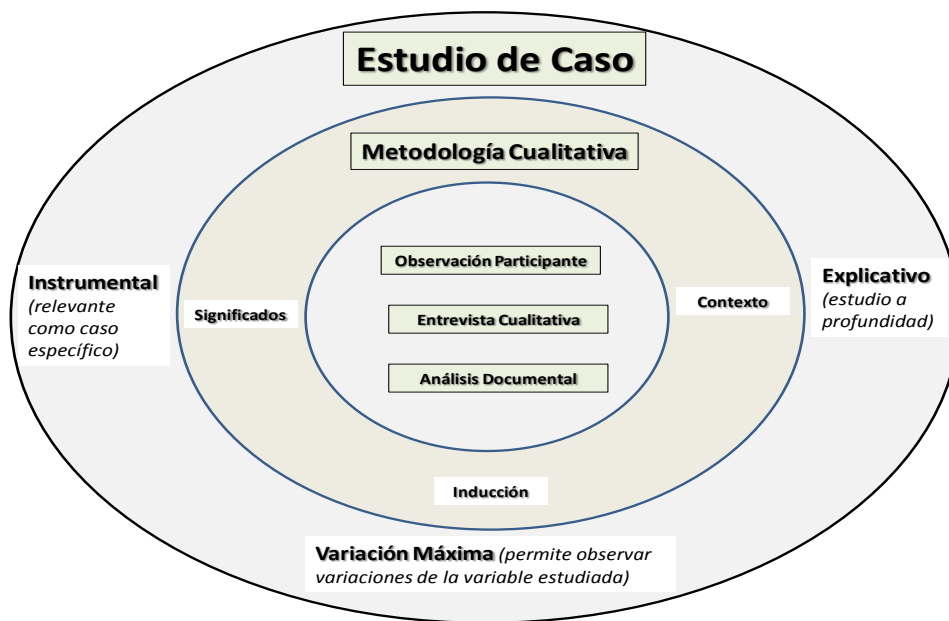
Complementariamente, la *entrevista cualitativa* fue el segundo método de investigación principalmente utilizado durante la realización de la investigación, en tanto que resultaba importante acceder a los significados e interpretaciones de los sujetos investigados, principalmente para recopilar datos relativos al contexto de la institución, así como para dar seguimiento a los cambios experimentados por la organización, ya que se eligió entre los entrevistados a personas (en su mayor parte profesores, pero también administrativos) que se cuentan entre las que mayor tiempo tienen laborando en la institución. Incluso se tuvo la oportunidad de entrevistar a dos de los profesores fundadores de la institución, lo que permitió reconstruir de mejor manera la historia y el proceso de cambio institucional

La observación no participante también fue de utilidad, concretamente con determinados miembros de la organización (alumnos, profesores y administrativos de staff) en tanto que por cuestiones prácticas (no generar interrupciones ni dilaciones en sus labores) era más útil.

La revisión de archivos y documentos se utilizó básicamente para reconstruir la historia de la institución, así como algunos elementos del marco contextual y del perfil del modelo educativo adoptado. Asimismo, el acceso a fuentes y registros escritos de información se facilitó de manera muy importante gracias a las referidas redes, así como a la colaboración de los participantes de la organización.

A manera de síntesis, en la siguiente figura se muestra gráficamente la hechura general de la investigación:

Figura 5.1. Hechura de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Las variables sujetas a investigación se dedujeron principalmente de los modelos estructurales y configuracionistas que delinean a las principales formas organizacionales, todos ellos revisados en el marco teórico de la tesis. Algunas variables relacionadas a temas diversos como la colegialidad, el poder y la ambigüedad se establecieron tomando en cuenta aspectos teóricos relacionados con la especificidad de la universidad.

Con el fin de ilustrar mejor lo anterior, en la siguiente tabla se presentan las variables investigadas y los métodos empleados para recolectar información respecto de las mismas:

Tabla 5.3. Variables Investigadas y Métodos de Recolección de Información.

Variables:	Métodos de Recolección de Información		
	Entrevista Cualitativa	Observación participante y directa	Análisis Documental
Especialización		X	X
Estandarización		X	X
Formalización		X	X
Centralización y descentralización	X	X	X
Contexto	X	X	X

Tecnología	X	X	X
Sistema Técnico	X	X	X
Ambiente	X	X	X
Profesionalización	X	X	X
Burocracia	X	X	X
Isomorfismo estructural	X	X	X
Mitos y ceremonias racionalizados	X	X	
Posburocracia	X	X	X
Modelos organizacionales	X	X	X
Formas organizacionales	X	X	X
Universidad como organización	X	X	X
Colegialidad	X	X	X
Relaciones de Poder	X	X	
Ambigüedad	X	X	
Flojo acoplamiento	X	X	
Toma de decisiones	X	X	X
Información general sobre la universidad	X		X
Procesos organizacionales	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información respecto de la historia ‘remota’ de la organización se empleó la información que los informantes claves brindaron durante las entrevistas cualitativas, así como datos de archivo. Para este aspecto particular se realizaron diez entrevistas, principalmente con profesores (nueve de las entrevistas) los cuales se cuentan entre los de

mayor estadía en la universidad, específicamente dos de ellos estuvieron en la planta docente desde el inicio de operaciones de la universidad en el año 2007. El otro actor entrevistado y que aportó al conocimiento de esta variable fue la propia coordinadora (así se denomina en este caso a la directora o rectora de la institución) de la unidad.

Para obtener información respecto de las variables que tienen que ver con las formas de organización (estructura y configuración incluidas), se empleó básicamente la observación participante y la entrevista no estructurada, de carácter cualitativo, tanto con los informantes clave, así como con los sujetos de investigación principales (integrantes de la jerarquía administrativa y los mandos académicos de la institución).

Particularmente, la observación participante fue de vital importancia como instrumento de recolección de datos respecto de los procesos organizacionales, una variable de suma importancia para el análisis de las formas de organización. En este sentido, por momentos la observación participante se dio con un cierto grado de encubrimiento, pues no todos los actores observados estaban plenamente conscientes de estar siendo observados con fines científicos, si bien se trató de respetar la privacidad y no entrometerse en ningún proceso de índole personal o que no tuviera que ver con los objetivos de la investigación. Así, los períodos de observación participante se dieron de manera formal en jornadas de aproximadamente cuatro horas a la semana (no siempre continuas) y en días no siempre continuos, en un lapso temporal de seis meses, al menos de manera sistemática y definida, recordando que el autor de la presente tesis es un participante-observador completo en la organización. En ese sentido, este último hecho permitió hacer observación participante en procesos de la institución de sumo interés para el estudio de caso, como las juntas de trabajo institucional, en las cuales se pudo observar de manera sistemática y de primera mano las interacciones y los procesos de toma de decisiones en la universidad estudiada.

Para recabar datos adicionales y necesarios para la reconstrucción de la forma de organización se llevaron a cabo entrevistas adicionales con los diez informantes ya referidos y que aportaron información respecto de la institución, además de una serie de entrevistas

cualitativas con administrativos, secretarías, principalmente, aunque también con los encargados del control de información escolar. Se entrevistó también a otros profesores de las tres carreras que operan en la universidad, aunque de manera más esporádica e informal, ya que los docentes se contratan por horas y no permanecen en una jornada ordinaria establecida. Se entrevistó de manera no estructurada a algunos alumnos –jefes de grupo principalmente– de dos de las carreras que oferta la universidad, así como a un par de ex alumnos que formaron parte de las primeras generaciones egresadas de la institución y que permitieron acceder a una perspectiva distinta a la de los docentes, si bien la casi totalidad de la información sensible fue confirmada por dichos alumnos ya egresados.

Los referidos informantes clave del estudio de caso realizado fueron concretamente dos profesores quienes han desempeñado diversos cargos administrativos, principalmente funciones de apoyo, como la coordinación de actividades culturales y deportivas, aunque también algunas actividades de corte tecnocrático, como la coordinación y desarrollo de proyectos de la institución. En este último aspecto, se contó con la participación como informantes clave de dos miembros de la institución que se han desempeñado como encargados del área de control escolar de la universidad. La coordinadora de la unidad, así como los profesores ‘decanos’ de la institución también asumieron el papel de informantes clave, aunque su participación en la investigación fue menos intensa y continuada que la de los informantes antes referidos. Para el caso de los miembros restantes de la base de operaciones de la organización (profesores) se llevó a cabo también algunas entrevistas no estructuradas y de carácter cualitativo, triangulando la información a través de la observación participante y no participante.

Con los participantes restantes de la institución (staff de apoyo administrativo y alumnos) se empleó básicamente la observación directa participante y en algún caso no participante. En este último respecto, la ventaja de que el autor de la presente tesis es un miembro activo de la organización permitió que la observación en sus dos modalidades se diera de manera más fluida y sin excesivas barreras o contratiempos.

En el caso de la información respecto del contexto y los procesos de cambio acontecidos en la institución, se empleó principalmente la entrevista de carácter cualitativo con los miembros de la institución que más tiempo llevaban colaborando con la institución. Además, para el caso particular de la historia de la organización y algunas particularidades del modelo organizacional (¿forma?) de la misma se llevaron a cabo la revisión de documentos de archivo y materiales que algunos profesores de la institución conservaban de las primeras épocas de la institución. En este sentido, en esta investigación se observó un hecho curioso, fuera de la norma: en más de una ocasión lo establecido en los registros escritos de la historia de la organización entraba en amplia contradicción con lo establecido por los entrevistados. Lo que se pudo corroborar es que los registros escritos eran erróneos o imprecisos en muchas ocasiones en el tema de la historia de la organización, pues los informantes coincidían en general en sus declaraciones, sobre todo los de mayor antigüedad en la organización. De ahí que una palabra que resonó continuamente en el estudio de caso fue que la institución adolece de la formalidad propia de una universidad pública, algo a lo que los alumnos –y también algunos profesores– hicieron alusión de manera repetida.

En tanto que la práctica totalidad de las entrevistas tuvieron un carácter no estructurado, no se empleó un esquema rígido para hacer las preguntas, pero sí se elaboró una guía básica que permitía encuadrar las conversaciones dentro de los tópicos relacionados con las variables sujetas a investigación. Las entrevistas estructuradas no fueron contempladas en el tema de la estructura debido a que la gran cantidad de variables hubiera hecho que el estudio se saliera de control, en tanto que este método habría arrojado quizá mucha información repetitiva y no tan significativa, además de que el objetivo de investigación principal no era generar comparaciones en las dimensiones o categorías respecto de otras instituciones similares.

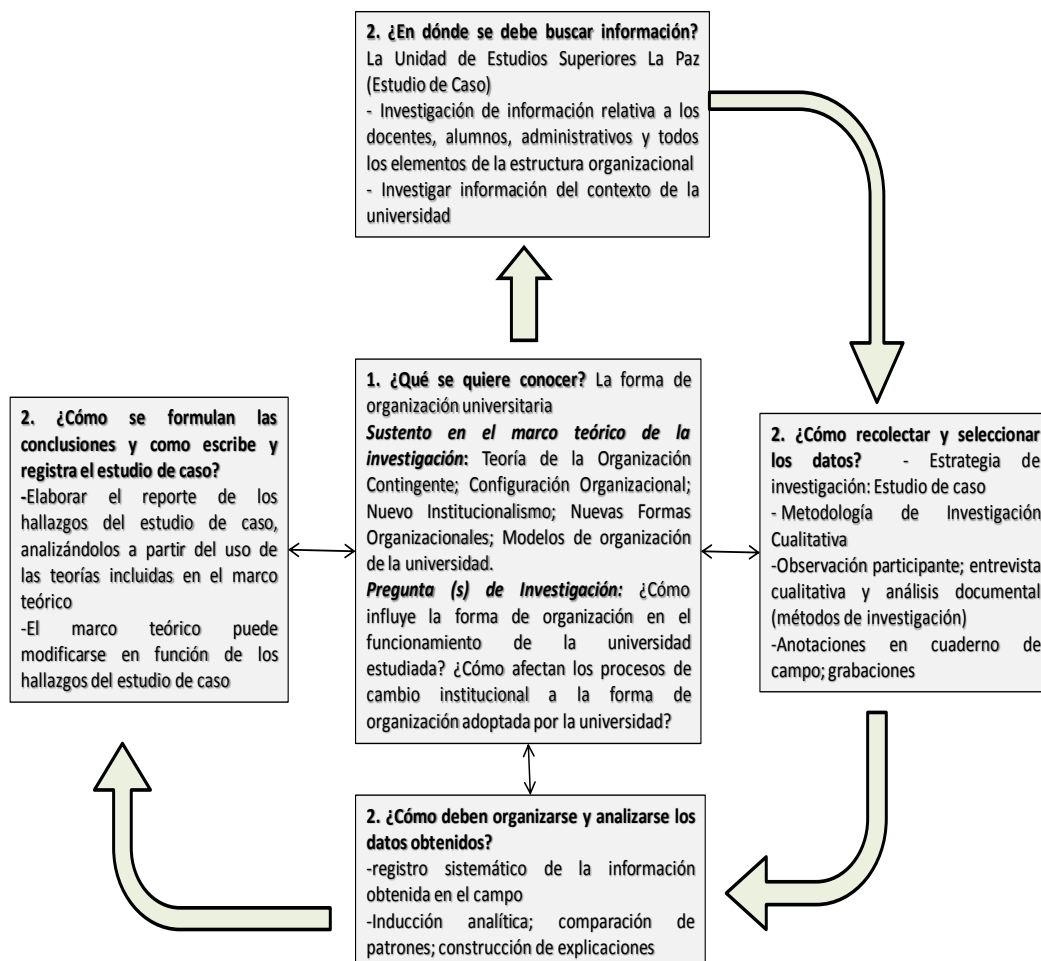
Los medios de registro de la información obtenida usados durante la investigación fueron principalmente el cuaderno de campo y en algunas ocasiones se emplearon medios de registro de audio (grabaciones con el teléfono celular) dado que los individuos

entrevistados no permitían en la mayoría de los casos (con excepciones) que las conversaciones quedarán registradas en algún medio electrónico, si bien todos manifestaron apertura a que se tomara nota de sus respuestas.

En cuanto al análisis de la información, las estrategias que se usaron fueron, en primer lugar, la *comparación de patrones* (Yin, 1994; Tellis, 1997), es decir, la comparación entre los modelos planteados para el análisis de las formas y estructuras organizacionales y la evidencia encontrada; en segundo lugar, *la construcción de explicaciones*, es decir, la explicación de procesos de cambio y de adopción de la forma de organización específica, así como su relevancia para el funcionamiento y desarrollo de la institución estudiada.

La estructuración y el desarrollo del estudio de caso realizado se describen gráficamente en la siguiente figura:

Figura 5.2 Diseño y desarrollo del estudio de caso realuzado.



Fuente: Elaboración propia, con base en Yin (1994) y Struminska y Koladkiewicz (2018).

Entre los principales problemas que se presentaron durante la investigación, se puede destacar que se debió seleccionar adecuadamente a los sujetos de investigación, dado que si bien existía apertura de la mayor parte de los profesores a ser investigados, no todos eran informantes idóneos respecto de las temáticas de la investigación. El criterio de selección elegido fue entrevistar de manera prioritaria a los profesores y miembros de la organización en general con una mayor antigüedad en la universidad, ya que un rasgo distintivo de la universidad es que existe una alta rotación docente.

Además, una dificultad adicional fue que la organización estudiada es una universidad, lo que conlleva que los miembros de la base operativa (los profesores) son trabajadores profesionales, quienes suelen ser demasiado herméticos y reacios a revelar pormenores respecto de sus actividades y la manera en que las realizan de forma cotidiana. En ese sentido, en la presente investigación se contó con el apoyo de mandos medios de la organización quienes sirvieron de intermediarios para lograr un buen rapport con los sujetos investigados, además de que colaboraron en la selección de los profesores que se entrevistaron. A esto se sumó la oportunidad brindada por la red de contactos establecida por el autor de la presente tesis, quien como ya se destacó, es un miembro activo de la universidad.

Una última dificultad enfrentada en el desarrollo de la investigación y que es digna de destacar tiene que ver con el aspecto de la objetividad del estudio de caso realizado en la presente tesis. Como se ha destacado en múltiples ocasiones, el autor de esta investigación es un miembro activo de la institución analizada, lo que de alguna manera puede significar cierto grado de subjetividad e imparcialidad en las observaciones realizadas. Sin embargo, las ventajas que esto representó para la realización y viabilidad del estudio de caso contrarrestan con creces la aparente cuota de subjetivismo del estudio. Concretamente, el autor de la presente tesis se ciñó lo más posible a los hechos observados y a los datos obtenidos en las entrevistas y en los documentos revisados. Para evitar una interpretación

sesgada se recurrió a la llamada ‘ingenuidad o reducción fenomenológica’, que en términos generales implica una suspensión del juicio personal del observador en pos de permitir que el fenómeno ‘hable por sí mismo’ sin el prejuicio basado en las concepciones y creencias del investigador.

Finalmente, las enseñanzas que el presente estudio de caso dejó a nivel personal en el autor de la presente tesis fueron variadas tanto en el aspecto académico como profesional. En lo académico, dado que ésta se trata de la primera investigación realizada respecto de este objeto de estudio (la universidad), se ha podido aquilatar la relevancia social de la universidad como una institución central de la sociedad y la civilización contemporánea, el cual hoy en día se halla sometido a múltiples problemas y desafíos. En ese sentido, la presente investigación permitió al autor reflexionar teóricamente respecto de acontecimientos y problemáticas de las cuales había sido actor y testigo desde mucho tiempo atrás, tanto en el papel de docente como en el de estudiante. Así, la universidad destaca ahora como el objeto de estudio central de la agenda de investigación futura del autor de la presente tesis, no sólo por su relevancia social y organizacional, sino también porque en términos cuantitativos, el autor ha pasado más de la mitad de su vida en alguna institución de educación superior. Y finalmente, en términos más amplios, al emprender la elaboración de esta tesis se ha podido explorar una pequeña parte del complejo universo que constituye el Sistema de Educación Superior de nuestro país.

CAPÍTULO 6. EL CASO DE LA UPEAOR¹⁰⁷.

6.1. INTRODUCCIÓN.

La investigación empírica se realizó siguiendo la estrategia metodológica del estudio de caso. De esta manera, se procedió a analizar el perfil estructural, la configuración organizacional y los rasgos principales de la forma de organización de la organización estudiada, la UPEAOR, una escuela que forma parte de una institución de educación superior pública del Estado de México, y cuya oferta educativa consiste en estudios de nivel licenciatura en tres distintas carreras a saber: Licenciatura en Administración, Licenciatura en Informática y Licenciatura en Psicología Industrial. Esta institución educativa tiene como particularidad su reciente fundación, ya que la universidad cumple apenas diez años. Durante el proceso de investigación se prestó especial atención a la influencia que estos factores estructurales y configuracionales tienen sobre el cumplimiento de la misión de la institución, así como en los procesos de cambio institucional.

De este modo, en este capítulo se presentarán los resultados de la investigación realizada en la UPEAOR siguiendo la estrategia del estudio de caso, el cual se realizó durante un período de tiempo aproximado de 9 meses. Previamente a la exposición de los resultados, se presenta el marco contextual de la institución estudiada –aspecto muy importante tratándose de temas de estructura– así como una reseña histórica de la organización universitaria. Así, abordar y esclarecer esta información permite construir el caso de la universidad bajo estudio de manera integral y con bases más sólidas.

Por lo tanto, este capítulo se propone a acercar la parte teórica de la investigación con la dimensión empírica, lo que permite poner en balance la solidez y poder explicativo de los

¹⁰⁷ Como se mencionó en la introducción, se ha cambiado el nombre de manera intencional para preservar el anonimato de la institución y la sede bajo estudio.

diferentes modelos para explicar la realidad de una institución de educación mexicana y con ello aportar al conocimiento de este tipo de organizaciones, las cuales han sido ya estudiadas desde la óptica de los Estudios Organizacionales y de manera particular en investigaciones del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

6.2. EL CONTEXTO DE LA UPEAOR

La organización en la cual se realizó el estudio de caso presentado en esta tesis es una universidad pública, ubicada geográficamente en el Estado de México, la entidad federativa más grande del país en términos de población, y de manera específica en un municipio de la zona oriente del mismo, el cual forma parte también de la zona conurbada de la Ciudad de México.

El Estado de México es la entidad federativa con mayor población de las 32 que integran los Estados Unidos Mexicanos. En la siguiente tabla se muestra la población de las diez entidades federativas con mayor número de habitantes al año de 2015:

Tabla 6.1. Estados con mayor población de la República Mexicana.

Lugar a nivel nacional	Entidad Federativa	Habitantes (año 2015)
	Estados Unidos Mexicanos	119 530 753
1	México	16 187 608
2	Ciudad de México	8 918 653
3	Veracruz de Ignacio de la Llave	8 112 505
4	Jalisco	7 844 830
5	Puebla	6 168 883
6	Guanajuato	5 853 677
7	Chiapas	5 217 908
8	Nuevo León	5 119 504
9	Michoacán de Ocampo	4 584 471
10	Oaxaca	3 967 889

Fuente: INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/>

Complementando la información anterior, el Estado de México tiene el 13.5% de la población total del país. En términos educativos, el promedio de grados de escolaridad es de 9.5 (poco más de la secundaria concluida) dentro del promedio nacional de 9.2. En términos económicos, la actividad que aporta más al PIB nacional es el comercio, mientras que su aportación al PIB total nacional es del 9.3%. El Estado de México se divide en 125 municipios, de los cuales se presentan en la siguiente tabla los diez primeros, ordenados de manera descendente:

Tabla 6.2. Municipios del Estado de México con mayor población¹⁰⁸.

Lugar a nivel estatal	Municipio	Habitantes (año de 2015)
1	Ecatepec de Morelos	1 677 678
2	Nezahualcóyotl	1 039 867
3	Toluca	873 536
4	Naucalpan de Juárez	844 219
5	Tlalnepantla de Baz	700 734
6	Chimalhuacán	679 811
7	Cuautitlán Izcalli	531 041
8	Atizapán de Zaragoza	523 296
9	Tultitlán	520 557
10	Ixtapaluca	495 563
15	La Paz	293 725

Fuente: INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/>

Específicamente en el tema educativo, en el Estado de México 25 de cada 100 personas mayores de 15 años concluyeron la educación media superior y 17.9 de cada 100 personas mayores de 15 años concluyeron la educación superior (INEGI, 2017).

Puesto que la investigación se realizó en una universidad pública ubicada en el municipio de La Paz, a continuación se presentará información relevante respecto de esta demarcación. Geográficamente hablando, el municipio se encuentra en la zona Oriente del estado de México y limita al norte con los municipios de Chicoloapan y Chimalhuacán; al sur, con los municipios de Ixtapaluca, Valle de Chalco y Distrito Federal (Iztapalapa); al este, con

¹⁰⁸ En la tabla se incluye de manera adicional el puesto número quince ya que se trata del municipio de La Paz, lugar en donde se ubica la universidad investigada.

el de Chicoloapan e Ixtapaluca; y al oeste con el Distrito Federal (Iztapalapa) y Nezahualcóyotl. El municipio de La Paz se encuadra dentro de la región histórica de Texcoco. En los siguientes mapas se muestra la ubicación general del municipio además de su ubicación en el territorio del Estado de México:

Figura 6.1. Ubicación geográfica del municipio de La Paz, Estado de México.



Fuente: Google Maps (2017) e INAFED GOBMEX (2017).

Concretamente, el municipio de La Paz presenta varias especificidades que son de interés para la investigación realizada y que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6.3. Algunos datos estadísticos de interés del municipio de La Paz, Estado de México.

Concepto	Cantidad
<i>Población</i> (año de 2015)	
Total de población	293 725 habitantes
Hombres	145 033 habitantes
Mujeres	148 692 habitantes
<i>Economía</i> (año de 2015)	
PIB municipal	32 199.56 millones de peso
Ingresos municipales recaudados	591 136.90 miles de pesos
Aportaciones, transferencias, subsidios y otras ayudas	464 890.70 miles de pesos
Egresos municipales ejercidos	619 672.80 miles de pesos
Inversión pública ejercida en educación	14 991.70 miles de pesos
<i>Educación</i> (año de 2015)	

Escuelas en el municipio	326
Maestros	3 322
Alumnos	75 796
Escuelas de nivel medio superior	21
Maestros de nivel medio superior	493
Alumnos de nivel medio superior	7248
Escuelas de nivel superior	4
Maestros de educación superior	193
Alumnos de educación superior	3203
<i>Sociedad (año de 2010)</i>	
Vulnerabilidad y pobreza en el municipio	5.4 por ciento de la población
No pobre y no vulnerable	29.8 por ciento de la población
Vulnerable por carencias sociales	16.3 por ciento de la población
Vulnerable por ingreso	40.4 por ciento de la población
Pobreza moderada	8.1 por ciento de la población
Pobreza extrema	
Carencia social en el municipio	16.1 por ciento de la población
Carencia por rezago educativo	36.8 por ciento de la población
Carencia por acceso a servicios de salud	56.1 por ciento de la población
Carencia por acceso a la seguridad social	24.1 por ciento de la población
Carencia por calidad y espacios de vivienda	24.7 por ciento de la población
Carencia por servicios básicos en la vivienda	34.6 por ciento de la población
Carencia por acceso a la alimentación	

Fuente: IGECEM (2016)

Analizando los datos precedentes es posible advertir que el municipio de La Paz presenta importantes rezagos en lo social y económico, lo cual repercute de manera especial en lo educativo. Si bien la población del municipio no está entre las más grandes del estado –su población es sólo una quinta parte de la de Ecatepec, el más poblado– al formar parte de la zona conurbada de la Ciudad de México sería de esperar que las condiciones de desarrollo fueran más satisfactorias. En lo educativo llama la atención que en todo el municipio sólo existen cuatro escuelas de nivel superior para una cantidad de habitantes tan grande, tomando en cuenta que dos de esas instituciones son de carácter privado, lo que hace que la mitad de la oferta educativa en la comunidad no esté al alcance de las mayorías. En la

siguiente tabla se muestran los datos generales de las IES que prestan servicios en el municipio:

Tabla 6.3. Instituciones de Educación Superior en el Municipio de La Paz, Estado de México.

Nombre de la IES	Subsistema	Modalidad	Sostenimiento	Localidad
Escuela Normal de Los Reyes Acaquilpan	DGEB	Universidad Politécnica	Estatal	Los Reyes Acaquilpan, La Paz
Instituto Universitario Londres Plantel Los Reyes	DGESU	Escuela de Educación Superior	Particular	Los Reyes Acaquilpan, La Paz
Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Tecamachalco, La Paz
Universidad Mexiquense del Bicentenario Unidad de Estudios Superiores La Paz	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Los Reyes Acaquilpan, La Paz
Universidad Insurgentes Plantel Oriente	DGESU	Escuela de Educación Superior	Particular	Los Reyes Acaquilpan, La Paz

Fuente: SEDUC EDOMEX: <http://validacion.edomex.gob.mx/catalogoct/index.html>

Evaluando la información presentada, es posible concluir que la oferta educativa en el municipio es escasa, y en el caso de la educación pública, los espacios son aún muy pocos y con precariedades, dado que las dos IES públicas tienen una historia reciente puesto que fueron fundadas una en el año de 1998 (Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente de México; de aquí en adelante TESOEM) y la otra en el año 2008 (Universidad Mexiquense del Bicentenario, Unidad de Estudios Superiores La Paz; de aquí en adelante UMB y UES La Paz, respectivamente). De esta manera, una buena parte de la población del municipio debe buscar otras ofertas en municipios aledaños para ingresar al Sistema de Educación Superior. De acuerdo con esto, en la siguiente tabla se presentan las IES públicas que se ubican geográficamente en los municipios limítrofes con La Paz:

Tabla 6.4. Instituciones de Educación Superior públicas en los municipios del Estado de México aledaños a La Paz¹⁰⁹.

Nombre de la IES	Subsistema	Modalidad	Sostenimiento	Localidad
Tecnológico de Estudios Superiores de Chicoloapan	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Chicoloapan de Juárez, Chicoloapan
Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Santa María Nativitas, Chimalhuacán
Universidad Autónoma del Estado de México Unidad Académica Profesional Chimalhuacán	UAEM	Escuela de Educación Superior	Autónoma	Chimalhuacán Chimalhuacán
Universidad Politécnica de Chimalhuacán	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Chimalhuacán Chimalhuacán
Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Ixtapaluca, Ixtapaluca
Universidad Mexiquense del Bicentenario Unidad de Estudios Superiores Ixtapaluca	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Ixtapaluca, Ixtapaluca
Escuela Normal No. 1 de Nezahualcóyotl	DGEB	Universidad Politécnica	Estatal	Ciudad Nezahualcóyotl, Nezahualcóyotl
Escuela Normal No. 2 de Nezahualcóyotl	DGEB	Universidad Politécnica	Estatal	Ciudad Nezahualcóyotl, Nezahualcóyotl
Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl	DGEB	Universidad Politécnica	Estatal	Ciudad Nezahualcóyotl, Nezahualcóyotl

¹⁰⁹ Hacia el final de la tabla se incluyen a las Universidades públicas con planteles en la Delegación Iztapalapa (que en 2018, pasará a denominarse alcaldía) ya que el municipio de La Paz limita al sur y al oeste con la citada delegación de la Ciudad de México.

Escuela Normal No. 4 de Nezahualcóyotl	DGEB	Universidad Politécnica	Estatal	Ciudad Nezahualcóyotl, Nezahualcóyotl
Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Aragón	UNAM	Escuela de Educación Superior	Autónoma	Ciudad Nezahualcóyotl, Nezahualcóyotl
Universidad Autónoma del Estado de México Unidad Académica Profesional Nezahualcóyotl	UAEM	Escuela de Educación Superior	Autónoma	Ciudad Nezahualcóyotl, Nezahualcóyotl
Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Ciudad Nezahualcóyotl, Nezahualcóyotl
Universidad Autónoma del Estado de México Centro Universitario UAEM Valle de Chalco	UAEM	Escuela de Educación Superior	Autónoma	Xico, Valle de Chalco Solidaridad
Instituto Tecnológico de Iztapalapa	DGES	Escuela de Educación Superior	Estatal	Chinampac de Juárez, Iztapalapa
Centro Nacional Modelo de Atención, Investigación y Capacitación para la Rehabilitación e Integración Laboral "Iztapalapa"	DGR	Centro de Investigación y Enseñanza	Sistema Nacional DIF	Leyes de Reforma, Iztapalapa
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, Plantel Casa Libertad	DGES	Escuela de Educación Superior	Autónoma	Lomas de Zaragoza, Iztapalapa
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, Plantel San Lorenzo Tezonco	DGES	Escuela de Educación Superior	Autónoma	San Lorenzo Tezonco, Iztapalapa
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa	UAM	Escuela de Educación Superior	Autónoma	Colonia Vicentina, Iztapalapa
Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza	UNAM	Escuela de Educación Superior	Autónoma	Ejército de Oriente, Iztapalapa

Fuente: SEDUC EDOMEX: <http://validacion.edomex.gob.mx/catalogoict/index.html>

Analizando la información expuesta en la tabla, se aprecia que existe una cierta oferta de educación de nivel superior en la región oriente del Estado de México, si bien la cobertura no es todavía suficiente. Resalta el hecho de que la mayor cantidad de escuelas se ubican en municipios como Nezahualcóyotl y Chimalhuacán, municipios que a pesar de colindar con La Paz se encuentran relativamente alejados de la zona central de éste último. En ese aspecto, la Ciudad de México, a pesar de colindar con el municipio de La Paz, también se encuentra alejada, sobre todo por razones de traslado. Los municipios más cercanos, como Ixtapaluca y Valle de Chalco también presentan una escasez de opciones educativas públicas. Adicionalmente, cabe destacar que en los casos de Ixtapaluca y Nezahualcóyotl existen 19 universidades privadas (5 en Ixtapaluca y 14 en Nezahualcóyotl) las cuales superan en número a las instituciones públicas. En términos cualitativos, la oferta de educación superior en la zona se enfoca a la educación tecnológica y politécnica, con un claro objetivo formativo para el trabajo. Las universidades autónomas tienen también presencia, sin embargo, el acceso es limitado para los habitantes de la zona ya que la cantidad de alumnos aceptados suele ser limitada en comparación a las instituciones de otros sistemas.

A continuación, para completar la caracterización de los aspectos situacionales del caso de estudio se abordará la historia de la organización investigada, la UPEAOR, perteneciente a la universidad pública del Estado de México UPEAEM.

6.3. LA HISTORIA DE LA UPEAOR

En este apartado se relatará la historia de la organización en la que se realizó el estudio de caso, una universidad pública estatal ubicada en el municipio mexiquense de La Paz. La institución es una de las unidades –planteles– de la UPEAEM, la cual pertenece al Sistema de Educación Superior del Estado de México, el cual a su vez forma parte del Sistema de

Educación Superior Federal. Por lo tanto, a continuación se analizará de manera breve la manera en que ambos sistemas se estructuran.

En la República Mexicana, las Instituciones de Educación Superior (IES) forman parte de la Subsecretaría de Educación Superior¹¹⁰ (SES) perteneciente a la Secretaría de Educación Pública (SEP). Así la SES, en términos oficiales “es el área de la Secretaría de Educación Pública encargada de impulsar una educación de calidad que permita la formación de profesionistas competitivos y comprometidos con el desarrollo regional y nacional, y que contribuya a la edificación de una sociedad más justa” (SEP, 2017). La SES se divide a su vez en las siguientes áreas (subsistemas) encargadas de diversas funciones: Dirección General de Educación Superior Universitaria; Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación; Tecnológico Nacional de México; Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas; Dirección General de Profesiones y la Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior (SEP, 2017).

Derivado de lo anterior, la SES agrupa a la totalidad de las IES públicas a nivel nacional. Las IES se agrupan en diferentes subsistemas de acuerdo a diversos criterios. Los subsistemas de la SES son: *Universidades Públicas Federales; Universidades Públicas Estatales; Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario; Institutos Tecnológicos Federales; Universidades Tecnológicas; Universidades Politécnicas; Universidad Abierta y a Distancia de México; Universidades Interculturales; Centros Públicos de Investigación; Escuelas Normales Públicas y Otras instituciones públicas* (SEP, 2017).

Las instituciones que conforman el subsistema *Universidades Públicas Federales* “realizan, además de las funciones de docencia, una amplia gama de programas y proyectos de investigación, así como de extensión y difusión de la cultura” (SEP, 2017). Destacan en este subsistema IES como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto

¹¹⁰ La SES representa en la práctica el Sistema de Educación Superior de los Estados Unidos Mexicanos.

Politécnico Nacional (IPN), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), El Colegio de México y el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE).

Las instituciones que integran el subsistema *Universidades Públicas Estatales* “son instituciones de Educación Superior creadas por decreto de los congresos locales, bajo la figura jurídica de organismos públicos descentralizados. Estas instituciones estatales desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura” (SEP, 2017). Como su nombre lo indica, este subsistema está poblado por las universidades pertenecientes a las 31 entidades federativas. Destacan IES como la Universidad de Guadalajara (UdeG), la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), entre otras.

Las instituciones que integran el subsistema *Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario* “son instituciones de Educación Superior creadas por decreto de los congresos locales, bajo la figura jurídica de organismos públicos descentralizados. Estas instituciones estatales desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura. Algunas universidades se encuentran cerca de quienes no pueden recorrer tramos largos para continuar sus estudios” (SEP, 2017). Las IES que integran este subsistema están distribuidas por varias entidades de la República Mexicana, predominando aquellas zonas con escasa oferta educativa o de alta marginación¹¹¹.

El Tecnológico Nacional de México (TecNM) “está constituido por 266 instituciones, distribuidas en los 31 estados de la República Mexicana y en la Ciudad de México... el TecNM se funda como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, que sustituye a la unidad administrativa que se hacía cargo de coordinar este importante subsistema de educación superior” (SEP, 2017).

¹¹¹ Este subsistema será comentado con mayor profundidad más adelante, toda vez que la IES que se investigó en la presente tesis está incluida en él.

El subsistema de *Universidades Tecnológicas* (UTs) comprende a instituciones que ofrecen a los estudiantes que terminan la educación media superior, una formación intensiva que les permite incorporarse en corto tiempo (luego de dos años), al trabajo productivo o continuar sus estudios a nivel licenciatura o especialidad a través de la Ingeniería Técnica. Actualmente hay 114 Universidades Tecnológicas, en 31 estados de la República. Quien estudia en estas instituciones tiene la posibilidad de obtener el título de Técnico Superior Universitario, Ingeniero Técnico o licenciatura (SEP, 2017).

Las instituciones pertenecientes al subsistema *Universidades Politécnicas* (UPs) ofrecen a los egresados de bachillerato carreras de ingeniería, licenciatura y estudios de posgrado (Especialidad, Maestría y Doctorado), contando con una salida lateral para los estudiantes que no concluyan sus estudios de licenciatura (profesional asociado). Actualmente operan 62 Universidades Politécnicas en 28 entidades federativas (SEP, 2017).

El subsistema de la *Universidad Pedagógica Nacional* (UPN) tiene la finalidad de formar profesionales de la educación en licenciatura y posgrado para atender las necesidades del Sistema Educativo Nacional y de la sociedad mexicana en general. Ofrece, además, otros servicios de educación superior como especializaciones y diplomados, realiza investigación en materia educativa y difunde la cultura pedagógica, la ciencia y las diversas expresiones artísticas y culturales del país. Cuenta con 76 Unidades y 208 subsedes académicas en todo el país, que se constituyen en un Sistema Nacional de Unidades UPN (SEP, 2017).

La *Universidad Abierta y a Distancia de México* (UnADM) es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica, académica y de gestión. La Universidad tiene por objeto prestar servicios educativos del tipo superior, en la modalidad no escolarizada, la cual es abierta y a distancia, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, respaldados en redes de conocimiento, tecnológicas y administrativas, cuyas características serán la flexibilidad, la calidad y la pertinencia. En el centro del modelo se encuentra el estudiante, pues es la persona que busca y se administra el propio proceso de aprendizaje (SEP, 2017).

Las instituciones pertenecientes al subsistema de las *Universidades Interculturales* tienen como objetivos impartir programas formativos en los niveles de profesional asociado, licenciatura, especialización, maestría y doctorado, pertinentes al desarrollo regional, estatal y nacional, orientados a formar profesionales comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural en los ámbitos comunitario, regional y nacional, cuyas actividades contribuyan a promover un proceso de valoración y revitalización de las lenguas y culturas originarias (SEP, 2017).

Los *Centros Públicos de Investigación* están conformados por Centros Públicos de Investigación CONACYT, Centros de Investigación del IPN, así como de los Estados de Tamaulipas, Jalisco y Chihuahua respectivamente y de la UNAM y tienen como objetivos principales: divulgar en la sociedad la ciencia y tecnología; innovar en la generación, desarrollo, asimilación y aplicación del conocimiento de ciencia y tecnología; vincular la ciencia y tecnología en la sociedad y el sector productivo para atender problemas, y crear y desarrollar mecanismos e incentivos que propicien la contribución del sector privado en el desarrollo científico y tecnológico, entre otros (SEP, 2017).

Las *Escuelas Normales Públicas* se encargan de la formación de profesores de educación preescolar, primaria y secundaria. Labor que realiza a través de la red de normales a nivel nacional. Las Escuelas de Educación Normal Superior ofrecen, entre otros, programas de licenciatura en educación preescolar, primaria, primaria intercultural bilingüe, secundaria, especial, inicial, física y artística (SEP, 2017).

El sistema de educación superior pública en México es diverso. Por lo tanto, existen instituciones que de acuerdo con sus características particulares no es posible ubicarlas dentro de alguno de los subsistemas anteriores, de tal manera que recaen en la categoría de *Otras instituciones públicas*.

Así entonces, a manera de síntesis la SES es un sistema amplio y complejo que aglutina a las IES públicas del país. La universidad investigada pertenece a uno de los

subsistemas, el cual posee ciertas especificidades que vuelven interesante el caso estudiado (valor intrínseco).

Una vez caracterizado el Sistema de Educación Superior a nivel federal, resulta necesario describir de manera específica al Sistema de Educación Superior del Estado de México –al que pertenece la universidad en donde se realizó la investigación– ya que es pertinente señalar que se trata de uno de los subsistemas del Sistema Educativo del Estado de México, el más numeroso de todo el país, pues cuenta con cerca de 4,500,000 de alumnos en sus distintos niveles. De esta manera, el Sistema de Educación Superior del Estado de México refleja la diversidad del sistema nacional al conformarse por “una extensa y heterogénea gama de instituciones, prácticas, regímenes jurídicos, particularidades curriculares y de modalidades de trabajo académico” (SEDUC EDOMEX, 2017). Así, en el año de 2013, Sistema de Educación Superior del Estado de México se componía de 27 instituciones educativas, traducidas en 54 servicios y distribuidas en 41 municipios, los cuales tenían una matrícula aproximada de 71,800 estudiantes en los modelos educativos: *Tecnológicos de Estudios Superiores; Universidades Estatales; Universidad Intercultural; Universidades Politécnicas; Universidades Tecnológicas* y la *Universidad Mexiquense del Bicentenario*. Adicionalmente, con el objetivo de ampliar las oportunidades de acceso a la educación en la entidad, también se ofrece la modalidad de educación a distancia, a través de la Universidad Digital del Estado de México, que oferta 5 Maestrías, 26 Licenciaturas y 4 bachilleratos y actualmente atiende a un total de 16,250 estudiantes. (SEDUC EDOMEX, 2017).

Por su parte, la UPEAEM fue fundada de manera oficial el 20 de enero de 2009, por decreto del entonces titular del Poder Ejecutivo del Estado de México, el Lic. Enrique Peña Nieto. La universidad se crea como un organismo público descentralizado de carácter estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio y sectorizada a la Secretaría de Educación (Gaceta del Gobierno, 2009: 13).

La creación de la UPEAEM¹¹² se articuló dentro del marco del Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011, en donde se destacaba la necesidad de ampliar la cobertura de Educación Superior en el estado, atendiendo a las características y prioridades regionales impulsando un programa integral para ofertar educación en todos los niveles de la Educación Superior en función de las necesidades económicas y sociales de la entidad (Gaceta del Gobierno, 2009: 13).

De esta manera, la UPEAEM se crea a instancias de un convenio suscrito entre la Secretaría de Educación Pública y el Estado de México, el cual se cumplió al decretarse su creación en el 2009. Fue así que la UPEAEM comenzó su trayectoria con 22 planteles, denominados oficialmente como unidades, distribuidas por todo el Estado de México (Gaceta del Gobierno, 2009: 13). En este proyecto educativo se dio prioridad a las regiones y municipios con menor cobertura de Educación Superior, así como a zonas vulnerables y en situación de pobreza (entrevista con la Coordinadora¹¹³ de la UPEAOR¹¹⁴).

Así, la universidad comenzó a funcionar con una estructura compuesta por un órgano de gobierno denominado *Consejo Directivo* y un órgano administrativo presidido por la *Rectoría*. El aparato administrativo se completa con las siguientes áreas: la *Secretaría Particular*, el *Abogado General* y la *Unidad de Tecnologías de la Información*; complementando estas funciones de staff, pero en el apartado técnico se encuentran la *Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación*, así como la *Contraloría Interna*. A nivel medio se encuentran la *Dirección Académica*¹¹⁵, la *Subdirección de*

¹¹³ El puesto más alto en la jerarquía administrativa de las unidades es el de coordinador de unidad, equivalente en otros casos al de director o rector de unidad.

¹¹⁴ Con el fin de preservar el anonimato de los informantes que colaboraron con la investigación, en el estudio de caso sólo se referirá el puesto o estatus que el entrevistado ocupa en la estructura de la UPEAOR, sin hacer mención de sus nombres reales.

¹¹⁵ Esta dirección comprende dos subdirecciones: la *subdirección de servicios educativos* y que a su vez cuenta con tres departamentos; y la *subdirección académica y de investigación*, que se integra por dos departamentos (Gaceta del Gobierno, 2016).

*Vinculación y Extensión*¹¹⁶, la *Coordinación de Estudios Superiores*¹¹⁷, además de la *Dirección de Administración y Finanzas*. El organigrama general en donde se muestra el agrupamiento de las unidades que integran la estructura de la UPEAEM se expone a continuación en la siguiente figura:

Figura 6.2. Organigrama General de la UPEAEM



Fuente: (UMB EDOMEX, 2017).

Así entonces, la UPEAEM comenzó sus operaciones conformada por 22 unidades, sin embargo, para el año de 2017, la cantidad de ellas se incrementó hasta alcanzar la cifra de 29. Representan casos excepcionales la unida para adultos maayores (inaugurada en 2017) y un centro de formación en nutrición, los cuales tienen un estatus separado en la estructura de la universidad. En la siguiente tabla se presentan las 29 unidades que integran la UPEAOR, así como las diferentes carreras que ofrecen:

¹¹⁶ Esta subdirección consta de cinco departamentos, teniendo una relación de staff sobre las unidades. Este punto se abordará con mayor detalle más adelante al caracterizar a la estructura organizacional y la configuración organizacional de la UPEAEM y de la UPEAOR.

¹¹⁷ Esta Coordinación tiene autoridad de línea sobre la totalidad de las 29 unidades, así como de la *unidad para adultos mayores* y el *centro de formación en nutrición*.

Tabla 6. 5. Unidades de la UPEAEM.

Unidad	Carreras que ofrece	Matrícula (año de 2016)
Acambay	Ingeniería Mecánica Licenciatura en Nutrición	326
El Oro	Ingeniería Civil Licenciatura en Enfermería Licenciatura en Nutrición Licenciatura en Gastronomía y en Turismo Sustentable	708
Temascalcingo	Licenciatura en Informática Administrativa y Financiera	80
Jilotepec	Arquitectura Ingeniería Mecánica Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Enfermería Licenciatura en Psicología Industrial	1 156
Morelos	Ingeniería Electromecánica Ingeniería en Innovación Agrícola Sustentable	138
Ixtlahuaca	Ingeniería Mecánica Licenciatura en Administración Licenciatura en Informática Licenciatura en Administración	535
San José del Rincón	Ingeniería en Innovación Agrícola Sustentable Ingeniería en Sistemas Computacionales Licenciatura en Contaduría	161
Jiquipilco	Arquitectura Ingeniería en Gestión Empresarial Ingeniería en Sistemas Computacionales	296
Villa Victoria	Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Derecho Licenciatura en Enfermería Licenciatura en Informática Licenciatura en Psicología Industrial	672
Atenco	Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicaciones Ingeniería Industrial Licenciatura en Derecho	454
Chalco	Licenciatura en Administración Licenciatura en Contaduría	450
Ixtapaluca	Ingeniería en Innovación Alimenticia Licenciatura en Derecho Licenciatura en Informática Administrativa y Financiera Licenciatura en Nutrición	1261
La Paz	Licenciatura en Administración Licenciatura en Informática	357

	Licenciatura en Psicología Industrial	
Huixquilucan	Arquitectura Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Informática	462
Lerma	Ingeniería Industrial Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Nutrición	873
Temoaya	Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Enfermería Licenciatura en Informática	428
Tenango del Valle	Licenciatura en Administración Licenciatura en Nutrición Ingeniería en Sistemas Computacionales	557
Xalatlaco	Ingeniería en Gestión Empresarial Ingeniería en Mecánica Automotriz Ingeniería en Sistemas Computacionales	171
Ecatepec	Ingeniería en Gestión Empresarial Ingeniería en Logística y Distribución Licenciatura en Derecho Licenciatura en Informática Administrativa	761
Unidad para adultos mayores	Licenciatura en Administración Licenciatura en Derecho	77
Tecámac	Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Informática	357
Tepotzotlán	Ingeniería en Logística y Distribución Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicaciones	305
Tultitlán	Ingeniería Civil Ingeniería Química Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Psicología Industrial	749
Tultepec	Licenciatura en Enfermería Licenciatura en Informática Administrativa y Financiera Licenciatura en Administración	865
Villa del Carbón	Licenciatura en Enfermería Licenciatura en Nutrición	326
Almoloya de Alquisiras	Ingeniería en Sistemas Computacionales Licenciatura en Administración	116
Coatepec Harinas	Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Enfermería	312
Sultepec	Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Enfermería	261
Tejupilco	Arquitectura Licenciatura en Nutrición	255
Tlatlaya	Ingeniería Civil Licenciatura en Contaduría Licenciatura en Enfermería	456
Total de matrícula de la Institución (Año de 2016)		13 929

Fuente: (Elaborado a partir de UMB EDOMEX, 2017; IPOMEX, 2017).

Analizando los datos presentados, la cantidad de alumnos matriculados en la UPEAEM parece significativa, ya que por su magnitud representa la segunda mayor en todo el Estado de México, detrás de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). Sin embargo, comparativamente hablando, la distancia es aún bastante grande, pues la UAEM en el mismo periodo (2016) contaba con una matrícula en el nivel Superior de 60 527¹¹⁸ alumnos (UAEMEX MEX, 2017) más de cuatro veces la de la UPEAEM. Evaluando únicamente la matrícula de la UPEAOR, la cantidad de alumnos inscritos resulta mínima para una universidad pública con una oferta de tres carreras distintas. Comparativamente, el plantel perteneciente al Tecnológico Nacional aledaña, la única otra IES que se sitúa en el municipio y con la que la UPEAOR ha mostrado una relación de dependencia histórica, tiene una matrícula aproximada de 3 000 alumnos por tan sólo 357 de la UPEAOR, es decir, dicho tecnológico tiene casi diez veces más alumnos inscritos. Comparada con otras unidades de la UPEAEM, la UPEAOR ocupa el lugar 16 de 29 en cuanto a la cantidad de alumnos inscritos. En cuanto a la región oriente que cubre la UPEAEM, en donde se ubican cuatro unidades ocupa el último lugar, con casi cien alumnos menos que la sede Chalco y la sede Atenco, que ocupan el tercer y segundo lugar de la región. Frente de la sede Ixtapaluca, el primer lugar de la región y de todas las unidades de la UPEAEM en matrícula, la UPEAOR tiene casi cuatro veces menos alumnos inscritos, situación digna de destacar, ya que la cercanía entre ambas unidades es relativamente corta, siendo vecinas geográficamente, lo que hace que ambas instituciones compitan por la misma población de alumnos.

Por otro lado, la UPEAOR fue una de las 22 unidades que dieron inicio al proyecto de la UPEAEM. Como ya se mencionó, la propuesta original de creación de la institución establecía la necesidad de erigir las unidades en las zonas más vulnerables y con menor cobertura de educación superior del estado. Fue en ese sentido que se decidió crear la

¹¹⁸ La matrícula en Educación Superior de la UAEM se distribuye de la siguiente manera: en las 21 facultades, 32 137 alumnos; en los centros universitarios UAEM, 20 275 alumnos; y en las unidades académicas profesionales, 7 864 alumnos, además de 71 alumnos inscritos en dos institutos, para un total de 60 527 alumnos.

UPEAOR, ya que en la comunidad sólo existía una IES en operación, el Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México (TESOEM). La oferta educativa de esta IES se enfoca al campo de las ingenierías, aunque se complementa con dos licenciaturas: contaduría y gastronomía. De esta manera, la UPEAOR fue planeada también como una alternativa y complemento a las opciones educativas de la región, centrándose más en las licenciaturas.

La *historia oficial* de la UPEAOR da inicio el 1 de septiembre de 2009, al tomar posesión de sus recién construidas instalaciones en un predio contiguo y donado por el Tecnológico Nacional. Este último detalle es también común en varias unidades: el terreno donde se asientan se encuentra junto a un plantel –en algunos casos forma parte– del Tecnológico Nacional. Otra particularidad que poseen todas las unidades es que sus edificios están diseñados de idéntica manera¹¹⁹: un solo edificio de dos niveles, de forma rectangular con estilo minimalista, con la fachada en acabados de ladrillo naranja. Particularmente, el terreno de la UPEAOR consta de dos hectáreas que formaban parte del patrimonio del Tecnológico Nacional. En ese espacio sólo se cuenta con el edificio donde se halla la unidad, además de una cancha de basquetbol con suelo de cemento. Adyacentes al edificio se encuentran dos zonas de estacionamientos –una para maestros y administrativos, pavimentada, mientras que la de uso común de alumnos y visitantes es de tierra– una pequeña explanada con suelo de pavimento y un pequeño ‘monumento’: una campana que rememora a la campana de la independencia tañida por el prócer Miguel Hidalgo, haciendo alusión al bicentenario de la independencia de México –cumplido en 2010– además de que se encuentran delimitadas –pero no acondicionadas– dos canchas de fútbol soccer, al día de hoy –2017– abandonadas y pobladas por pastizales. Un aspecto de las instalaciones de la

¹¹⁹ La unidad para adultos mayores, como ya se había mencionado, es un caso atípico pues sus instalaciones no siguen el patrón de las demás, teniendo una arquitectura más moderna y funcional. El modelo de dicha unidad también es bastante singular, pues está orientada a ofrecer opciones de Educación Superior para adultos mayores, de tal manera que sólo se admiten a alumnos mayores de 35 años. El sistema es flexible, de tal manera que los estudiantes puedan cursar sus estudios con mayores facilidades que en otras universidades.

UPEAOR es que –por extraño que parezca– no cuenta con una vía de acceso o camino propio. En efecto, para acceder a la universidad hay que entrar por una puerta que forma parte del tecnológico adyacente, la cual permite acceder a un camino pavimentado –de aproximadamente unos 300 metros– que atraviesa una sección del referido tecnológico y que permite llegar hasta el edificio de la universidad. Esta situación, que plantea una serie de dificultades, será comentada a fondo al hacer el análisis de la estructura organizacional de la institución.

Como se comentó anteriormente, la historia ‘oficial’ de la UPEAOR da inicio en el año 2009, con la toma de posesión de las instalaciones. Las carreras ofertadas al inicio eran sólo dos: Licenciatura en Administración y Licenciatura en Informática. Sin embargo, al empezar el referido ciclo escolar, ambas carreras contaban ya con dos generaciones cursando materias, puesto que los primeros alumnos de la institución comenzaron sus estudios en otra sede, el 3 de septiembre de 2007, para ser exactos. Esta situación es explicada por una académica actual de la UPEAOR de la carrera de Administración, y quien completó sus estudios en la misma unidad, formando parte de la primera generación de Administración en la universidad:

La universidad comenzó a operar realmente en el 2007... bueno, para ser exactos, el proyecto ya venía desde el 2006 cuando entró al gobierno (Enrique) Peña Nieto, aunque ya propiamente se comenzaron a impartir clases en el 2007, pero obvio no aquí en este edificio, porque lo entregaron hasta el 2009. Antes de eso, las dos primeras generaciones de las dos carreras estudiaron en el tecnológico, allí nos ‘prestaron’ un edificio que creo que ellos usaban para dar clases de INEA. Todo era muy confuso al principio porque no sabíamos incluso si la escuela era ‘de a de veras’ o si era algo así como una escuela ‘patito’. Todos los trámites, las calificaciones se hacían ahí directo en el tec (sic.) y hasta los profesores eran también del tecnológico (Entrevista a Profesora de la Carrera de Administración de la UPEAOR).

Respecto de esta última situación, el testimonio de un profesor de la carrera de Administración –el cual ya no labora en la institución actualmente– resulta esclarecedor:

Te comento: cuando empezó el proyecto de la universidad esto era un caos... Nadie sabía mucho de eso... (Como sabes) yo también doy clases en el tecnológico y pues ahí yo me enteré porque el profesor (se omite nombre) me dijo que estaban solicitando maestros para una nueva escuela que se iba a abrir dentro del tecnológico, que era un proyecto nuevo que estaba impulsando el gobierno del Estado de México... Así que nos apuntamos y después de un tiempo nos avisaron que íbamos a impartir clases en la nueva institución. No hubo un proceso formal de selección de maestros, todos los que empezamos dábamos clases en el tecnológico (Entrevista con un ex-profesor de la carrera de Administración de la UPEAOR).

Las condiciones de inicio no fueron las ideales y aunque los recuentos de algunos de los participantes son un tanto confusos queda patente que la UPEAOR ha tenido una gran interdependencia con el tecnológico adyacente, no sólo en lo material, sino también en lo administrativo y académico. En ese sentido, la profesora ya referida, recuerda lo siguiente:

Esa época en el tec (sic.) fue bastante particular. Nuestras tiras de materias y nuestras boletas de calificaciones tenían impresas el logotipo del tecnológico... de hecho, la universidad no tenía nombre todavía aunque en esos documentos (boleta y tira de materias) decía que éramos alumnos de una unidad académica¹²⁰, pero no, la universidad todavía no tenía el nombre actual, ni tampoco la escuela se llamaba UPEAOR (entrevista a profesora de la carrera de Administración de la UPEAOR).

Esta primera etapa histórica de la universidad, la cual puede considerarse como la ‘prehistoria’ de la institución, estuvo marcada por la relación de absoluta dependencia en lo administrativo y académico hacia el tecnológico adyacente. Si bien el aparato administrativo de la entonces unidad académica del municipio de La Paz era inexistente –aunque no está del todo claro para los informantes– “al menos en el papel, desde esa primera etapa la dirección de la unidad estuvo a cargo del primer coordinador, el Ingeniero (nombre reservado)” (entrevista con la actual coordinadora de la UPEAOR). Es posible inferir que el primer coordinador estuvo a cargo del proceso de transición de la universidad a sus instalaciones ya formalizadas. A este respecto, las fuentes y registros oficiales no dan fe de este período transicional, de ahí el comentario acerca de que la historia oficial comienza hasta septiembre de 2009.

Una vez que la universidad muda sus instalaciones al edificio destinado para su operación formal, se da comienzo a la *primera etapa histórica* de la organización. Las actividades –académicas y administrativas– estuvieron enmarcadas por la escasez de recursos y la escasa logística que acompañó al proyecto desde sus inicios. Así, a pesar de que las instalaciones contaban con lo mínimo necesario para desempeñar las labores académicas diarias (salones, mobiliario, pizarrones), no se contaba con servicio de energía eléctrica, ni de agua corriente, ni drenaje. Por estas razones, el ingreso a las carreras se

¹²⁰ Hasta el día de hoy (2017), la fachada del edificio de la UPEAOR presenta en letras doradas la siguiente leyenda: Unidad Académica.

ofrecía sólo en turno matutino. Esta situación fue destacada por una alumna de la carrera de administración, ya egresada: “mi generación fue la primera a la que le tocó la energía eléctrica. Fuimos el primer grupo al que enviaron al turno de la tarde, pues antes dicen que las clases se suspendían temprano por la falta de luz” (entrevista con egresada de la carrera de Administración de la UPEAOR). Respecto de la escasa logística de acceso a las instalaciones, un profesor de la carrera de Administración –por su antigüedad, el decano de la universidad– recuerda:

Para ingresar a la universidad no había otra forma que entrar por el tecnológico, porque no existía una puerta especial para llegar a la unidad, ni tampoco un camino que comunicara entre las dos universidades (sic.). Así que entrábamos por el tecnológico, caminábamos hasta la parte de atrás y seguíamos una brecha de tierra con mucho polvo que todavía se alcanza a ver... teníamos que caminar como 200 metros hasta llegar al edificio de la universidad. Ya te imaginarás como eran las cosas en época de lluvias, todo se volvía un lodazal. Aparte, cuando crecía mucho el pasto a veces ni se podía caminar porque ya no se distinguía el camino. No se podía llegar en coche, lo tenía uno que dejar en el tecnológico e irse caminando (entrevista con el decano de la carrera de Administración de la UPEAOR).

En el aspecto académico, la universidad siguió contando con profesores provenientes del tecnológico adyacente, aunque paulatinamente incorporó a profesores provenientes de otras fuentes de reclutamiento. Las primeras cuatro generaciones operaron con sólo un grupo en ambas carreras. El número de alumnos que ingresa en cada generación es variable, pero hasta donde se pudo averiguar, las primeras generaciones eran de alrededor de 20 a 30 alumnos en promedio. De tal manera que en su primera etapa histórica “la escuela contaba más o menos con una matrícula de 200 alumnos” (entrevista con la coordinadora de la UPEAOR).

La primera etapa histórica de la universidad estuvo marcada por una alta deserción escolar, la cual llegó a ser hasta del 20% de la matrícula por un escaso índice de titulación, si bien la primera generación –de manera excepcional– logró titular a más de la mitad de sus alumnos. Entre las principales causas que influyen en el abandono de la universidad tanto en aquella etapa como en la actual, destacan “la escasez de recursos¹²¹, los embarazos no

¹²¹ Cabe mencionar que aunque la universidad es pública y obtiene recursos estatales, los alumnos deben pagar por semestre una cuota de derechos, así como el pago de credencial y su incorporación al Seguro Social. El monto de dichos pagos supera los 3 000 pesos cada seis meses.

deseados y el pobre desempeño académico” (entrevista con la actual coordinadora de la UPEAOR). No obstante, para el año de 2010, la UPEAEM siguió en marcha, incrementando la cantidad de unidades, pasando de 22 a 27. Así, la creciente demanda de Educación Superior y la escasez de espacios en la región permitieron que la universidad superara los años críticos.

La *segunda etapa histórica* de la UPEAOR comienza en el año de 2010, pues en marzo de ese año se da un cambio en la coordinación de la unidad. La nueva líder –también ingeniera de profesión– conduce a la UPEAOR en una dirección diferente, incorporando una visión administrativa más cercana a la de las universidades privadas, siendo ella misma egresada del Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, mientras que el primer coordinador era egresado de la UAEM. En esta etapa, se superan algunas carencias al instalarse en 2011 una planta de luz, la cual permitió extender la jornada académica al turno vespertino. También por esta época se completa el suministro de agua potable, además de construirse una fosa séptica para el almacenamiento de las aguas negras provenientes de la unidad¹²².

También en esta segunda etapa, se presentan las primeras titulaciones, las cuales se dieron bajo las opciones¹²³ de promedio general¹²⁴ y seminario de titulación¹²⁵. No obstante, quizá el gran acontecimiento que marca a esta etapa es la introducción de un nuevo modelo

¹²² Estrictamente hablando, la universidad no tiene acceso al drenaje, pues el lugar en donde se encuentra ubicada es un paraje industrial, frente del cual corre el canal de aguas negras de La Compañía, al cual las fábricas vierten sus desechos.

¹²³ La universidad tiene contempladas varias modalidades de titulación (nueve, para ser precisos) de las cuales en la UPEAOR se han aprovechado tan sólo cuatro: seminario de titulación, promedio, memoria de residencias y examen EGEL. Entre las que no han sido explotadas destaca la opción de titulación por tesis, de las cuales se han elaborado muy pocas en toda la UPEAEM (entrevista con el profesor responsable de titulaciones en la UPEAOR).

¹²⁴ La opción de titulación por promedio contempla que los alumnos con un promedio global mayor a 90 –las calificaciones van de cero a cien– pueden obtener su título por buen aprovechamiento, sin ninguna examinación o trabajo de investigación adicional.

¹²⁵ La UPEAEM tiene contempladas varias modalidades de titulación (nueve, para ser precisos) de las cuales en la UPEAOR se aprovechó tan sólo cuatro: seminario de titulación, promedio, memoria de residencias y examen EGEL. De entre las que no han sido explotadas destaca la opción de titulación por tesis, de las cuales en la universidad se han elaborado muy pocas (entrevista con el profesor responsable de titulaciones en la UPEAOR).

o esquema de trabajo académico a través de proyectos semestrales. En entrevista realizada a una profesora que ha fungido en repetidas ocasiones como asesora y responsable de proyectos, se relata cómo se dio el cambio en la forma de trabajo (¿forma de organización?) y en qué consiste:

En la UPEAOR se comenzó a trabajar con proyectos en 2013... aunque primero se hizo una prueba en el último semestre de 2012. En cada semestre los alumnos –de todos los grados y de todas las carreras– elaboran un proyecto que integra todos los conocimientos que adquirieron en las materias que cursan durante el semestre. La idea surgió a raíz de que una profesora que venía del tecnológico de aquí al lado (sic.) propuso que se elaborarían proyectos porque eso mantenía ocupados a los alumnos, además de que así trabajaban en muchas universidades privadas y ‘modernas’. Eso le gustó a la coordinadora (de la UPEAOR) ya sabe, como ella estudió en el Tec de Monterrey, todo lo que sea copiar lo que las universidades privadas hacen a ella le fascina. Se probó con pocos proyectos en 2012 y para 2013 se acordó en las juntas que así se iba a trabajar todos los semestres a partir de ese momento, y que era deber de nosotros los maestros motivar a los alumnos para que los elaborarán, ya que si no los hacían y los presentaban, les afectaría en su calificación (entrevista con la encargada de proyectos de la UPEAOR en el primer semestre de 2017).

En ese sentido, ese evento significó un gran cambio en la forma de trabajo de la universidad, pues todos los profesores se volvieron revisores de los proyectos integradores¹²⁶. Los alumnos, por otra parte, debieron adaptarse a cumplir con los requerimientos de sus distintas materias y paralelamente elaborar un proyecto integrador.

La tercera etapa histórica que abarca los años comprendidos entre el 2014 y la época actual (y que podría considerarse como de crecimiento) se caracteriza por una serie de tensiones entre el aumento de la matrícula y una dinámica más compleja entre el profesorado y la administración de la unidad. En ese sentido, en el año de 2014 la coordinación de la unidad debió ser renovada, no obstante la subdirección académica decidió renovar para un segundo período a la coordinadora en funciones. Esto significó la institucionalización del modelo de trabajo por proyectos, los cuales cada vez fueron planteados más en el tono de los proyectos de emprendimiento de las incubadoras de negocios de universidades privadas y empresas exitosas. No obstante, en lo material, las carencias siguieron estando patentes,

¹²⁶ El desarrollo de los proyectos cobra tanta importancia en la unidad estudiada, que en las clases modelo que sirven como filtro para seleccionar a nuevos profesores, se enfatiza mucho en que los candidatos demuestren conocimiento en la asesoría de proyectos ‘emprendedores’ e ‘innovadores’.

pues hasta el día de hoy (año 2017) no se ha emprendido ninguna renovación o ampliación de la infraestructura de la universidad¹²⁷.

Así, un evento que marca un parteaguas en esta tercer etapa histórica es la apertura de una nueva licenciatura en el año de 2015, la licenciatura en Psicología Industrial. Esta carrera surge tras un intento fallido por incorporar la carrera en Ciencias de la Educación, propuesta que fue rechazada por parte de la rectoría general y que fue sustituida por una contrapropuesta de incorporar la licenciatura en Psicología Industrial. Las expectativas “fueron bajas al principio, pues los estudios de factibilidad realizados, indicaban que en la zona se demandaba con mayor intensidad carreras afines a la pedagogía. De psicología no se pensaba que hubiera una demanda importante” (entrevista con la coordinadora de la UPEAOR). Sin embargo, esta ‘nueva’ carrera año tras año ha ido creciendo en demanda y al día de hoy (2017) es la que cuenta con mayor demanda y apenas en poco más de dos años ha igualado la cantidad de alumnos inscritos en la carrera de Administración, la cual históricamente era la más solicitada, incluso duplicando la demanda de la carrera de Informática.

Este crecimiento en la matrícula originó que se tuvieran que contratar a más profesores para impartir las materias de la nueva carrera. Ese simple hecho significó alterar¹²⁸ considerablemente la dinámica de trabajo en la universidad, la cual hasta el momento era relativamente sencilla. Así, las carencias materiales aún presentes, además de los problemas de coordinación y gestión que acompañan al crecimiento de la organización entran en contradicción con la cada vez mayor cantidad de alumnos inscritos en las tres licenciaturas.

¹²⁷ Mientras que algunas UES ya tienen construido el tercer nivel de sus edificios (por ejemplo: la sede Chalco) y otras ya están construyendo un segundo edificio (por ejemplo, la sede Ixtapaluca), en la UPEAOR no se ha mostrado ningún interés por llevar a cabo alguna de estas ampliaciones, no obstante que la matrícula se ha ido incrementando año tras año desde 2015 y las instalaciones comienzan a quedar rebasadas en su capacidad.

¹²⁸ La problemática planteada será analizada en profundidad más adelante, sobre todo a la luz de las relaciones de poder.

Este problema estructural, será analizado en profundidad en el siguiente apartado del presente estudio de caso.

6.4. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UPEAOR.

En este apartado se procederá a analizar la estructura organizacional que presenta la UPEAOR, empleando en lo general los supuestos de la Teoría de la Contingencia. Las fuentes de información empleadas para elaborar este apartado fueron: entrevistas con informantes clave (administrativos, además de académicos), observación participante, observación no participante y el análisis de archivos documentales. Alguna información hubo de ser inferida, ya que la universidad presenta algunas deficiencias en el manejo de la información, situación que se comentará en diferentes momentos del estudio de caso.

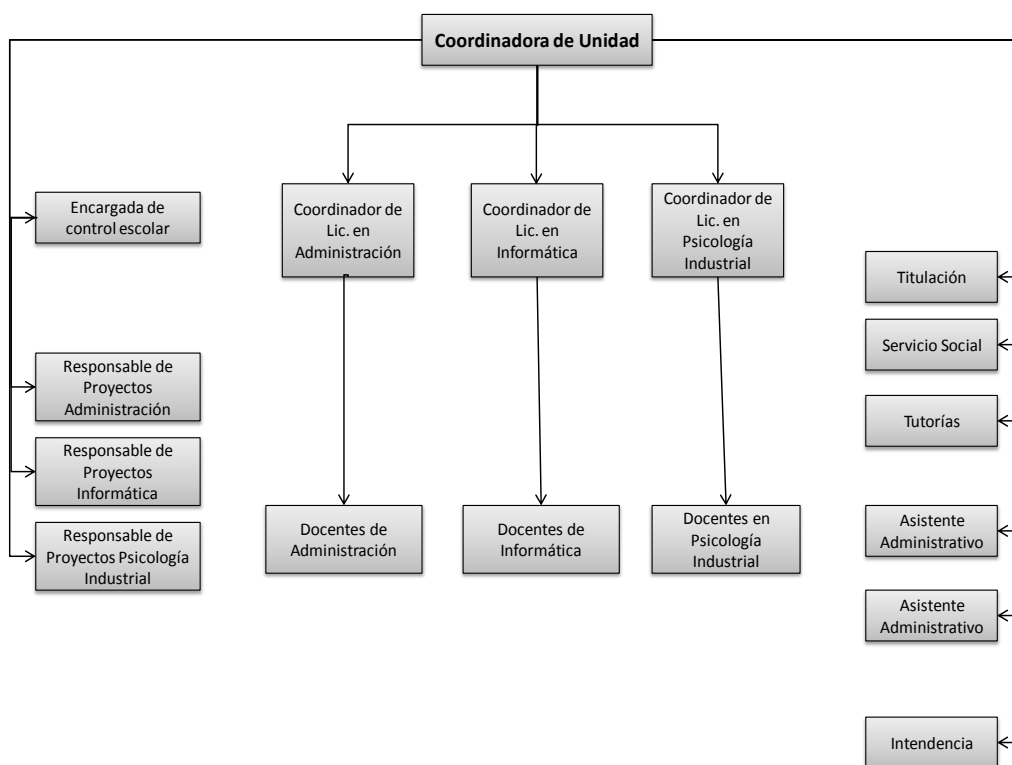
Así entonces, se elaborará un análisis concreto de la estructura organizacional de la universidad bajo estudio, empleando la taxonomía organizacional propuesta por el Grupo Aston (Pugh, 1969b) ya desarrollada en el marco teórico. La virtud de este modelo es que sintetiza las variables estructurales y las presenta de manera compacta en una tipología organizacional que resulta bastante descriptiva. Así, de acuerdo a esta tipología la UPEAOR es una *burocracia de personal*, pues presenta la mayor parte de sus rasgos estructurales.

Previamente al análisis de la estructura organizacional, resulta necesario enumerar al personal que ahí labora. Así, en la UPEAOR trabajan 39 profesores, 4 administrativos, una persona que hace labores mixtas de mantenimiento, jardinería y conserjería, más dos personas de intendencia. Existe también un elemento policial siempre en funciones de vigilancia, pero el servicio se provee de manera externa a través un convenio con la CES (Comisión Estatal de Seguridad Ciudadana). Existen puestos o funciones que se realizan a manera de staff por parte de los mismos profesores, quienes llegan a tener hasta tres funciones diferentes a su cargo. Dichas tareas o funciones son: coordinación de carrera (tres puestos en total); titulación (puestos variables); servicio social (puesto único); tutoría (puesto

único); difusión y vinculación (puesto único); desarrollo de proyectos (puestos variables); asesorías (puestos variables); desarrollo de proyectos (puestos variables); actividades deportivas (puesto único) y actividades culturales (puesto variable). No obstante que estos nombramientos son validados por las autoridades centrales de la UPEAEM, no existe un procedimiento o norma que regule el proceso de asignación de dichos puestos, además de que no existe un sueldo definido formalmente por desempeñar dichas tareas, pagándose a través de horas adicionales con el mismo monto normal de las horas frente a grupo. Todo esto repercute en que dichos puestos no sean demasiado populares entre el profesorado.

Los distintos puestos y niveles jerárquicos se ilustran en el siguiente organigrama:

Figura 6.3. Organigrama de la UPEAOR.



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, una vez definida la composición laboral de la universidad, se procederá al análisis tipológico del modelo ya comentado (Pugh et al, 1969b). Así, el primer factor que permite encuadrar a la UPEAOR como una *burocracia de personal* es la estructuración de

sus actividades, es decir, el nivel en que las actividades están sujetas a la estandarización, la especialización y la formalización del trabajo como principios de división del trabajo. En las *burocracias de personal*, de acuerdo a Pugh et al. (1969b) las actividades no presentan una gran estructuración.

En ese sentido, la *especialización* del trabajo no es demasiado elevada en la unidad, ya que la tarea fundamental de la institución es la docencia y la enseñanza, la cual se brinda a través de profesionales que tienen una alta calificación para desempeñarlo, es decir, sus tareas son amplias en el sentido horizontal y vertical. En el caso de los administrativos, sus labores son especializadas en el sentido horizontal, es decir las tareas que hacen son repetitivas y rutinarias, pero existe cierto margen de libertad para desempeñarlas. Al respecto una de las asistentes administrativas (y que fue alumna de la institución) comenta que:

El trabajo es muy repetitivo, y llega a ser muy aburrido pero a pesar de todo se pueden hacer las cosas al ritmo de uno. Hay actividades que se tienen que hacer en ciertos plazos y tiempos, pero una vez que ese trabajo se saca, las cosas son más relajadas. En tiempo de reinscripciones, o en agosto (cuando hay nuevos ingresos) se trabaja mucho más de lo normal, pero fuera de eso las cosas se hacen más o menos igual siempre (entrevista con asistente administrativa de la UPEAOR).

Los únicos puestos que tienen un cierto grado de *especialización* son los de intendencia y de vigilancia, no obstante, esa especialización se da en el sentido horizontal, pero no en el vertical, pues cada uno de esos puestos puede ejecutar su trabajo usando criterios propios (las personas de intendencia no tienen un itinerario fijo de limpieza, incluso no tienen un horario de entrada fijo al plantel) y los policías ejecutan sus rondines de acuerdo a un patrón fijo, pero no en horarios rígidos ni con una duración programada previamente. Por lo tanto, la especialización de tareas se da en un nivel básico, el necesario para llevar a cabo las tareas más simples y que por lo general son sólo de apoyo.

El segundo criterio de estructuración, la *estandarización* se ha vuelto más patente en la UPEAOR, si bien no es predominante. El trabajo de los docentes está sometido a la estandarización mínima asociada a la profesión, es decir, se exige que los cursos cumplan con los contenidos del programa de la asignatura, que las evaluaciones se hagan en los períodos y tiempos establecidos, entre otras. Ahora bien, aunque las tareas de los docentes

al menos idealmente por su complejidad no son sujetas a una fuerte estandarización, paulatinamente se han introducido algunas medidas que apuntan en ese sentido. Para el año escolar 2017-18 (concretamente en septiembre), la subdirección académica estableció que los profesores deben hacer un 'encuadre' de la asignatura a impartir, lo que implica que cada profesor debe exponer y argumentar frente al grupo sus parámetros y escalas de evaluación, quienes además deben dar constancia de la exposición, firmando a manera de aval. Esto limita en cierto sentido la libertad de cátedra y de evaluación del docente. Además, el mencionado esquema de trabajo por proyectos cumple la función de estandarizar el trabajo, tal y como lo expresa una profesora de la unidad, que lleva siete años en la institución y fue testigo de la introducción de esta forma de trabajo:

Los proyectos no sólo tienen la intención de que los alumnos pongan en práctica lo aprendido en las clases... también son una prueba para los profesores, con eso la coordinadora evalúa el trabajo que nosotros hacemos como profesores. Si alguien no le entra a los proyectos puede considerarse fuera de la universidad. Aquí a veces pesan más el compromiso y el trabajo que se hace con los proyectos que el haber cubierto todo el temario.

Así, los mencionados proyectos pueden ser asumidos como un estándar de desempeño para medir el nivel de participación e involucramiento del docente en las actividades que la universidad le requiere. Cabe destacar que por la asesoría de proyectos, los profesores no reciben ninguna paga adicional (a excepción de aquellos profesores a los que se les asignan algunas horas complementarias por asesorar el desarrollo de dichos proyectos) y dada la carga de trabajo docente, en muchas ocasiones esas asesorías se llevan a cabo en horarios extra clase o incluso de manera virtual, mediante correo electrónico. Sin embargo, el no aceptar entrar en ese esquema de trabajo significa una evaluación a la baja para una eventual recontractación en siguientes periodos semestrales. Por otra parte, los demás puestos de trabajo en la UPEAOR están más sujetos a estandarización que el trabajo docente, sobre todo los puestos de la jerarquía administrativa, la cual es muy reducida. Aun así, la cantidad de estándares que se siguen en la unidad tampoco son excesivos, pues no existen metas o cuotas de desempeño rígidas para los que las ejecutan, de ahí que algunos de los participantes (sobre todo los alumnos) de la organización se refieran a la universidad de una

forma un tanto despectiva diciendo que la institución opera todavía de manera muy informal, en el sentido de que las actividades no están tan programadas como cabría esperar en otro tipo de organizaciones (como una empresa, por ejemplo).

El tercer y último indicador de *estructuración*, la *formalización*, es quizá el más patente de los tres en el caso particular de la UPEAOR, aunque tampoco es demasiado determinante. Así, la universidad cuenta con un reglamento de actividades desde su fundación, el cual norma el comportamiento de todos sus participantes. En cuanto a la actividad docente, los profesores desde el punto de vista jurídico son servidores públicos del Estado de México y están obligados a comportarse dentro de los reglamentos y disposiciones vigentes. También al interior de la unidad se han redactado algunos códigos éticos de conducta, los cuales suelen estar dirigidos principalmente a los alumnos. No obstante la presencia de reglas, varios de los participantes describen el funcionamiento de la institución como altamente informal, lo cual puede deberse al hecho de que no existen demasiados estándares que refuercen la efectividad de los reglamentos, además de que la mayor parte de los trabajadores (docentes) son profesionales, ante lo cual la cantidad de reglamentos y estándares disminuye drásticamente, pues la coordinación se alcanza a través de la propia destreza del docente al impartir cátedra. Por lo tanto, y a manera de conclusión, las actividades y tareas al interior de la universidad están poco estructuradas, tan sólo a un nivel mínimo para ejecutar el trabajo administrativo necesario para el funcionamiento de la unidad.

La otra dimensión importante para definir a la organización como una *burocracia profesional*, es la *concentración de autoridad* la cual explica en buena parte el perfil estructural de la institución, ya que en la tipología de Pugh et al. (1969b) este tipo de organizaciones presenta una *alta concentración de autoridad*. Así, la centralización del poder de decisiones es un aspecto fundamental de la acción organizada en la UPEAOR. De acuerdo al modelo o ‘tipo ideal’ de la universidad, el poder de decisión suele delegarse al grupo de trabajadores ‘de a pie’ de la organización, es decir, los docentes. El cuerpo administrativo –incluido el rector, o director– en este ‘modelo idealizado’ suele limitarse a proveer servicios, gestionar

trámites, elaborar el papeleo, tratar con el ambiente de la institución, reforzar la identidad, así como de sistematizar la información necesaria para la prestación del servicio. De esta manera, en la estructura organizacional universitaria ‘típica’ el cuerpo docente goza de una gran autonomía y por lo tanto, de un gran poder de decisión, al menos en la esfera de sus propias actividades. Sin embargo, en el caso de las unidades que integran la UPEAEM, el rol de coordinador adquiere una centralidad importante, pues más que coordinar el trabajo, sus funciones y atribuciones se asemejan más a los de un gerente o de un jefe de producción. Las atribuciones que tiene el coordinador de cada una de las sedes le otorgan gran poder: reclutar, seleccionar y contratar al personal administrativo y de intendencia, al igual que a los profesores que integran la plantilla docente; hacer la programación de los horarios y asignar grupos para los docentes de la universidad; asignar las horas complementarias a los profesores que considere aptos; proponer y otorgar nombramientos como el de jefe o coordinador de carrera; pero sin duda el más importante: definir la integración de la plantilla docente para cada semestre, teniendo la libertad de recontractar, suspender o despedir profesores de acuerdo a los criterios definidos por él mismo. Este aspecto fue destacado en una entrevista por una profesora de la carrera de administración quien también formó parte en el pasado de la unidad Chalco:

Los coordinadores son quienes deciden el destino de la universidad... ellos dicen quien sigue y quien no... yo siempre le digo a los profesores nuevos que si uno está bien con el coordinador no hay ningún problema, pero si queda uno mal con él, o le cae uno mal, la cosa se pone ‘fea’ ya que aquí en esta universidad a uno no lo corren... sólo te fastidian para que tú renuncies y te vayas (entrevista a una profesora de la carrera de Administración de la UPEAOR).

Por lo tanto, el poder que los coordinadores pueden llegar a ejercer es desproporcionado en comparación a otro tipo de universidades en donde el rector o director suelen adoptar un papel más secundario y operar en el trasfondo, principalmente encargándose de la gestión. La principal fuente de ese poder ‘anómalo’ está en que ningún profesor de la UPEAEM cuenta con plaza de tiempo completo¹²⁹. Todo el personal docente de la institución está contratado

¹²⁹ Oficialmente, en las estadísticas de la institución se reporta que la UMB cuenta con 25 profesores de tiempo completo y cerca de 50 de medio tiempo en las treinta y un UES. Sin embargo, esta supuesta ‘categorización’ no es real, pues a cualquier profesor que tenga asignadas más de 30

por horas y la relación laboral se establece a través de contratos semestrales, los cuales pueden renovarse o no a discreción del coordinador de la unidad. Por lo tanto, los docentes siempre se hallan en clara desventaja al momento de negociar y tratar con los coordinadores de unidad, puesto que más que ser un administrador o gestor, en la práctica se trata de un jefe. Además, este poder tampoco se delega hacia otros niveles al interior de la UPEAOR, ya que prácticamente cualquier decisión relevante (sea académica, técnica o administrativa) se turna previamente al coordinador de la unidad. Por lo tanto, la unidad bajo estudio rompe con el patrón burocrático descrito por el Grupo Aston o por Mintzberg, quienes advierten que las burocracias estatales suelen descentralizar las decisiones en mayor medida que una empresa.

Un aspecto complementario pero interesante de esta dimensión (concentración de autoridad) concierne a la dependencia de la organización respecto de autoridades externas. En este caso, los coordinadores de unidad son altamente dependientes de la autoridad central de la UPEAEM, ya que es desde ahí que fluyen los recursos y en muchos casos las disposiciones para la operación de la organización. De esta manera, los coordinadores de unidad muestran una gran preocupación por cubrir los índices de desempeño que la autoridad central exige, pues a través de ellos se evalúa su trabajo y su permanencia en el puesto. No obstante, el caso de la UPEAOR esto se da de forma atípica, ya que a diferencia de otras unidades, el puesto de coordinador no ha visto cambios en los últimos siete años. En el reglamento de operación de la universidad se establece que los coordinadores de unidad ostenten el cargo por cuatro años, tras lo cual la coordinación se renueva. En ese sentido, un informante clave, un docente que formó parte de la UPEAOR desde su fundación, profesor también del tecnológico (y que desde 2016 ya no labora en la universidad) señala que:

El anterior coordinador, el Ing. (se reserva el nombre) duró en el puesto casi tres años, desde 2007 –cuando estábamos en el tecnológico– hasta el 2010, cuando se dio el cambio. Hasta

horas a la semana se le considera administrativamente de tiempo completo y si rebasa las 25, de medio tiempo. Sin embargo, esto no significa que dichos docentes alcancen un mejor sueldo o aseguren una carga horaria semestral fija. Por lo tanto, los datos así presentados se emplean sólo con fines estadísticos, pero en la práctica la carga horaria de cada profesor es variable de un semestre a otro.

donde sé, él pasó a coordinar la unidad Ecatepec. La nueva coordinadora (la actual) venía de la iniciativa privada¹³⁰ y siempre comenta que ella estudió solo en escuelas de paga y que no conoce mucho de la Educación Pública.

La explicación a esta excepción y falta de renovación de la dirección de la unidad tiene tintes políticos. En efecto, como se relató anteriormente, la UMB fue producto de un acuerdo entre el gobierno estatal y la SEP para incrementar la oferta y cobertura de educación superior. Sin embargo, este acuerdo tenía –y tiene aún– una dimensión partidista, ya que la universidad está profundamente ligada al partido gobernante en el estado, el PRI. El proyecto que da origen a la UPEAEM surge de las propuestas de campaña del entonces candidato a la gubernatura, Enrique Peña Nieto, quien firmó compromisos con las comunidades respecto de inaugurar nuevas escuelas, incluyendo universidades. En ese sentido, las unidades se fundan en muchos de los municipios en donde existía el compromiso antes citado. Ese fue también el caso de La Paz, en donde tanto el tecnológico como la UPEAOR funcionan en estrecha relación con el municipio, el cual siempre ha sido gobernado por el PRI. Por lo tanto, el puesto de coordinador de las diferentes unidades suele otorgarse en función de cuotas partidistas. En el caso particular de la unidad bajo estudio, la actual coordinadora pertenece a una influyente familia de políticos pertenecientes al referido partido. Así, se asume que el hecho de que la coordinadora no haya sido relevada del puesto al término de su mandato como en las demás sedes, se entiende en función de la influencia de su apellido y la forma de administrar y hacer política de la clase gobernante en el Estado de México. En ese sentido, una profesora de la carrera de Administración comenta que:

Tengo muchos conocidos en algunas de las otras sedes de la UPEAEM gracias a que yo laboré por dos años en la unidad Chalco. Algunos de mis compañeros docentes en esa unidad ahora imparten clases en otras unidades de esta zona, sobre todo en la unidad Ixtapaluca y la unidad Atenco. Esos contactos me platicaron que la maestra que coordinaba la unidad Chalco por entonces (2009), ahora (2017) es la coordinadora de Ixtapaluca y que el coordinador actual de la sede Atenco antes era el de la unidad Ixtapaluca.

¹³⁰ Este punto suele ser enfatizado por la propia coordinadora, quien en ocasiones emite el comentario de que ella nunca ha sido docente –con cierto tono despectivo para los que sí lo son– y que para integrarse a la UPEAOR dejó un puesto directivo en una empresa transnacional, argumentando que de alguna manera está en la universidad por ‘hobbie’ o por ‘amor al arte’.

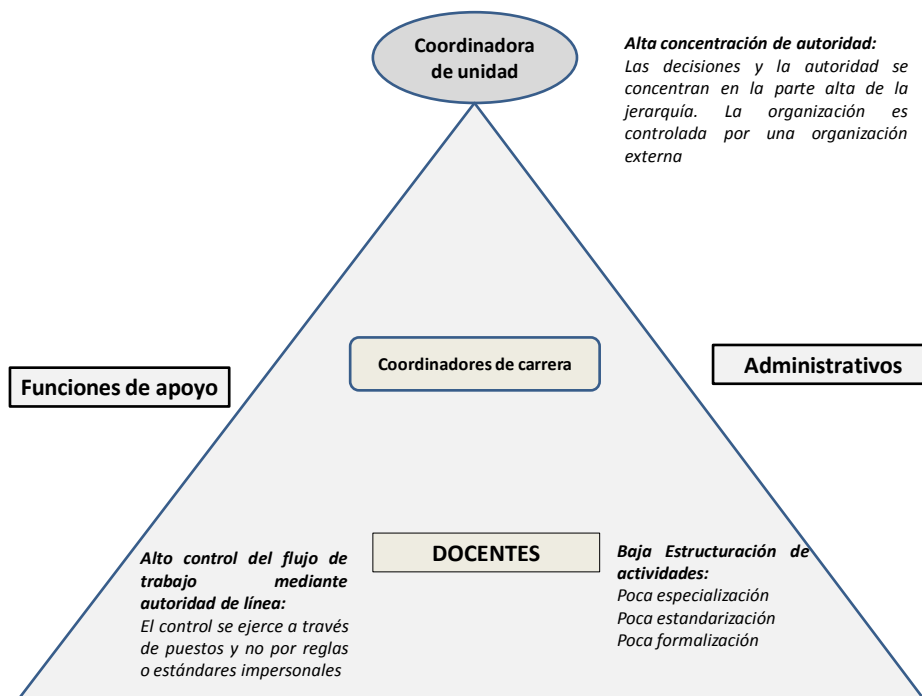
Por lo tanto, la *concentración de autoridad* no se da en la forma típica al interior de la UPEAOR ya que a pesar de que la universidad es controlada de manera externa en muchos aspectos desde la rectoría, las autoridades de la UPEAEM acuden con muy poca frecuencia a la unidad, lo que hace que la autoridad se concentre en la coordinación, llegando por momentos a ser una *centralización* completa.

Respecto de la última dimensión estructural, el *control impersonal del flujo de trabajo*, de acuerdo a la tipología referida (Pugh et al., 1969b), en las burocracias profesionales el control del flujo de trabajo se lleva a cabo a través del propio personal docente, principalmente a través del seguimiento de los lineamientos exigidos por su profesión y la alta calificación de sus conocimientos, además de que el escaso control del trabajo se lleva a cabo mediante personal de línea que ejerce dichas funciones, como es el caso de la coordinadora de la unidad o los coordinadores de carrera. En ese sentido, en la UPEAOR las actividades ligadas a la tarea (la docencia) están sujetas a la autoridad de personal y de línea. Por lo tanto, el trabajo no está sometido a una gran cantidad de reglas impersonales, ni a estándares de desempeño rigurosos. La jerarquía de autoridad de línea no es demasiado extensa, pues solo existen tres coordinadores, por lo que el tramo de control (número de personal bajo autoridad de un directivo) suele ser alto. Esos mandos medios de la universidad son muy volátiles y poco formalizados, por lo cual si bien el control está decretado de manera oficial, en la práctica esa autoridad tiende a diluirse o concentrarse en el propio prestador del servicio, es decir, el docente.

En resumen, la *burocracia profesional* como tipo organizacional se distingue por una baja estructuración de actividades, una gran concentración de autoridad y un alto control del flujo de trabajo mediante personal de línea. En ese sentido, la UPEAOR coincide con estas características en lo general, si bien posee algunas particularidades que le brindan especificidad. En el aspecto de la *estructuración de actividades*, la UPEAOR encaja casi perfectamente en el tipo organizacional mencionado, presentando escasa especialización, estandarización y formalización, las cuales se limitan a ciertas actividades y procesos

administrativos y no a las tareas principales de la organización (docencia e investigación). La única desviación importante de lo establecido en la tipología es el esquema de trabajo por proyectos, el cual cumple la función de estandarizar el desempeño y la participación de los docentes. En el aspecto de la *concentración de autoridad*, la universidad es casi una descripción fiel del tipo organizacional de la *burocracia profesional*, con el poder demasiado concentrado en la coordinación y el control de una instancia externa (rectoría). La única excepción a la descripción de la tipología es que en la unidad bajo estudio, la coordinadora goza de cierto poder ante la rectoría por medio de influencias políticas, de tal manera que puede ejercer su autoridad con mayor independencia, por momentos de manera unilateral. El aspecto del *control del flujo de trabajo mediante autoridad de línea* en la UPEAOR también sigue el patrón establecido en la tipología, con un escaso control ejercido a través de reglas y estándares o una planeación o programación determinada, siendo la responsabilidad del *control del flujo de trabajo* principalmente del docente y sólo parcialmente de los coordinadores de las carreras.

Figura 6.4. La UPEAOR como una burocracia profesional.



Fuente: Elaboración propia con base en Pugh et al. (1969b).

La UPEAOR también encaja en la descripción de un subtipo de organización dentro de la categoría *burocracias profesionales*. Pugh et al. (1969b) señalan que este tipo de organización también puede ser descrito como una *organización profesional*, en la cual los grupos de profesionales “ocupan un papel central respecto del alcance de las metas de la organización” (Pugh et al., 1969b: 119). Destacan tres variantes: la *organización autónoma profesional* (en donde los profesionales están sujetos solo a la jurisdicción de sus colegas), el *departamento profesional* (en donde el grupo de profesionales forma parte de otra organización más grande) y la *organización profesional heterónoma*, en donde los profesionales están sujetos a una dependencia o jurisdicción externa, casi siempre de gobierno, tal y como es el caso de la UPEAOR. Es en este sentido en donde cobra importancia el control externo, tanto de la UPEAEM sobre la unidad, como del gobierno estatal sobre la institución, además del control político que el partido en el poder ejerce sobre todo el sistema de la UPEAEM.

Hasta el momento, el perfil estructural analizado sólo ha tomado en cuenta los elementos internos de la organización, haciendo referencia solo tangencialmente a algunos elementos externos. Por lo tanto, para completar el cuadro completo de la UPEAOR como un sistema organizacional abierto, se analizará el contexto y el entorno de la organización y la influencia que ejercen sobre la estructura organizacional de la universidad.

De los aspectos situacionales más determinantes, existen cuatro que son sumamente importantes para explicar el patrón estructural adoptado por la UPEAOR, éstos son el *tamaño*, la *ubicación*, la *tecnología* y la *dependencia de otras organizaciones*. Así, el *tamaño* de la organización influye notablemente en la estructura que se ha adoptado. Como ya se destacó antes, la matrícula de la UPEAOR no está entre las más importantes de la UPEAEM, y ocupa la última posición entre las unidades de la región oriente. Además al compararla con su ‘competidor’ inmediato, la sede del Tecnológico Nacional adyacente, su matrícula es realmente mínima. Obviamente, la escasez de alumnos evita que se efectúen ciertas mejoras

y ampliaciones en la estructura física de la institución. Como la propia coordinadora de la UPEAOR relata respecto a la (posible) expansión de la institución:

Los profesores y alumnos me preguntan muy seguido porqué no se construyen más salones o porqué no se ha ampliado la universidad a un tercer piso o construido otro edificio. La razón es que las autoridades de la institución me piden como requisito para poder hacer la petición formal que primero aproveche al 100% la capacidad de las instalaciones actuales. Como usted sabe, los salones no están todos ocupados a su mayor capacidad, y nunca he podido completar totalmente un turno vespertino, jamás ha habido más de dos grupos en la tarde. Entonces, si no cumplo con esos requisitos no hay posibilidad de que la universidad se expanda.

Este argumento parece validarse a la luz de los hechos. La unidad Chalco cuenta desde hace más de tres años con un tercer nivel en su edificio. Y la unidad Atenco se encuentra en proceso de completar esa misma expansión. Por su parte, la unidad Ixtapaluca –la que cuenta con mayor matrícula de toda la institución– cuenta con un tercer nivel desde el 2012 y ha comenzado la expansión de sus instalaciones con un segundo edificio ya en plena construcción. Por lo tanto, la UPEAOR se halla inmersa en un círculo vicioso, en donde la imposibilidad de atraer una mayor cantidad de estudiantes ocasiona que la organización no crezca en dimensión, y a su vez, las pobres instalaciones evitan que la institución sea atractiva para potenciales estudiantes de nuevo ingreso.

La *ubicación* es otro aspecto contextual que modela la estructura de la UPEAOR. En ese sentido, no sólo el espacio físico y geográfico representa una contingencia, pues cabe mencionar que la unidad se encuentra en un paraje industrial, teniendo como entorno inmediato un canal de aguas negras, tierras ejidales y un cerro parcialmente descampado. De manera más específica, la distribución geográfica de las unidades en distintas regiones hace que la concentración de autoridad en cada una de ellas se vuelva más pronunciada, ya que las autoridades centrales de la UPEAEM, ante la imposibilidad de ejercer un control directo sobre las distintas unidades, concentran una gran cantidad de poder sobre los coordinadores, quienes en la práctica no cumplen sólo funciones de coordinación o de integración, sino que además se encargan de ejercer una supervisión directa y reforzar el control sobre la unidad a su cargo.

Por su parte, la *tecnología* a través de su influencia delinea también el perfil estructural de la UPEAOR. Considerada como el sistema técnico de la universidad, representa una contingencia importante, ya que sus sistemas en muchos aspectos son precarios, sobre todo en el aspecto de las tecnologías de la información. Así, resulta notable que la unidad no cuenta al día de hoy –año 2017– con una biblioteca, que carece de línea telefónica fija, que el servicio de internet es muy precario e intermitente –a través de la red México Conectado de la SCT, mediante antena satelital– o que el centro de cómputo tenga una cantidad limitada de equipos disponibles, todos ellos obsoletos en hardware y software. De este modo, la prestación del servicio (impartición de cátedra) se da en condiciones precarias, en ocasiones en salones reducidos en espacio –de unos ocho metros cuadrados en ocasiones– lo cual repercute también en la calidad de la educación impartida. La tecnología, en su otra connotación (como la base de conocimientos) también se experimenta como una fuerte contingencia en la institución, pues dado el carácter complejo de la tarea (la enseñanza y la investigación) idealmente se requeriría de personal altamente profesional para desempeñarla. Sin embargo, la selección de los nuevos profesores en repetidas ocasiones se da de manera acelerada y sin demasiada deliberación pues existe una alta rotación en la plantilla docente¹³¹. En ese sentido, la coordinadora de la unidad señala que “no puede mantener una plantilla estable debido a que los sueldos que ofrece la institución no pueden equipararse a los de otras universidades, públicas o privadas”.

Finalmente, como se destacó renglones más arriba, la dependencia de la UPEAOR de otras instancias externas, como la UPEAEM y el gobierno estatal (además del partido político PRI) le brinda a la unidad sus rasgos burocráticos, al concentrar la autoridad en la coordinación. Esta centralización se ve potenciada por la ubicación de la organización y el

¹³¹ En el período en que se llevó a cabo el estudio de caso, la carrera de Informática experimentó una importante rotación de personal, pues en el transcurso de dos semestres los profesores adscritos a la carrera habían cambiado en un cincuenta por ciento. En las carreras de Administración y de Psicología Industrial el cambio de personal fue menos importante, sin embargo, en el período de observación referido, en todas las licenciaturas se presentó al menos una baja en la plantilla docente.

tamaño de la misma, de tal manera que el estilo de dirección en la UPEAOR adquiere por momentos rasgos autocráticos.

A manera de resumen, en la siguiente tabla se presenta una evaluación de los factores contextuales contingentes de la estructura organizacional de la UPEAOR.

Tabla 6.6. Factores contextuales de la UPEAOR.

Factor Contextual	Expresión en la universidad	Influencia sobre la estructura organizacional
Origen e historia	Su origen e historia va ligada a las políticas de educación del gobierno estatal, así como a compromisos políticos	No influye de manera directa y tangible en la estructura organizacional
Propiedad y control	La universidad es pública y la relación con el gobierno explica mucho de su funcionamiento	No influye de manera directa y tangible en la estructura organizacional
Tamaño	La unidad es pequeña y con poca matrícula, aun dentro del promedio de las UES que integran la UMB.	Fuerte, influye en la manera en que la organización opera y funciona
Propósito	La misión o propósito de la unidad no está bien definida y se limita a reproducir la enunciada por la UMB, sin contextualizarla.	No influye de manera directa y tangible en la estructura organizacional
Tecnología	Los conocimientos y sistemas técnicos empleados son precarios, influyendo en el alcance de las metas de la organización	Fuerte, influye en la manera en que la organización opera y funciona
Ubicación	La universidad se ve fuertemente determinada por la situación geográfica y la distribución de las distintas unidades en todo el estado	Fuerte, influye en la manera en que la organización opera y funciona
Dependencia	Las decisiones importantes de la unidad se toman en la rectoría general, así que mucho del poder de decisión se limita a asuntos de corte operativo	Fuerte, influye en la manera en que la organización opera y funciona

Fuente: Elaborado con base en Pugh et al. (1969a).

En cuanto al factor contingente por excelencia, el ambiente organizacional, también es posible advertir una fuerte influencia de éste sobre la estructura de la UPEAOR. El ambiente de la unidad puede ser descrito como *estable*, ya que es altamente predecible, sin cambios abruptos, lo que permite que la acción organizada sea rutinaria. Además, el ambiente de la universidad por la naturaleza de su tarea es *complejo*, ya que la base de conocimientos de la

organización es bastante alta, requiriendo contratar a profesionales para desempeñarlo. El ambiente de la UPEAOR también puede ser descrito como *integrado*, ya que se ofrece una reducida cantidad de servicios (carreras, cursos) en una misma región o zona geográfica (oriente del estado de México). Mientras que esto es cierto para la mayoría de las unidades de la institución, el ambiente de la UPEAEM es bastante diversificado, pues la manera en que está estructurada la universidad se basa en esa estrategia de diversificación basada en dividir el Estado de México en regiones, y ofrecer una cierta variedad de licenciaturas en cada uno de esos ‘mercados’. También en este respecto, la estrategia de los ‘competidores’ directos de la UPEAOR está más basada en la diversificación, pues el tecnológico adyacente ofrece nueve licenciaturas y una maestría, mientras que la unidad Ixtapaluca de la UPEAEM cuenta con cuatro licenciaturas y próximamente dos más. En este sentido, la variable contextual tamaño (pequeño), conjugada con su ambiente integrado hace que la estructura de la UPEAOR se halle en desventaja frente a sus principales competidores. En cuanto a la *hostilidad*, el ambiente de la unidad es *liberal* hasta cierto punto, dadas las condiciones previas de *estabilidad*. No obstante, la apertura de cada vez más escuelas privadas, la expansión creciente del tecnológico adjunto (el cual planea abrir tres nuevas carreras en el corto plazo) y el impulso que el nuevo gobierno estatal está brindando a la Universidad Digital del Estado de México (proyecto de educación abierta y a distancia) han hecho que las condiciones ambientales eleven su hostilidad.

En ese sentido, de acuerdo a las hipótesis estructurales de Mintzberg (1991) relacionadas al ambiente, la estructura de la UPEAOR tiende a la *burocratización* dada las condiciones estables de su entorno. En ese sentido, las observaciones empíricas parecen corroborar esta afirmación, si bien el tamaño de la institución se queda un poco corto para el promedio de las burocracias. Respecto de las otras hipótesis de Mintzberg (1991) puede argumentarse que la UPEAOR no se adapta de manera exacta a lo en ellas previsto. Por un lado, la complejidad del ambiente de la unidad debería propiciar una tendencia a la descentralización de su estructura, situación que en este caso se da sólo parcialmente, en

niveles bastante bajos para tratarse de una universidad. En ese sentido, la UPEAEM se ajusta más a esta hipótesis, pues su estructura en efecto, está más descentralizada, situación que no ocurre en las distintas unidades que la integran. En cuanto a la tendencia de las organizaciones a divisionalizar sus mercados cuando estos son diversos, la hipótesis parece ser cierta para el caso de la UPEAEM, no así para el caso de la UPEAOR, pues como ya se comentó, la organización no tiene la capacidad estructural para diversificarse. Finalmente, en cuanto a la hipótesis que sugiere que ante situaciones de alta hostilidad ambiental las organizaciones recurren a la centralización de decisiones y a la supervisión directa, para el caso de la UPEAOR parece ser cierta, ya que lo observado en las últimas fases de la investigación parece corroborarlo. En ese sentido, un profesor de la carrera de Psicología Industrial destaca ciertos acontecimientos recientes que parecen apuntar en ese sentido:

Yo fui encargado del desarrollo de proyectos de la carrera de psicología por casi año y medio... era mucho trabajo, no bien remunerado y tampoco bien valorado en ocasiones, por eso lo dejé. En este semestre que acaba de comenzar ya no se nombró a nadie para sustituirme, y tampoco en las otras carreras (Administración e Informática) hay encargados de proyectos, simplemente el 'puesto' ya no existe, ahora los coordinadores de carrera hacen esa también esa función. También escuché que ya no hay nadie encargado del servicio social, que la encargada de control escolar es quien lleva eso ahora. Y las horas de asesoría se sumaron a las de tutorías de tal manera que ahora las hace una misma persona, que también llevaba antes las horas de vinculación y difusión. También me comentó la coordinadora de la carrera de Administración que ahora la coordinadora de la unidad quiere reportes de actividades semanales, que se haga una planeación casi día por día de las actividades de los encargados de las carreras, pero siempre pidiéndole parecer a ella (la coordinadora de unidad) para dar cualquier paso... La verdad es que ahora se quiere tener todo más controlado, incluyendo a uno.

Esto parece apuntar a una mayor confianza en la centralización de la autoridad, 'reduciendo' de alguna manera la ya de por sí pequeña estructura administrativa. Esa suerte de 'reingeniería' puede tener varias explicaciones, pero es posible advertir la influencia de la hostilidad ambiental en ello. Así, la coordinadora comentó en una junta de trabajo (casi al final de la presente investigación) que:

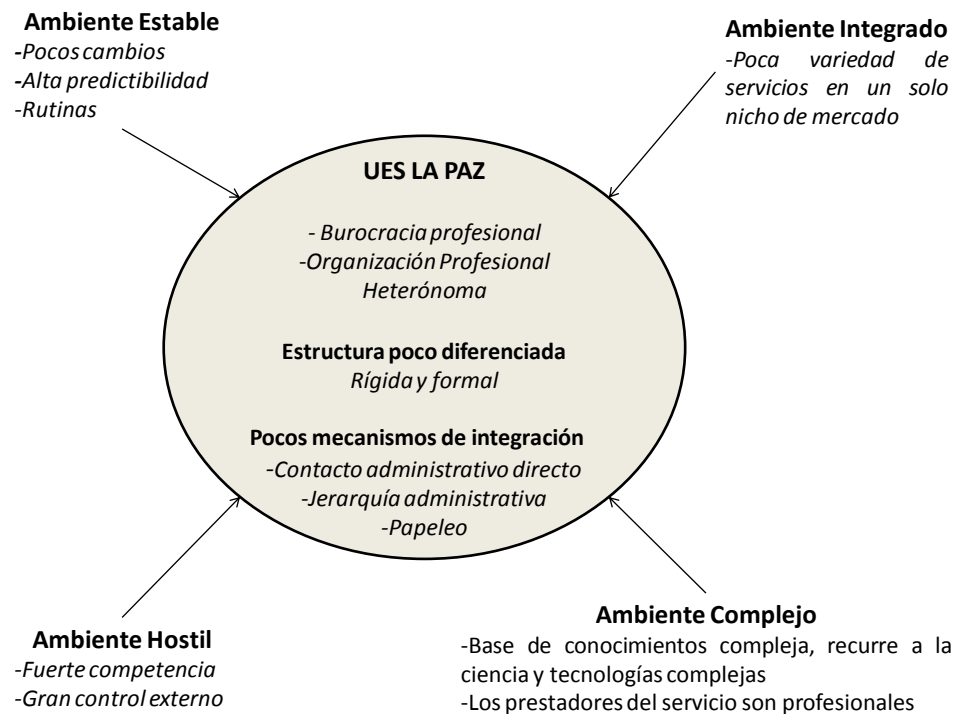
Me fue muy difícil completar (en este nuevo semestre) los grupos de nuevo ingreso de Administración e Informática, mientras que de Psicología Industrial tuvimos que rechazar a algunos porque no podía abrir tantos grupos ya que no me asignan el presupuesto suficiente. Logré completar esos grupos gracias a que me llegaron muchos alumnos del programa *Un Lugar para Ti*¹³², principalmente eran alumnos que no alcanzaron lugar en la UAEM

¹³² Se trata de un programa federal en el que participan el Gobierno Federal, la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Subsecretaría de Educación Superior (SES) y que tiene como objetivo brindar

(Universidad Autónoma del Estado de México). Nos están faltando más esfuerzos en materia de difusión¹³³ y el tecnológico de acá al lado (sic.) nos está 'comiendo el mandado' con la matrícula.

Así entonces, la UESLP enfrenta múltiples amenazas del entorno que atentan contra su efectividad y permanencia¹³⁴, si bien la hostilidad del ambiente no llega todavía a niveles poco manejables.

Figura 6.5. El ambiente y la estructura organizacional de la UPEAOR.



opciones educativas de Educación Superior para alumnos que no obtuvieron un buen puntaje y por lo tanto no pudieron insertarse en las universidades federales como la UNAM, la UAM, el IPN, la referida UAEM, entre otras. Las alternativas brindadas son casi todas de los restantes subsistemas del SES. Entre esas opciones está el subsistema de las UPEAS (Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario) al cual pertenece la UPEAEM.

¹³³ A este respecto cabe mencionar que la difusión de la oferta educativa de la UPEAOR, así como del modelo general de la UPEAEM lo lleva a cabo cada una de las unidades de manera individual, pues la institución a través de la rectoría general se limita a difundir la convocatoria solo a través de los canales convencionales, de hecho solo a través de la página web. Para hacer la difusión, se emplea al propio personal docente de la institución, quien aporta tiempo y recursos para esta materia. La participación en estas actividades de 'promoción' de la universidad se toman en cuenta por parte de la coordinación para una eventual recontractación de los docentes.

¹³⁴ A este respecto, hasta el momento, ninguna de las unidades o sedes ha sido cancelada o cesado en sus operaciones, aunque la coordinadora de la UPEAOR suele hacer referencia al caso de la unidad Temascalcingo, la cual al inicio operaba dos carreras, pero que debido a su baja matrícula vio reducida su oferta a solo una licenciatura y que al día de hoy (2017) sólo cuenta con una población estudiantil de cerca de 100 estudiantes. A decir de la coordinadora, esa unidad está bajo escrutinio de las autoridades de la UPEAEM para delimitar la conveniencia de reubicar a sus alumnos en otras instituciones públicas y cesar sus operaciones o encontrar una estrategia que permita atraer a más alumnos.

Fuente: Elaboración propia, con base en ideas de Mintzberg (1991) y de Lawrence y Lorsch (1967).

Complementando lo anterior, el ambiente de la UPEAOR incide directamente en la estructura de la unidad, de tal forma que ésta muestra una baja *diferenciación estructural*, con pocos niveles y puestos administrativos, lo que deriva en el empleo de pocos mecanismos de *integración*, la mayoría de ellos muy simples y elementales, basados en la supervisión directa y la autoridad de línea, así como el uso de sistemas de papeleo.

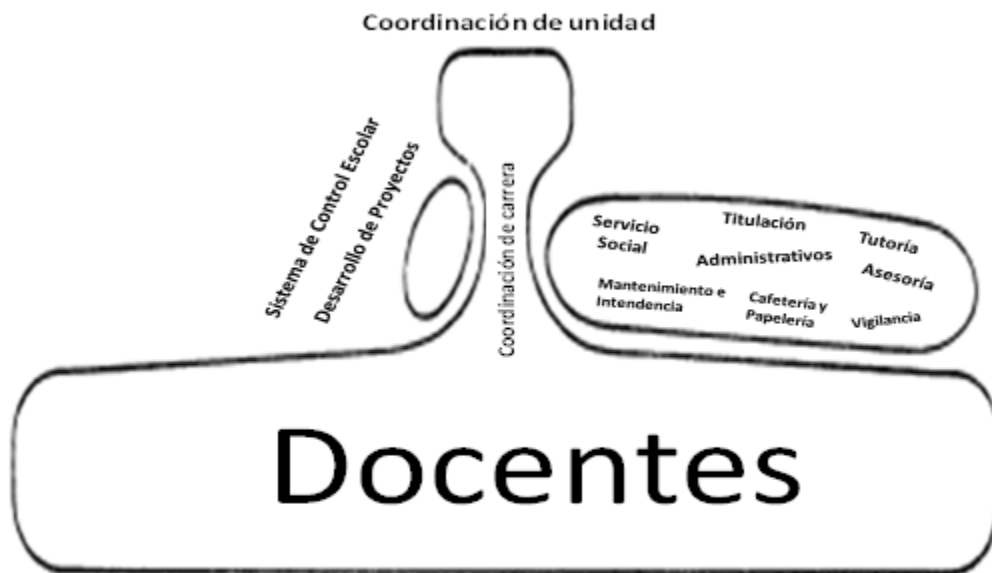
Por lo tanto, el perfil estructural de la UPEAOR se ajusta a lo esperado en la teoría, muy cercano a la descripción de una burocracia u organización profesional. Sin embargo, algunas de sus particularidades se alejan del 'tipo ideal' descrito. Algunas de esas diferencias apuntan a que la unidad bajo estudio todavía muestra elementos propios de organizaciones *implícitamente estructuradas*, en las cuales las actividades todavía giran en torno a un liderazgo fuerte y autoritario, en donde la centralización de las decisiones permite subsanar las deficiencias en la estructura, y en donde el control recae más en la supervisión directa que en controles impersonales como los estándares y las normas. Estos rasgos aún persisten, en el caso de la universidad estudiada, si bien de manera ceremonial y ritual la organización intenta operar como una burocracia en toda regla.

6.5. LA CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UPEAOR.

En este apartado se completará el análisis de la estructura organizacional de la UPEAOR, completando el perfil estructural que se delineó en el anterior apartado. En ese sentido, el análisis se basará en el modelo de configuraciones de estructura y poder de Mintzberg (1991; 1993), apoyándose de manera complementaria con el marco teórico de Miles et al. (1979). Las fuentes de información empleadas para elaborar este apartado fueron: entrevistas no estructuradas con informantes clave (administrativos, además de académicos), observación participante, observación no participante y el análisis de archivos documentales.

Así, de esta manera, a continuación se presenta gráficamente la estructura de la UPEAOR contemplando las seis partes básicas de la organización:

Figura 6.6. La UPEAOR y sus componentes organizacionales.



Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991 y 1993a).

En la anterior gráfica, los componentes estructurales de la UPEAOR se configuran para formar una *organización profesional*, la cual en este nivel se distingue por la preponderancia que tiene la *base operativa*, que en la figura anterior destaca por sí sola. Como ya se mencionó antes, la unidad cuenta con 39 profesores, el grupo de participantes más numeroso en la universidad, comparado con el número de administrativos (4) y de personal de apoyo (7). Varias funciones administrativas de apoyo, son llevadas a cabo también por los docentes, de tal manera que su predominio como parte de la organización está bastante fundamentado. La *línea intermedia* es bastante reducida, y si bien teóricamente tienen autoridad de línea, en la práctica no existe una clara distinción jerárquica entre los coordinadores de carrera y los profesores de la base operativa. En ese sentido, resultan esclarecedores los comentarios de un profesor de la carrera de Psicología Industrial, quien fungió como coordinador de esa licenciatura por espacio de un año:

Como coordinador, me di cuenta que era muy difícil lograr que los profesores que supuestamente coordinaba siguieran mis recomendaciones, mucho menos recibir órdenes. La gran mayoría de ellos sólo vienen e imparten sus clases y no quieren involucrarse en actividades extra, sobre todo si no son remuneradas. Aunque en las juntas siempre dicen que sí respetan los acuerdos y se comprometen a participar más, sólo se queda en el discurso. Continuamente les he pedido información respecto de sus índices de reprobación para formular estrategias que abatan el bajo aprovechamiento escolar, pero el cumplimiento no llega ni a la mitad de los profesores. Por ejemplo, hace poco tuve que organizar un evento, la celebración del día del psicólogo: ese día, la ingeniera (coordinadora de la unidad) tuvo que ausentarse para ir a Toluca, así que me pidió que presidiera el evento y que convocara a toda la comunidad docente. Pues bien, así lo hice y si bien algunos profesores acudieron, la gran mayoría no lo hizo... ¡ah! Pero si hubiera estado la coordinadora, ten por seguro que todos hubieran asistido. El año anterior, en ese mismo evento, la coordinadora lo presidió y casi todos hicieron acto de presencia, aunque sea un rato... Entonces, para mí queda claro que los profesores no te asumen como una autoridad al ser coordinador de carrera, no en el mismo nivel que la coordinadora de la unidad, yo creo que en esta universidad solo la obedecen a ella.

La *tecnocracia* no es demasiado relevante en el caso de la UPEAOR, pues formalmente solo hay un puesto que cumpla con este tipo de tareas, el área de control escolar, quien gestiona la información (calificaciones principalmente) que se sube al sistema de información de la institución, además de controlar aspectos como las inscripciones, correcciones de calificación, etcétera. De manera informal, aunque con una influencia real, se encuentran en esta parte de la organización las funciones de desarrollo de proyectos, que mientras esta investigación se llevaba a cabo estaba bajo la responsabilidad directa de un docente, quien verificaba el porcentaje de avance en los proyectos, las calificaciones obtenidas y sobre todo, hacer un pase de lista respecto del involucramiento de los profesores en el desarrollo de los proyectos, información que es hecha llegar a la coordinadora de unidad, y que sirve como base para tomar decisiones respecto de la permanencia o no de un profesor en la universidad, o para disminuir su carga horaria como escarmiento. Casi al final de esta investigación, estas funciones han sido absorbidas e incorporadas por las coordinaciones de carrera, movimiento que puede verse como un intento de reforzar la autoridad de los mandos intermedios.

En las organizaciones profesionales, el *ápice estratégico* suele ser reducido, con pocos gerentes de alto nivel (generalmente uno solo) y con un poder de decisión centralizado, aunque limitado a los aspectos de la gestión de la universidad, y bastante descentralizado hacia la base operativa, quien goza de mucha libertad para hacer su trabajo de acuerdo a sus propios criterios. En el caso particular de la UPEAOR, la autoridad y el poder de decisión de

la coordinadora es más amplio que el promedio o el ideal, si bien existe en la unidad una separación clara entre las actividades docentes y administrativas. Dado que en la unidad la autoridad administrativa y de gestión está altamente concentrada en este puesto, la configuración de la estructura varía un poco del tipo ideal. El *personal de apoyo*, parte importante de una organización profesional, es la segunda parte más importante de la organización en la UPEAOR, si bien la cantidad y calidad de los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento son todavía precarios. En este sentido, se echan en falta áreas de servicios bibliotecarios, un servicio de cómputo bien delimitado y equipado, un área de vinculación y difusión universitaria, así como áreas para actividades deportivas y culturales.

De esta manera, en la siguiente figura se muestra la configuración organizacional de la UPEAOR, junto con su forma de descentralización, así como los parámetros de diseño a los que recurre.

Figura 6.7. La UPEAOR como una configuración organizacional profesional.



Fuente: Elaborado con base en Mintzberg (1991; 1993a; 1993g).

Por lo tanto, la UPEAOR se ajusta muy de cerca a la caracterización de la organización profesional de Mintzberg (1991; 1993g). Como se ilustra en la figura anterior, los matices que la estructura de la unidad presenta tienen que ver con la centralización del poder y de la autoridad en la coordinación de unidad, así como la laxitud de los procesos de selección para el ingreso de nuevos profesores, los cuales en ocasiones se distancian del mecanismo de coordinación básico de la estandarización de destrezas, pues como se comentaba anteriormente, las solicitudes de ingreso a la institución no son demasiadas, y la rotación de profesores es alta, de tal manera que la selección de los reemplazos docentes en ocasiones no se ajusta a los estándares de habilidad y destreza requeridos para una institución de educación superior. En ese sentido, un profesor de la carrera de Psicología Industrial, quien fungió como coordinador de esa licenciatura señala lo siguiente:

Esta licenciatura (Psicología Industrial) no era la opción número uno al momento de abrir una nueva carrera. La coordinadora y los profesores que le ayudaron a hacer el estudio de factibilidad para la nueva carrera todos ellos querían que se abriera la licenciatura de Ciencias de la Educación. La rectoría rechazó la propuesta, pues dicen que hay un acuerdo en el sistema de educación superior que prohíbe que las universidades estatales impartan cualquier carrera afín a Pedagogía, porque eso está reservado para la UPN; también se dice que el gobierno del estado no quiere que se abran escuelas que puedan servir de semillero para formar maestros o como refugio para los normalistas. El caso es que la carrera no estaba planeada, por eso se usó la planta docente de la carrera de Administración para cubrir las clases... pero obviamente, ahora que ya va la tercera generación, se necesitan profesores del área. Pero en las clases modelo que los profesores nuevos presentaron mientras fui coordinador de carrera me tocó ver como muchos aspirantes a profesores no reunían los requisitos ni de conocimientos, ni de habilidades pedagógicas, muchos de ellos vienen de la iniciativa privada y no tienen la experiencia de haber dado clase nunca. Otros son profesores de preparatoria, que tienen la experiencia y las estrategias pedagógicas necesarias, pero desgraciadamente no tienen el nivel para la Educación Superior... me pasó unas tres veces al evaluar a los profesores aspirantes que yo los reprobaba o los calificaba como no aptos y que a pesar de todo eran contratados... Le pregunté a la coordinadora que si eso no era rebajar mucho el nivel y me dijo que lo primordial era llenar los puestos vacantes, porque sino los jóvenes (alumnos) se iban a quedar sin clases.

Así, la configuración organizacional que adopta la estructura de la UPEAOR tiene algunas coincidencias con dos variantes de la organización profesional descrita por Mintzberg (1991; 1993g). La primera de ellas, la *burocracia profesional dispersa*, en donde los mercados de la organización están diversificados geográficamente y dispersos por un gran territorio. Un medio para mantener la coordinación y la lealtad de los empleados es promover la capacitación y el adoctrinamiento, evitando que esta dispersión haga que las unidades y sus

componentes se desvíen de los objetivos de la organización. En este sentido, la UPEAEM como organización tiene una configuración como la que se acaba de describir, ya que las unidades, efectivamente, están dispersas por todo el territorio del estado. De los dos medios referidos, tan sólo aplica –aunque no muy intensamente– el adoctrinamiento, pues constantemente se hacen esfuerzos por incrementar la identificación de los profesores con la institución, aunque con resultados todavía no tan positivos. La capacitación por otra parte se lleva a cabo en períodos intersemestrales, pero se ve más como un requisito u trámite que como un medio para mantener la coordinación y la integración. De este modo, la otra variante de la organización profesional describe mucho mejor a la configuración estructural de la UPEAOR, dicha variante se denomina *burocracia profesional simple* y se distingue por estar integrada por profesionales altamente capacitados que practican destrezas estándar y que son dirigidos por un líder fuerte, a veces autocrático. En ocasiones este poder se ejerce de manera dictatorial. Así, este tipo de organización híbrida incorpora elementos de la configuración empresarial, como el liderazgo centralizado y la supervisión directa, conservando la base operativa conformada por profesionales (Mintzberg, 1991). De esta descripción se pueden extraer algunas conclusiones, sobre todo en el sentido de que la UPEAOR muestra todavía rasgos propios de organizaciones poco estructuradas o informales, pareciendo ser poco seria por momentos o incluso improvisada. De esta manera, la alta centralización del poder y de las decisiones en el puesto del coordinador aleja a la universidad del tipo ideal profesional enunciado por Mintzberg. En ese sentido, el perfil de la coordinadora de la UPEAOR tampoco se ajusta con el típico de las organizaciones profesionales, en donde el presidente o director de la facultad suele ser también un profesional reconocido y acreditado por las asociaciones o colegios de profesionales, o en muchos casos, alguno de los docentes de la institución con los mayores grados y honores y por lo tanto, altamente calificado para el puesto. En ese tipo ideal, este puesto puede llegar a ser ocupado por el decano de la facultad o colegio, o por algún académico destacado elegido por votación de la población universitaria. En ese sentido, la coordinadora de la unidad no cumple con ninguna

de las características señaladas, puesto que su formación es bastante disímil respecto de las carreras impartidas en la unidad, ya que es ingeniera industrial de profesión, con una maestría en ciencias y con experiencia en la iniciativa privada, pero no en la práctica docente. Su nombramiento tampoco está sujeto a votación, ni tampoco se hacen de libre conocimiento los criterios para acceder al puesto, por lo que no queda claro si alguno de los docentes actuales de la institución puede aspirar a ocuparlo.

En conclusión, la configuración organizacional de la UPEAOR se acerca al modelo ideal de organización profesional planteado por Mintzberg (1991; 1993a; 1993b), sin embargo, en general su estructura puede ser descrita como un híbrido, mostrando rasgos particulares que provienen de otros tipos estructurales y que le dan una especificidad propia.

6.6. LA FORMA ORGANIZACIONAL DE LA UPEAOR.

El perfil estructural y la configuración organizacional desarrollados en la UPEAOR permiten explicar buena parte de su funcionamiento, pero de alguna manera también plantean interrogantes respecto de cómo la estructura se relaciona con la efectividad de la organización para conseguir su misión, es decir, la enseñanza y la investigación en el nivel superior. Para contestar esta interrogante, el estudio de caso se enfocó en el análisis de la estructura (y configuración) de la unidad bajo estudio desde los modelos organizacionales de universidad, es decir, en este apartado se trazará la forma organizacional que la universidad estudiada adopta para alcanzar la consecución de sus metas y objetivos, o en términos de la universidad, su 'misión'.

De esta manera, en los siguientes apartados se analizará a la UPEAOR bajo la lente de cuatro formas organizacionales que las universidades suelen adoptar con frecuencia: la universidad como una *burocracia*, la universidad como un *sistema político*, la universidad como *colegio* y la universidad como una *anarquía organizada*.

6.6.1. LA UPEAOR COMO UNA FORMA ORGANIZACIONAL BUROCRÁTICA.

En el presente estudio de caso, hasta el momento se ha permeado la idea de que la universidad estudiada, caracterizada como una organización se halla muy relacionada –casi directamente– con la noción de burocracia, pues tanto su estructura como la configuración que adopta encajan con ese amplio patrón organizacional. Así, estructuralmente, la UPEAOR es una burocracia profesional (con algunos rasgos de las organizaciones implícitamente estructuradas), mientras que desde el punto de vista de la configuración se trata de una forma híbrida, una *organización profesional simple*, la cual es un subtipo de la *organización profesional* y que incorpora rasgos de la configuración más básica de todas, la *organización emprendedora o simple*.

Dichos esquemas de representación de la universidad como organización parecieran describir a la UPEAOR como una entidad total o casi absolutamente racional, sujeta a mecanismos naturales y leyes operantes que determinan su desempeño y efectividad. No obstante, la burocracia como forma de organización de la sociedad contiene dentro de sí misma muchos rasgos y elementos irracionales y estratégicos propios de la acción organizada, los cuales dan cuenta de la gran variedad y diversidad organizacional, aun dentro de esa forma organizacional. En ese sentido, la UPEAOR contiene en su estructura organizacional muchos elementos que la vuelven burocratizada. No obstante, como Pugh et al. (1969b) sugieren, e incluso el mismo Weber (1992) intuye, no existe una burocracia ideal en el mundo empírico de las organizaciones, de ahí que como se mencionó con anterioridad, la unidad bajo estudio por momentos presenta rasgos que parecen alejarla del tipo ideal de dominación legal-racional.

En ese sentido, los modelos analíticos clásicos de la burocracia parecen obviar el hecho de que la burocracia es una forma de organización cuyo fundamento es la dominación, una instancia de poder. En ese sentido, en la UPEAOR, la dominación burocrática se presenta

con muchos matices. En primer lugar, ciertos rasgos del liderazgo ejercido por la coordinadora de la unidad hacen pensar que más que una organización centrada en la dominación legal-racional se está frente a un caso de dominación carismática. En ese sentido, en la unidad estudiada, lo que parece imperar es una variante específica de la forma de organización burocrática esbozada por Weber, la cual comienza a imponerse después de que por cierto tiempo predominó una forma de organización pre-burocrática, es decir informal y poco estructurada. A este respecto, un profesor de la carrera de Administración quien por su antigüedad en la organización puede considerarse el decano de la universidad, observa que:

No existe punto de comparación entre la universidad actual y la de hace diez años. Aquí yo he pasado por todo, desde cuando dábamos clases en el tecnológico, hasta cuando no teníamos luz ni agua en este edificio. Si bien ahora siguen habiendo carencias, creo que en lo administrativo la universidad empieza a ser más rígida que antes... Ahora nos piden las planeaciones de los cursos iniciando el semestre, tenemos que hacer los encuadres de las clases, aparte de lo que ya hacíamos antes de ir a hacer la difusión y trabajar en los proyectos. Creo que cada vez estamos más controlados... ¡ahora hasta tenemos que checar cada vez que cambiamos de grupo!

Como ya se relató en la historia de la organización, la universidad comenzó con una estructura e instalaciones muy rudimentarias y precarias, lo cual le daba un carácter demasiado informal, alejándola de la forma de organización burocrática. Analíticamente, este proceso de cambio desde una burocracia emergente a una burocracia naciente, por decirlo de un modo, puede explicarse a través de los patrones o tipos burocráticos que Gouldner (1964) identificó en su estudio de caso sobre una fábrica de yeso. Así, la UPEAOR en sus inicios y hasta tiempos muy recientes se asemejaba y funcionaba a manera de una *burocracia simulada*, pero a medida que la organización ha ido desarrollándose y creciendo –aunque lentamente y no al ritmo esperado por las autoridades– comienza a mostrar rasgos de una *burocracia centrada en el castigo* (Gouldner, 1964). La caracterización de la UESLP como estas dos formas de organización se muestra en la siguiente figura:

Tabla 6.7. La UPEAOR como dos distintas formas organizacionales burocráticas.

UESLP (burocracia simulada)		UESLP (burocracia centrada en el castigo)	
Las disposiciones son promovidas por	Se imponen desde afuera (rectoría UMB) ningún actor toma parte de su imposición ni se identifica con ellas	Las disposiciones son promovidas por	Son promovidas por la administración, marginando a los profesores
La legitimidad de las disposiciones se basa	Están legitimadas desde afuera (rectoría) pero ningún grupo las valida	La legitimidad de las disposiciones se basa	Sólo las autoridades (administrativos) las legitiman, los docentes las aceptan por conveniencia, pero sin legitimarlas.
Aplicar las disposiciones afecta los intereses de	Aplicarlas afecta los intereses de todos en la unidad	Aplicar las disposiciones afecta los intereses de	Aplicarlas afecta los intereses de los docentes, pero no los de los administrativos
La desviación de las disposiciones se explica a través de	Las faltas se dan por 'desconocimiento del modelo' o por 'inexperiencia'	Las desviación de las disposiciones se explica a través de	Las desviaciones son deliberadas por parte de los afectados (profesores).
Las disposiciones afectan el estatus de los participantes	Tanto profesores como administrativos se refugian en el incumplimiento, ya que eso los iguala	Las disposiciones afectan el estatus de los participantes	Cumplir otorga estatus a los administrativos, pero no a los profesores (legitima la autoridad de la administración)
Características y síntomas	Las disposiciones no son aplicadas por los administradores ni obedecidas por los profesores a cabalidad. Hay poco conflicto abierto. La evasión se refuerza por todos los participantes	Características y síntomas	Las disposiciones son apoyadas por los administradores y evadidas por los profesores. Hay conflictos abiertos. El castigo se emplea para lograr el cumplimiento

Fuente: Elaborado con base en Gouldner (1964).

Así, empleando el modelo de burocracia de Gouldner es posible explicar el cambio y la transición de una forma rudimentariamente burocrática (poca estructuración) a otra en la que la estructura comienza a construirse a base de reglamentaciones, las cuales a ser cumplidas o no, propician castigos y recompensas. Este argumento se refuerza con lo expuesto por un profesor de la carrera de Informática (quien ya no labora en la institución) y quien narra que:

Cuando comencé a trabajar en la UPEAOR (hace 2 años y medio) la escuela era muy distinta. Los coordinadores de carrera no se metían tanto en nuestro trabajo, ni trataban de vigilarnos (a los profesores) tan sólo resolvían problemas básicos entre los alumnos o alguna situación con los profesores. Tampoco había que presentar informes mensuales de las actividades frente al grupo, ni el informe final con los índices de reprobación que ahora están pidiendo. Cuando comencé, me asignaron 14 horas, y para el siguiente tuve 22, que está por encima del promedio. Lo malo fue que a medida que pasaban los semestres me iban asignando horas complementarias, aunque yo no las había pedido... Por ejemplo, la primera vez la Ingeniera (coordinadora de la unidad) me pidió que tomara dos horas de asesoría, pero obvio, no eran dos horas las que ocupaba sino varias más, sin paga. Aparte de que me tuve que involucrar en lo de los dichos proyectos, después me asignaron horas de titulación, de residencias profesionales, y esa fue la gota que derramó el vaso... eso de las residencias profesionales quita mucho tiempo pues hay que revisar durante todo un semestre los avances del alumno, yo tenía tres a mi cargo y sólo dos horas a la semana para la revisión (y en sábados). Y encima, a la coordinación se le ocurrió la genial idea de que los profesores fuéramos a constatar a las empresas donde los alumnos estaban haciendo la residencia, si en efecto estaban

acudiendo... Obvio yo no fui, porque tengo otro trabajo (doy clases en un Conalep) aunque varios profesores si lo hicieron y nos hicieron quedar mal a quienes no fuimos... El semestre siguiente a ese, cuando me dieron mi carga horaria, tanto la coordinadora de la unidad como el coordinador de la carrera de Informática quisieron llamarme la atención como si fuera yo un alumno, obviamente yo no me dejé y les argumenté que no había dejado de cumplir con mi obligación principal que es impartir clase, a lo que ellos se defendieron diciendo que esas otras actividades son muy importantes para la institución y que el hacerse cargo de ellas y cumplirlas es muy importante para ser tomado en cuenta para la renovación de contratos. Como era de esperarse, al siguiente semestre la coordinadora me redujo mi carga horaria asignándome solo 10 horas. Por eso, a mitad de ese semestre presente mi renuncia ya que no me gusta como se está manejando todo esto.

Así, la dinámica organizacional en la UPEAOR se desplaza de una forma de organización burocrática por decreto, pero no operante en la práctica, a una basada en la observancia de reglas y disposiciones, impuesta con el fin de constituir una estructura burocrática efectiva. Esto queda reforzado en la siguiente narración de un profesor perteneciente a la carrera de Psicología Industrial:

El semestre pasado tuve a mi cargo tres actividades complementarias –desarrollo de proyectos, actividades culturales y actividades deportivas– que significaban 13 horas adicionales a mi carga horaria de 15 horas frente a grupo. En ese semestre creo que era el docente con la mayor cantidad de horas en la institución. Pero como era demasiado trabajo, decidí no solicitar más horas complementarias y sólo quedarme con mis horas como docente. Pero al asignárseme mi carga horaria actual, me lleve la sorpresa de que tenía solo 5 horas frente a grupo y sin que yo lo pidiera se me había nombrado responsable de actividades culturales y deportivas, para un total de 15 horas, pero con muchas horas de trabajo complementario a las que se les invierte siempre más tiempo del que se nos paga... Estuve tentado en no aceptar esas horas de ‘descarga’ pero obviamente me habría quedado con muy pocas horas y seguramente a la coordinadora no le habría parecido mi decisión

En ese sentido, otro profesor de la carrera de Psicología Industrial, quien fungió como coordinador de la carrera de Psicología Industrial por año y medio, señala una situación similar:

En este semestre (otoño de 2017) pasé de ser uno de los profesores con mayor carga horaria (26 horas) a tener solamente 10 horas (que es lo mínimo que puede uno tener por reglamento). Jamás se me ha explicado oficialmente el motivo para esa reducción, pero conozco la razón. Cuando me desempeñé como coordinador de carrera me limité a hacer labores de enlace entre los profesores y alumnos, así como gestionar que los proyectos semestrales se hicieran lo mejor posible desde el punto de vista académico. Pero hasta donde sé, la coordinadora de la unidad quiere que los coordinadores de carrera hagan otra cosa, que mas bien vigilen el trabajo de los profesores... en una ocasión me pidió un reporte de las faltas, entradas tarde o de salidas temprano de los profesores, lo cual por reglamento no puedo hacer, así que nunca lo elaboré. Lo más terrible de esto fue cuando en el último semestre de mi gestión, la coordinadora les hizo saber a los docentes que la asignación de carga horaria la haría ella en función de una evaluación que elaboraríamos los coordinadores de carrera, de tal forma que las reducciones –incluso despidos– serían responsabilidad de los coordinadores de las carreras, con lo que ella se lavaba las manos de alguna forma ante los docentes. Previo a ese evento, la coordinadora nos ‘sugirió’ a los coordinadores que hiciéramos ‘visitas sorpresa’ a los salones de clase para evaluar la manera en que los profesores se desempeñan ante el grupo y si el orden se preserva al interior del aula. De los tres coordinadores, solo el de la

carrera de Administración hizo las dichas visitas, y hasta donde sé lo hizo solo como trámite, ni siquiera entró a los salones. Entonces, cuando se llegó la asignación de carga horaria, presenté mi evaluación de los docentes de mi carrera en la cual traté de no afectar a nadie y premiar en la medida de lo posible a los profesores que mejores evaluaciones recibieron de los alumnos. Pero cuando se llegó la asignación de materias, mi propuesta no se respetó y se notó claramente como la coordinadora premió a los docentes que le siguen el juego y la apoyan en su lucha por controlar a toda la plantilla docente.

Por lo tanto, en vista de estos testimonios queda patente el deseo por parte de la coordinación de unidad por afirmar su control sobre los docentes, evitando en la medida de lo posible descentralizar verticalmente su poder de decisión, lo cual en su perspectiva le haría perder autoridad frente al profesorado. Así, la UPEAOR tiene una forma de organización burocrática –como había quedado patente a través de su perfil estructural y su configuración organizacional– sin embargo, algunas de sus características se alejan del tipo ideal legal-racional, brindándole una forma organizacional específica, una burocracia centrada en los castigos y recompensas. La estructura comienza a consolidarse de manera plenamente burocrática, no obstante que existe la resistencia y oposición de la planta docente, quien tradicionalmente reclama autonomía en este tipo de organizaciones.

6.6.2. LA UNIDAD DE ESTUDIOS SUPERIORES LA PAZ COMO UNA FORMA ORGANIZACIONAL POLÍTICA.

La forma de organización burocrática que presenta la UPEAOR se caracteriza por el creciente interés por el control administrativo de la organización, lo que la aleja de la *burocracia profesional* y la *organización profesional* descritas anteriormente, y la acerca más a una forma de organización política. Por lo tanto, en este apartado se procederá a analizar la dinámica de la organización bajo la lente del poder organizacional para dilucidar como este factor le da forma a la estructura de la organización. Para analizar las relaciones de poder en la unidad bajo estudio se emplearán dos modelos de poder organizacional: el modelo de las contingencias estratégicas de Hickson et al. (1971) y el análisis estratégico de los sistemas de acción concretos de Crozier y Friedberg (1990).

Empleando el modelo de poder derivado de la Teoría de la Contingencia de Hickson et al. (1971) es posible analizar el diferencial de poder entre unidades de la organización, en el contexto de la estructura. En ese sentido, en el estudio de caso se analizaron las relaciones de poder intraorganizacional fundamental de la institución: la relación de poder entre la coordinación de la unidad y los docentes de la misma.

Así, en primer lugar, la relación de poder entre la coordinadora de la unidad y los docentes se define a través de las interdependencias creadas entre ellos como medio para enfrentar la incertidumbre y que dan forma a la estructura organizacional. Partiendo de esta definición, es posible esclarecer quien ocupa una posición de mayor poder en la estructura en distintas etapas históricas de la organización. Para esto resulta necesario esclarecer el modo en que las unidades analizadas manejan tres variables básicas: enfrentar la incertidumbre, sustituibilidad y centralidad (Pugh, et al., 1971).

De esta manera, al principio de la gestión de la actual coordinadora de la unidad, la UPEAOR se hallaba en un estado de alta incertidumbre, no sólo por el cambio de dirección, sino también porque la propia institución tenía poco tiempo de haber iniciado operaciones, por lo cual era poco conocida, además de que la ubicación geográfica y espacial de la unidad no ayudan a que la universidad sea conocida entre la comunidad en donde se encuentra. En ese estado de cosas, la recién llegada coordinadora se enfrentaba a una situación poco ventajosa, ya que no conocía el medio, ya que en sus propias palabras “no conozco mucho de la educación pública en ningún nivel, ya que siempre estudié en escuelas particulares, mi carrera y mi maestría las cursé en el Tec de Monterrey, además de que nunca había ocupado un cargo público, siempre estuve trabajando en la iniciativa privada, haciendo labores administrativas” (entrevista con la coordinadora de la UPEAOR). Este desconocimiento de la dinámica universitaria implicaba para la nueva coordinadora una gran incertidumbre, la cual en principio resultaba difícil de manejar para ella, como recuerda una profesora de la carrera de Administración quien llegó a la institución poco antes de la gestión de la actual coordinadora:

Cuando estaba el anterior coordinador, había cierto caos porque no había muchas condiciones para hacer nuestro trabajo de manera eficiente... Sin embargo, creo que hubo un mayor problema cuando se dio el cambio y llegó la actual coordinadora ya que se notaba que no sabía cómo se tenían que hacer las cosas en una universidad pública. La verdad es que hasta se notaba muy incómoda al principio, algunos pensamos que no iba a durar mucho tiempo en el cargo.

En ese sentido la coordinadora se hallaba en una posición de mayor desventaja frente del profesorado, el cual en su mayoría tenía más experiencia en la dinámica organizacional universitaria. Por lo tanto, dentro del modelo de contingencias estratégicas de Hickson et al., al principio de su gestión, tenía una alta *sustituibilidad* en la estructura de la organización, puesto que ante la baja capacidad que mostraba para gestionar y resolver los problemas cotidianos, existía la amenaza de que pudiera ser removida. A pesar de todo, su posición en la estructura seguía siendo de alta *centralidad*, en buena medida porque del desempeño de sus funciones depende el resultado y el flujo de las actividades de otras unidades y puestos de la organización. En resumen, en un primer episodio histórico de la unidad bajo estudio, la coordinadora ocupaba dentro de la estructura de la organización una posición central, no obstante tenía una alta sustituibilidad, además de que por su inadecuado manejo de la incertidumbre, se hallaba en desventaja en términos del poder intraorganizacional frente al grupo de docentes de la institución, quienes por su parte mostraban un *adecuado manejo de la incertidumbre* (gracias a su mayor experiencia y dominio de las contingencias contextuales de la organización), además de tener una *baja sustituibilidad* (ya que no era una opción para la coordinadora despedir a los profesores¹³⁵) y también una *alta centralidad* (gracias a las interdependencias creadas desde antes de la llegada de la coordinadora).

En un segundo episodio histórico, la coordinadora implementó estrategias que le permitieron reducir la distancia de poder frente del grupo de docentes. Para reducir su falta

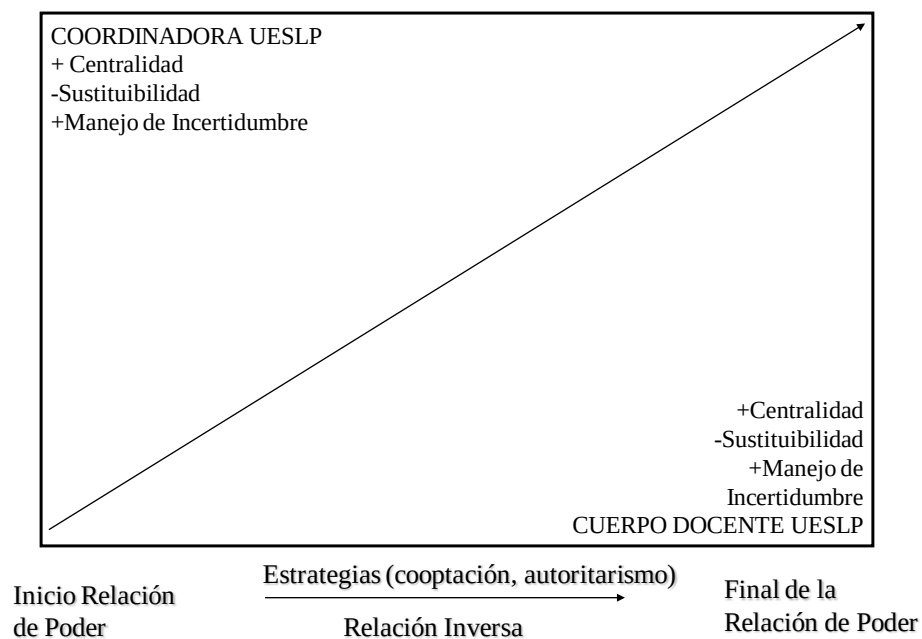
¹³⁵ No obstante, la profesora ya antes mencionada que ha sido testigo de ambas gestiones de la unidad, recuerda que “más o menos en el segundo año de la actual coordinadora, despidió a 7 profesores en un solo semestre, lo cual fue un problema muy grande que escaló hasta los tribunales, pues los profesores demandaron ante la Secretaría del Trabajo. La universidad debió indemnizar a los profesores y si bien no los reinstalaron, la coordinadora no volvió a emplear el despido como medio de coerción. Lo que ha hecho desde entonces es recurrir a la disminución de horas y a programar las clases en horarios poco cómodos para que los profesores a los que ya no desea tener en la institución renuncien y no tenga que correrlos ella misma”.

de capacidad para manejar la incertidumbre asociada a las tareas directivas, se allegó de algunos profesores que en el antiguo régimen habían sido poco favorecidos y que por distintas situaciones no querían salir de la institución. En ese sentido, la coordinadora redujo su inexperiencia a través de formar un ‘estado mayor’ –no formalizado– quien le asesoró y apoyó en actividades indispensables para el funcionamiento de la organización. En ese sentido, uno de los profesores de la carrera de Administración (que no había sido muy favorecido en la anterior gestión) se convirtió en el encargado de las titulaciones, residencias profesionales y seminarios de investigación. Este profesor, quien trabaja también como administrativo en una institución de educación media superior, ha servido como ‘reclutador’ de potenciales nuevos profesores, quienes de alguna manera resultan ser más ‘dóciles’ y adaptables a los requerimientos de la coordinación. Otra profesora, también de la carrera de Administración, es una de las más favorecidas en la asignación de horas, principalmente porque tiene una maestría en finanzas y al ser una persona madura, le da cierta seguridad en el manejo de la planta docente, ya que aunque no ocupa un cargo formal, los profesores la respetan, así que sirve como una especie de catalizador. Otro personaje importante es una profesora originalmente de la carrera de Administración y ahora de la carrera de Psicología Industrial, quien es una especie de ‘infiltrada’ en la plantilla docente, y que ocupa de manera regular la función de tutora, lo que le permite estar en contacto con profesores y alumnos y con ello, enterarse de información importante para la coordinación. Con esto, la coordinadora se volvió menos sustituible frente de los profesores. Pero además, estos pactos se vieron reforzados por el despido masivo de profesores ‘incómodos’ para la coordinación y la posterior estrategia de fastidio y agotamiento de los docentes que no son ‘orgánicos’ para la coordinación, con lo cual ha vuelto a los docentes más *sustituibles* en la organización. En cuanto a la centralidad, tanto la coordinadora como el grupo de docentes conservan cierto grado de centralidad, pues sus estructuras (la académica y la administrativa) son interdependientes, pero de algún modo autónomas, de tal forma que cada parte es más o menos central respecto de la otra: los docentes necesitan de las gestiones hechas por la

coordinadora y ésta necesita también de los profesores un adecuado desempeño y cumplimiento de sus labores, altamente calificadas y difíciles de reemplazar, pues basta recordar la alta rotación de profesores y las ya comentadas dificultades para hallar reemplazos calificados y de manera pronta.

Esta relación de poder entre la coordinadora de la UESLP y el cuerpo docente de la institución se ilustra a través del siguiente esquema:

Figura 6.8. Relación de poder entre la Coordinadora de la UPEAOR y el cuerpo docente a partir del modelo de contingencias estratégicas



Fuente: Elaboración propia, con base en Hickson et al. (1971).

Por lo tanto, las relaciones de poder se encuentran profundamente imbricadas en la estructura de la organización de la UPEAOR, ya que en muchos momentos buena parte de su accionar se entiende solamente a través de las estrategias y juegos de poder entre los actores. En ese sentido, lo observado sustenta la idea esbozada por Clegg et al. (2006) respecto de que toda forma de organización al sustentarse en el ejercicio de poder, se trata también de una forma de poder social, situación que ya estaba planteada también en el ideario de Weber (1992).

6.6.3. LA UPEAOR COMO UNA FORMA ORGANIZACIONAL COLEGIADA.

Otra forma organizacional que las universidades suelen adoptar es la del colegio (College, en inglés) la cual está profundamente influida por la noción de comunidad y permeada por la cultura. A ese respecto, esta forma de organización va ligada con la forma tradicional de organización, de índole pre-burocrática que caracterizó a las primeras escuelas de Educación Superior. Así, en la actualidad este modelo de colegio, basado en la idea de comunidad universitaria comienza a ser puesto bajo cuestionamiento ante la introducción de ideas y rasgos propios de modelos organizacionales basados en formas postburocráticas u orgánicas, desde los cuáles se asume que las Instituciones de Educación Superior deben parecerse cada vez más a las universidades privadas u organizaciones ‘convencionales’ y en muchos casos, a ser gestionadas a la manera de una empresa privada.

En el caso de la UPEAEM y las distintas unidades que la conforman, el modelo de organización imperante es cercano al de la empresa diversificada, muy en línea con las ideas empresariales. Esto hace que las sedes estén muy separadas geográficamente unas de otras y respecto de la rectoría general (ubicada en Toluca), de tal manera que en teoría, debería haber un sentimiento de identificación de la comunidad universitaria hacia el interior de la unidad. Sin embargo, existen factores que evitan que el ‘colegio’ de la UPEAOR tenga lazos estrechos y reproduzca los valores decretados y establecidos por la rectoría general. Estos valores se resumen en la misión o propósito de la organización y principios fundacionales afines, los cuales se presentan a continuación en la tabla 6.8.

Tabla 6.8. Propósito de la UPEAEM

UPEAEM	
Misión	“Formar graduados con calidad en los niveles de licenciatura y posgrado; que posean competencias profesionales, un carácter emprendedor y una vocación de transformación social; para lograr su inserción en los sectores público, productivo, social y de investigación, con objeto de que su actuación contribuya a la solución de problemas y satisfacción de necesidades regionales, estatales y nacionales.”

Visión	“Ser la Institución de Educación Superior del Estado de México reconocida por la excelencia académica de sus graduados, basada en tres vertientes: Programas Educativos Acreditados y Procesos Certificados; Investigación de Alto Nivel y Alianzas Estratégicas para la Innovación y el Desarrollo.”
Objetivos	• Fomentar la calidad y pertinencia de la oferta educativa. • Orientar la investigación y el desarrollo tecnológico hacia las prioridades regionales del Estado de México. • Promover la extensión universitaria en todos sus ámbitos. • Modernizar la gestión institucional.
Valores	Verdad: Es el fundamento del auténtico conocimiento y de la persona en la que no hay doblez. Indispensable para una Institución Educativa. Compromiso: Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. Es un aspecto fundamental del emprendedor. Lealtad: Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor; es el amor y la gratitud que muestran las personas hacia sus amigos, padres, compañeros, etc. Aspecto fundamental para la persona del siglo XXI. Servicio: Brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños de manera diligente; habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás. Fundamento de la auténtica vocación. Trascendencia: Fundamento para rebasar los paradigmas establecidos y buscar nuevos significados del conocimiento, la verdad, la belleza. Es el detonante de una auténtica espiritualidad.

Fuente: (UMB EDOMEX, 2017).

Así, la universidad reproduce e intenta infundir en alumnos y profesores muchos de los valores tradicionales de la universidad como la verdad, el servicio y la trascendencia, pero de manera más velada y patente, promueve valores típicos de organizaciones que caen dentro del paradigma de la posburocracia, tales como la innovación, el emprendedurismo, la excelencia y la mejora continua. Llama la atención que entre los objetivos institucionales se mencione la modernización de la gestión institucional, lo que es una clara referencia hacia la Nueva Gerencia Pública.

En el caso específico de la UPEAOR, el sentimiento de pertenencia para con la institución está poco desarrollado y la identidad de la institución es bastante difusa. Al respecto, el profesor encargado de las actividades culturales en la unidad comenta que:

Los jóvenes (alumnos) muestran un bajo nivel de involucramiento con actividades que vayan más allá de las materias que cursan... Llevo coordinando estas actividades desde hace más de un año, pero no existe la participación necesaria para hacer mejores cosas. He logrado traer a una compañía de teatro para hacer talleres educativos con los alumnos, pero para eso no he recibido ningún apoyo de la coordinación más allá de las 5 horas que me pagan por coordinar esas actividades. En las actividades deportivas de las cuales apenas llevo seis meses a cargo, la tarea también es complicada porque no contamos con equipamiento ni instalaciones para lograr formar equipos que nos representen. Mientras que en el tecnológico de acá al lado (sic.) acaban de construir dos canchas de fútbol rápido, aquí no tenemos ninguna, y la coordinadora me ha dicho que no hay presupuesto para hacer una, y que aparte hay otras prioridades.

En cuanto a la vida académica en el 'campus' de la unidad, el 'modelo' de trabajo por proyectos acapara mucha de la atención y energías de alumnos y profesores. En la introducción y recreación de esta práctica puede verse un proceso isomorfo mimético que intenta replicar modelos que se presentan novedosos y con bastante impulso desde las políticas públicas de los gobiernos estatales y federal: discursos como el emprendedurismo, el autoempleo, el liderazgo, la inteligencia emocional y la asertividad en los negocios son reproducidos de manera acrítica y descontextualizada. Así, el esquema de trabajo mediante el desarrollo de proyectos integradores se ha vuelto una suerte de *mito racionalizado*, alrededor del cual se han construido toda una serie de rituales y ceremonias que lo han institucionalizado de forma paulatina.

Así, este 'modelo' de trabajo por proyectos surge a raíz de una idea propuesta por una profesora de la carrera de Administración, la cual en una reunión de trabajo (efectuado por el año 2011) comentó que en una gran cantidad de universidades –sobre todo privadas– se trabajaba mediante un sistema incubación y desarrollo de proyectos emprendedores y creativos, con fines integradores del aprendizaje, los cuales además podían desembocar en el desarrollo de tecnologías, patentes, invenciones o software innovadores, por lo cual dichos proyectos podían servir para que la universidad, tanto la UPEAEM como la UPEAOR ganaran prestigio y se pudieran allegar de recursos adicionales y volverse autosuficientes. Una explicación de por qué este esquema fue adoptado sin muchos reparos por parte de la plantilla docente fue que la profesora quien lo propuso laboraba en el tecnológico adyacente y de alguna manera vendió la idea como una estrategia para superar a esa institución.

Además, en la junta redferida se comentó que esa práctica era muy común en las instituciones de educación superior privadas, lo cual inmediatamente captó la atención de la coordinadora, por lo cual la mayoría de la plantilla docente optó por no oponerse y aparecer como un ‘docente rebelde’.

Ahora bien, resulta importante aclarar qué es lo que se entiende en la UPEAOR por un *proyecto*. A falta de una definición precisa (pues ningún docente sabe definirlo de manera definitiva) lo que suele elaborarse es un *collage* de los conocimientos prácticos de las distintas asignaturas cursadas, aplicados al desarrollo de una idea ‘innovadora’ y ‘novedosa’. Los proyectos tradicionalmente destacan por no tener un hilo conductor o un objetivo claro, tan sólo se dividen en cuatro categorías (de investigación, productivos, tecnológicos, innovadores y de creatividad) las cuales fueron extraídas directamente de un manual de proyectos de la feria de innovación realizada anualmente por la UPEAEM.

Una vez introducidos los proyectos como herramienta ‘didáctica’, la universidad cambió radicalmente en su dinámica, pues mucho del trabajo docente comenzó a supeditarse al desarrollo y consecución de los proyectos, en detrimento de la enseñanza. Tal y como un profesor de la carrera de informática señala: “en ocasiones no puedo completar el temario de mi asignatura porque aparte tengo que revisar y dar seguimiento a los proyectos de los grupos que me tocan” y otro profesor, esta vez de la academia de Psicología Industrial señala que “a veces sucede que yo hago mis revisiones, pero a la siguiente clase me encuentro con que el alumno hizo correcciones que otro profesor le sugirió”. En efecto, al principio los proyectos se llevaban a cabo de manera sumamente desorganizada, sin coordinación de ningún tipo. Posteriormente, cuando se nombraron coordinadores de carrera, esa función recayó en los profesores que fueron nombrados para el puesto.

El desarrollo y la presentación de los proyectos semestrales es en sí mismo un ritual. El proceso comienza cuando los alumnos deben presentar un anteproyecto, el cual es más bien un catálogo de ideas y opciones, muchas de ellas no muy factibles. Una vez aprobados (nunca hay anteproyectos rechazados) los alumnos tienen que presentar avances en cada

parcial (existen tres en cada semestre) ante sus profesores en turno, quienes tienen que dar cuenta del avance del mismo. Al final del semestre, la escuela se vuelca para dar cabida a la presentación de los proyectos, la cual se lleva a cabo en el aula magna de la unidad, espacio normalmente usado para reuniones y eventos especiales. Los profesores de la unidad suelen hacer el papel de jueces de los proyectos, evaluando distintos aspectos como el apartado técnico (entendido como un adecuado uso del contenido práctico de las materias), el apartado metodológico (el cual se limita a aspectos simples de formato) y la evaluación del empleo del idioma inglés¹³⁶ (tan sólo se trata de redactar un abstract del documento y leerlo ante los jueces). Para las últimas *ceremonias* –pues así son tituladas– se ha impuesto un riguroso programa de exposición, además de planificar y cronometrar el tiempo de exposición de los educandos. Para exponer se les pide que su proyecto (idea) sea vendido de la mejor manera ante los jueces, simulando estar en la presencia de posibles inversionistas. En pocas palabras, los proyectos como ritual y ceremonia reproducen o intentan reproducir los esquemas de ferias de proyectos de emprendedores de escuelas de negocios privadas o de cámaras empresariales. De alguna manera esto demuestra como la ideología de la gran empresa y el ‘espíritu emprendedor’ comienza a invadir la esfera institucional del *college universitario*.

En ese último sentido la coordinadora de la unidad no oculta cual es su visión respecto del futuro de la UPEAOR y de la UPEAEM en general:

Lo ideal es que una universidad como la nuestra no copie los vicios de las demás universidades públicas. Para mí, el modelo que debemos seguir es el de las universidades privadas como el Tec de Monterrey... Ahí trabajábamos por proyectos en cada materia y el aprendizaje era cien por ciento práctico, sin mucha teoría... creo que lo que debemos hacer es copiar lo que a esas

¹³⁶ La enseñanza del idioma inglés representa en sí misma un mito racionalizado, pues en los folletos empleados para hacer difusión se puede leer: “cursos de inglés los nueve semestres en todas las carreras, en varios niveles. Al término de la carrera se tiene derecho a presentar examen para obtener una certificación en idioma inglés de manera gratuita por parte de la editorial”. No obstante, un tema común en las juntas de trabajo de profesores (siempre en presencia de la coordinadora) es el del pésimo nivel de los alumnos en el idioma inglés. Al momento de realizar la presente investigación, el porcentaje de alumnos que al cubrir los créditos de la carrera habían obtenido la acreditación en idioma inglés era muy reducida (cerca del 15%). Por lo tanto, la oferta de educación bilingüe no se basa en un criterios de eficiencia y efectividad, se trata más bien de un mito del medio cultural de la Educación Superior, el cual versa sobre la necesidad del aprendizaje de una segunda lengua, el cual al ser absorbido y reproducido por la institución se torna en fuente de legitimidad para la misma, aun cuando la medida en sí misma no sea efectiva ni aporte demasiado a la dinámica institucional.

universidades les funciona porque sus egresados son los que consiguen los mejores puestos en las empresas, ya que lo que se les enseña en esas instituciones es exactamente lo que requiere el mercado laboral. Para mí los proyectos con los que trabajamos cada semestre deben ser lo que distinga a esta unidad de las demás¹³⁷

En ese sentido, fue a partir del 2016 que se delegó la función de desarrollo de los proyectos a un profesor, quien se responsabilizaría de dar seguimiento y evaluar el porcentaje de avance y mejora de los proyectos. Seis meses después, esta aparente descentralización desembocó en que se diferenciaron los proyectos de las tres carreras, pues cada carrera siguió un patrón distinto para el desarrollo de los proyectos, de acuerdo a sus necesidades. De este modo, las carreras de Administración e Informática decidieron seguir el esquema planteado desde la coordinación de la unidad, enfocando sus proyectos al desarrollo de un plan de negocios para fundar una nueva empresa basada en el desarrollo de un producto o servicio innovador. La ‘metodología’ empleada siguió las directrices impuestas por el Instituto Nacional del Emprendedor y ‘replicadas’ (incorporadas ismórficamente) tras un curso de emprendedurismo que algunos profesores tomaron en la sede de México Conectado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

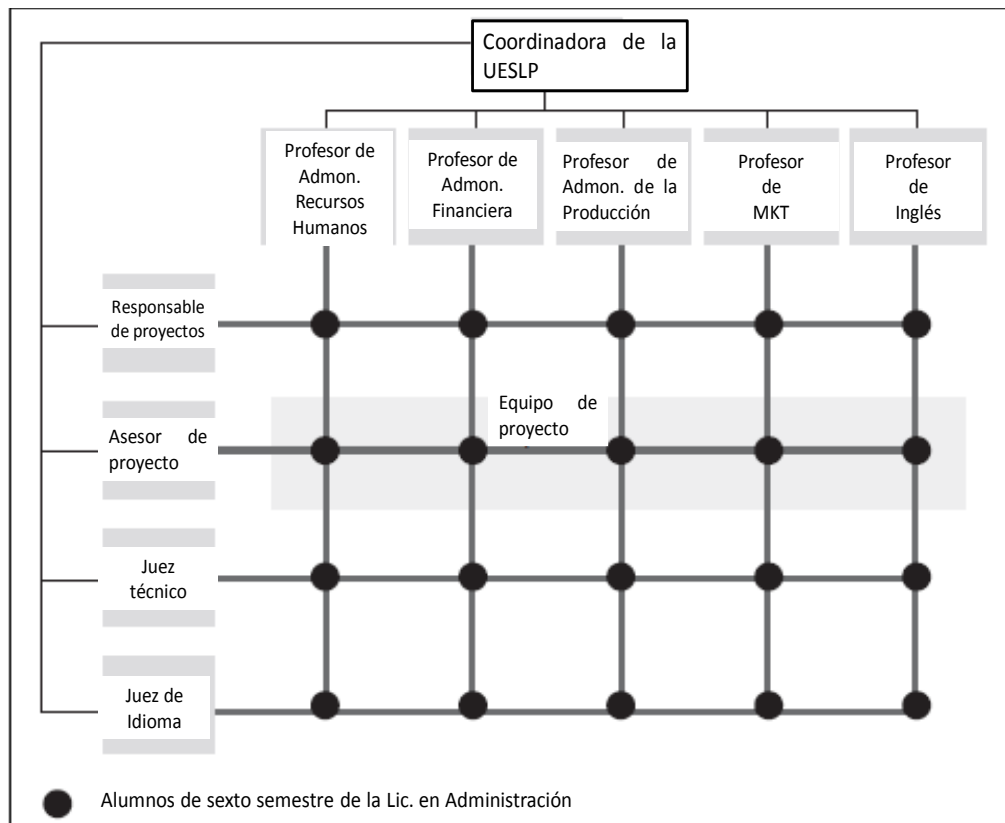
Los métodos empleados en los proyectos siguen los lineamientos clásicos del management empresarial, de tal forma que los alumnos de ambas carreras llegan a proponer todo tipo de ideas (la mayoría poco aterrizadas y nada factibles) con el objetivo de ganar una buena calificación en sus proyectos. En efecto, los proyectos sirven también para promover en el alumnado valores empresariales como la competencia, la racionalidad instrumental, el cálculo y la economía de tiempos y recursos escasos. De este modo, los proyectos se vuelven una competencia de popularidad, y por lo tanto un motor de discordias y conflictos entre equipos y al interior de los mismos cuando no se obtienen buenas notas en el proyecto. Y esto se debe a que los proyectos se ven reflejados en la calificación que los alumnos obtienen

¹³⁷ El ‘modelo’ de proyectos no se emplea en ninguna de las otras unidades de la UPEAEM y por lo tanto, no constituye un medio de control ni un estándar de desempeño del trabajo docente establecido por la institución.

en sus materias, llegando en ocasiones a valer un treinta por ciento de la nota final de las distintas asignaturas cursadas.

De este modo, los proyectos, desde el punto de vista estructural, representan la introducción, a través del isomorfismo coercitivo (ya que son decretados por la coordinación y validados por las autoridades de la UMB y los propios docentes de la UPEAOR) de una forma organizacional organicista o postmoderna en el salón de clases universitario: una especie de estructura matricial, en la cual los alumnos deben responder ante dos jefes o líderes de manera simultánea. Así, el desempeño de los alumnos –pero indirectamente también el de los profesores– es evaluado por distintas instancias y no de la forma tradicional, sólo por el profesor titular de la materia. Esta forma posburocrática de trabajo se ilustra en la siguiente figura, retratando de manera típica (ideal) la manera en que opera convencionalmente un grupo dentro de la UPEAOR, (en el ejemplo, se trataría de un grupo de la carrera de Administración):

Figura 6.9. La estructura matricial del modelo de proyectos de la Unidad de Estudios Superiores La Paz.



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, los proyectos semestrales se traducen en la adopción de modelos organizacionales alternativos al de la burocracia o al modelo colegiado clásico de la universidad, a través de un proceso isomorfo que permite incorporar prácticas organizacionales de distintos campos organizacionales (como el de las empresas) al interior de los salones de clase. Además, la adopción de este esquema estructural matricial sugiere que el control de la dirección (coordinación) de alguna manera se ha filtrado dentro del espacio cerrado que dentro de la universidad solía ser el aula.

Otro aspecto que sugiere que la forma organizacional colegiada se diluye en la UPEAOR es la forma en que se integran las distintas 'áreas académicas'. Las tres carreras cuentan con profesores en común, ya que se trata de aprovechar al máximo la plantilla existente, por lo cual se diluye la frontera entre lo que sería un departamento, dirección o centro de estudios, es decir, no se puede contar con una academia para cada carrera debido a que los profesores imparten materias en todas ellas. Esto queda más claro con lo acotado

por una profesora de la carrera de Administración quien por su formación académica y perfil profesigráfico ha tenido carga docente en las tres carreras ofertadas en la institución:

Generalmente las materias que imparto son de metodología de la investigación, las cuales aparecen en el plan de estudios de las tres carreras. El semestre pasado tenía grupos a mi cargo en todas las licenciaturas. Pero eso también complica las cosas para uno como docente, porque tenía que redactar informes y rendirle cuenta a los tres coordinadores, además de que estaba a cargo de las actividades deportivas y tenía que reportarle a la coordinadora de la unidad... Es muy complicado trabajar así porque los tres coordinadores piden cosas distintas y aparte los encargados de proyectos de las tres carreras también trabajan diferente... por momentos es un caos, y la verdad para este semestre (2017) decidí ya no solicitar ni aceptar las horas de actividades deportivas, a pesar de que significó ver reducida mi carga horaria.

Así, el profesionalismo, el fundamento de la actividad docente en el nivel superior se ve atacado por la imposición de mecanismos empresariales de trabajo, los cuales generan tensión, estrés y que aseguran un rendimiento más intenso por hora pagada¹³⁸. En ese sentido, un profesor actualmente adscrito a la carrera de Administración y que fungió como coordinador de la carrera de Psicología Industrial apunta que:

Cuando ingresé a la UESLP, fui contratado como profesor de la carrera de Administración, pero en mi segundo semestre fui incorporado a la carrera de Psicología Industrial debido a mi formación interdisciplinaria. Un año después fui nombrado coordinador de la carrera Psicología Industrial. Pero paralelamente a ello, se me asignaron horas de titulación, residencias profesionales, y también fui el primer profesor al que se designó responsable del desarrollo de proyectos (de Psicología Industrial). En mi último semestre como coordinador de carrera me tocó impartir cátedra en la licenciatura de Administración, de tal manera que yo debía reportarle al coordinador de esa carrera...pero también en ese semestre sucedió que el coordinador de Informática impartía cátedra (en la carrera de psicología), por lo cual me reportaba a mí... por momentos, la falta de límites y tanta flexibilidad crea mucha confusión y lejos de ayudar, entorpece el trabajo.

De este modo, la estructura 'matricial' (a la que los alumnos son sometidos mediante la introducción de los proyectos) también se replica en cierto modo para el caso de los docentes, ya que la flexibilidad y posibilidad de intercambiar y superponer roles permite de alguna manera sacar adelante tareas que requerirían la contratación de profesores adicionales o en su caso administrativos de carrera dedicados a las funciones que los profesores deben cumplir. Por lo tanto, no sólo la forma de organización colegiada tradicional es vulnerada dentro de la UPEAOR, sino también la unidad por excelencia de la universidad: las academias

¹³⁸ Como ya se mencionó anteriormente, el esquema laboral en la institución se da a través del pago por hora-clase, sin plazas de tiempo completo, y mediante contratos temporales que se renuevan a discreción de la coordinadora de la unidad –única responsable de las contrataciones y recontractaciones– además de que tales contratos temporales evitan que los docentes generen antigüedad, y con ello, otros derechos adicionales.

o departamentos académicos, cuyo debilitamiento a su vez vulnera el carácter profesional de los docentes y su identidad como grupo.

6.6.4. LA UPEAOR COMO UNA FORMA ORGANIZACIONAL FLOJAMENTE ACOPLADA (ANARQUÍA ORGANIZADA).

Las universidades suelen ser definidas en términos de su forma de organización como anarquías organizadas, las cuales se distinguen por sus preferencias problemáticas, tecnologías poco claras y una participación fluida. En ese sentido, la UPEAOR se inscribe muy bien dentro de la forma de organización flojamente acoplada expresada en las anarquías organizadas. Como ya se ha descrito, la unidad se distingue por no tener una dirección o propósito claro y bien definido, pues ni la coordinación ni los docentes guían sus acciones – totalmente – por una racionalidad del tipo económica o limitada, los objetivos y las preferencias se descubren a medida que la acción se desarrolla. En ese sentido, el profesor encargado del desarrollo de proyectos de la carrera de Psicología Industrial recuerda lo siguiente:

Quando ingresé a la universidad, lo hice de manera ‘emergente’, ya que sustituí a una profesora que renunció casi al final del semestre. Recuerdo que en mi tercera semana en la unidad asistí a la ceremonia de presentación de proyectos, pues me llamaba la atención lo que me contaban los alumnos, aunque cuando me explicaban de qué se trataba no me quedaba muy claro su objetivo ni como se llevaba a cabo el proceso... En mi segundo semestre, me tocó en suerte que la materia que impartí fuera la llamada ‘materia eje’¹³⁹ de los proyectos de la carrera... eso me asustó un poco, porque no sabía muy bien en qué consistían, ni que pasos seguir o si existía un manual o algo así. De alguna manera tuve que aprender que eran los proyectos, qué es lo que se evalúa de los mismos y sobre todo, como deben desarrollarse. El aprendizaje se dio sobre la marcha y si bien algunos profesores me intentaron explicar los detalles, creo que todos los profesores tenemos ideas particulares respecto de los proyectos, si bien hay como una base común... Total, que al término de ese semestre (que para mí fue muy pesado) los proyectos recibieron buenas críticas, razón por la que considero que en el período siguiente la coordinadora me nombró encargado de proyectos de Psicología Industrial... Después de eso fue muy curioso que a los profesores nuevos (¡yo sólo tenía un año de antigüedad!) yo tenía que explicarles como se trabajaba eso de los proyectos, cuando quizá yo tampoco sabía muy bien todavía de que se trataban (risas).

¹³⁹ Antes de que se designaran a profesores como asesores de proyecto, se nombraba a una de las materias como ‘eje’ de los proyectos, de tal manera que el profesor encargado de la misma era de facto designado encargado de los proyectos del grupo en cuestión. Posteriormente, se ideó otorgar esa función de control sobre los proyectos a un profesor, quien recibiría el pago de algunas horas complementarias (cinco) por dicha tarea. Al final de la presente investigación, dichas funciones volvieron a ser delegadas a los coordinadores de carrera, quienes previamente y por un semestre las ostentaron antes de nombrar encargados formales.

En ese sentido, una prueba de la indefinición de metas y propósitos al interior de la unidad bajo estudio la constituye en sí misma el esquema de trabajo por proyectos, ya que no solamente existe indefinición respecto del esquema mismo, sino también sobre de su propósito general dentro de la misión y objetivos de la UPEAOR. En las reuniones de trabajo celebradas entre profesores y la coordinación –donde casi siempre el tema central son los proyectos– algunos profesores (sobre todo los pertenecientes a la carrera de Administración) reafirman constantemente la idea de que los proyectos tienen que ser innovadores y un proyecto de vida (laboral, a través del autoempleo) para los alumnos, mientras que algunos otros (sobre todo los profesores de la carrera de Informática) sugieren que los proyectos tienen por objeto generar software y aplicaciones innovadoras, o en su defecto, generar proyectos lo suficientemente creativos como para competir y ganar en las ferias de proyectos en que la universidad participa anualmente¹⁴⁰. Otros profesores destacan las posibilidades que los proyectos tienen como un medio para vincular los conocimientos adquiridos en clase con la realidad práctica; mientras que otros afirman que el verdadero potencial de los proyectos reside en que despierta en los alumnos el gusto y la práctica de la investigación. Obviamente, también existen quienes aseguran que los proyectos no sirven de mucho, que tan sólo hacen perder el tiempo a los alumnos y profesores, evitando que los planes de estudio sean cubiertos en tiempo y forma; otros señalan que implican la intromisión de criterios y modalidades de evaluación externos a las aulas; sin embargo, en los períodos de observación –participante y no participante– se logró advertir que al profesor promedio (realmente, la mayoría) los proyectos no le interesan demasiado, especialmente, no les

¹⁴⁰ La UPEAOR inscribe anualmente un cierto número de proyectos a dos ferias. La primera, la feria Institucional de investigación de la UPEAEM, en la que participan solamente proyectos de las distintas unidades. El otro evento es la feria de innovación e investigación organizada por el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECyT). En el período de observación de la presente investigación se pudo asistir al primero de los eventos mencionados (2016), en donde uno de los proyectos de la unidad bajo estudio (de la carrera de Administración) se llevó el tercer lugar en la categoría de proyectos productivos (el proyecto era sobre la producción y comercialización de una zapatilla para mujer con tacón desmontable) y en la del año 2017, uno de los proyectos (también de Administración) se llevó el primer lugar en la categoría señalada, con un proyecto sobre la producción y comercialización de un quitaesmalte a base de materiales orgánicos y de bajo costo.

preocupa mucho el conocer su finalidad o los alcances del mismo. A este último respecto, un profesor de la carrera de Informática, (encargado por un año del desarrollo proyectos de esa licenciatura) comenta:

Creo que no soy el único (profesor) que piensa que los proyectos no tienen demasiada utilidad. Muchos de los profesores no tenemos tiempo como para dedicarnos a algo más que dar clases... Sin embargo, como casi todos sabemos, hay que sumarse a los proyectos si queremos seguir trabajando aquí... En mi caso, apporto lo que puedo aun cuando creo que los (proyectos) que se desarrollan en la carrera (Informática) no son muy buenos y muchos no deberían seguirse impulsando... pero bueno, lo importante es participar, aún cuando no haya tan buenos resultados.

Los proyectos tal y como han sido descritos al momento, van dirigidos hacia la población estudiantil, supuestamente con el interés de su formación integral como profesionistas. Pero una pregunta pertinente es ¿qué piensan los alumnos de los proyectos? y además ¿cuál es el apoyo que éstos brindan a los mismos? Para dar una posible respuesta se retoma lo dicho por una alumna –ya egresada– de la carrera de Administración y quien vivió el proceso de implementación de los proyectos desde sus inicios:

Al principio, nosotros los alumnos no queríamos hacer los dichos proyectos, porque representa dedicar mucho tiempo y esfuerzo que a veces no es bien valorado. Sin embargo, al final se aceptó porque se dijo que era una disposición oficial de la universidad, que en todas las sedes se iba a trabajar así ya... Los proyectos iniciaron cuando iba en tercer semestre y mi grupo fue de los que más resistencia opuso a hacerlos. Cuando ya no se pudo hacer nada y todos en la escuela los aceptaron, en mi grupo muchos se entusiasmaron en hacerlos y le echaron muchas ganas para presentar buenos proyectos. Sin embargo, poco a poco nos fuimos desilusionando cuando vimos que los maestros no los revisan bien y que casi nunca leen nuestro documento, o que sus opiniones de las exposiciones son muy parciales... Lo que comenzamos a hacer como grupo fue presentar proyectos pero sin esforzarnos demasiado para no subir mucho el tope de calidad y no nos exigieran tanto... para ser sincera, yo presenté en mis dos últimos semestres en la universidad exactamente el mismo proyecto, solo le hice unas cuantas modificaciones y con eso cumplí con el trámite. En general, mi opinión y la de mi grupo era que estábamos mejor sin presentar proyectos

En el mismo tono se encuentra lo declarado por una alumna de la carrera de Psicología Industrial, jefa de grupo y que comenta lo siguiente:

Cuando ingresamos a la carrera (fui de la primera generación de la licenciatura) tenía la idea –y yo creo que muchos de los compañeros pensaban así– que los proyectos eran algo muy serio y que se nos iba a exigir mucho para que se produjeran cosas muy bien hechas... pero los de mi grupo ya se dieron cuenta de que ni los maestros saben muy bien de que se tratan, ni siquiera se ponen de acuerdo en que quieren que hagamos en los proyectos, porque casi todos los semestres le cambian algo a los lineamientos de los proyectos. Ahora que vamos a la mitad de la carrera ya nos dimos cuenta de que los proyectos son más bien un requisito que por alguna razón nos hacen cumplir. Mis compañeras de equipo yo decimos que solo nos exigen los proyectos para hacernos sufrir y sentirse más importantes al decirnos que estamos mal... Por eso ahora ya muchos hacemos lo que otros alumnos de otras carreras que ya van

más avanzados hacen: entregamos el mismo proyecto o lo bajamos de internet y solo le cambiamos algunas cosas, al fin ya nos dimos cuenta que los maestros no los revisan bien

De acuerdo a lo hasta ahora expuesto, es posible afirmar la naturaleza ambigua del esquema de trabajo por proyectos implementado en la UPEAOR. Pero esta misma ambigüedad está presente en las tecnologías (bases de conocimientos) con las cuales se trabaja en la unidad estudiada. Como se mencionó antes, la naturaleza de los proyectos hace de ellos una fuente de ambigüedad e incertidumbre importante. Pero la propia naturaleza del trabajo académico en la unidad es en sí misma incierta, ya que como un profesor de recién ingreso (tiene un semestre en la institución) señala:

Cuando ingresamos a la universidad no sabíamos casi nada respecto de la manera en que se conducen las clases. La mayoría de nosotros no teníamos el programa de nuestra materia hasta que ya íbamos muy avanzados en el semestre... respecto de cómo usar el sistema de información de la universidad en donde se tienen que subir las calificaciones, la gran mayoría de nosotros aprendimos por ensayo y error; muchos de nosotros no sabíamos los plazos y fechas de entrega de reportes e índices de reprobación. A pesar de que hay un grupo de whatsapp para compartir esa información, no siempre se comparte ahí toda la información. En general, todos los que nos integramos a la institución pasamos por esas situaciones, pero poco a poco uno se adapta.

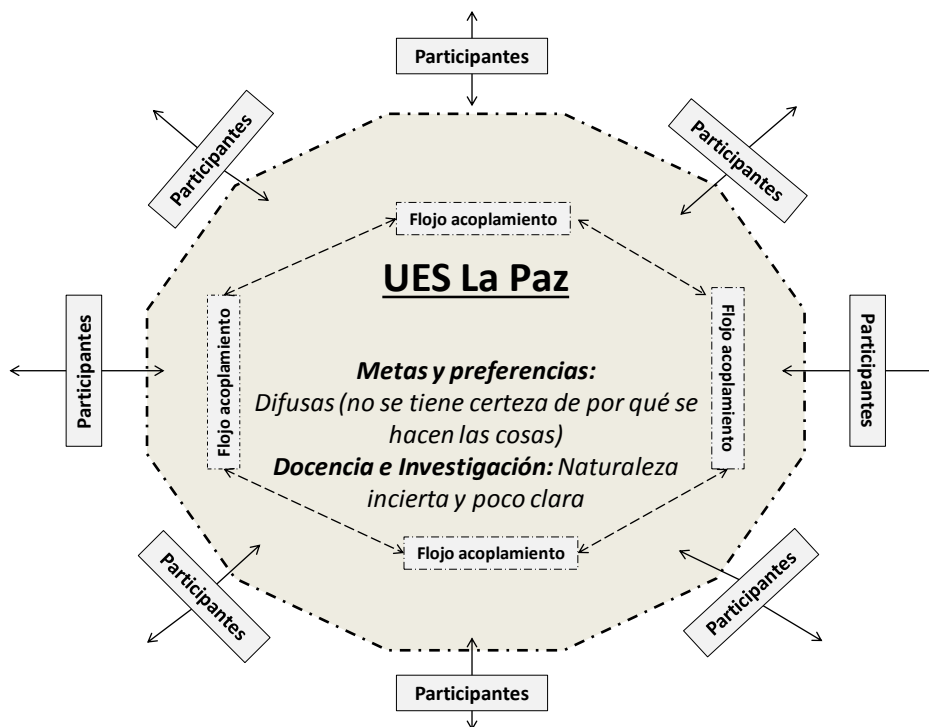
Otro atributo de las anarquías organizadas es la *participación fluida*, factor que en el caso particular de la UPEAOR es crucial, ya que en principio, la universidad no tiene contratado a ningún profesor de tiempo completo. Ni siquiera los coordinadores de carrera o los responsables de las funciones de apoyo tienen una cantidad de horas fijas por semestre. Por lo tanto, la práctica totalidad de los docentes labora en otras instituciones, por lo cual su estancia en la unidad suele ser muy ceñida a los tiempos establecidos en sus horarios asignados. Además, la planta docente es bastante inestable al haber constantes cambios, con muchas bajas a mitad de los semestres y en los períodos intersemestrales. En ese sentido, el ex-coordinador de la carrera de Psicología Industrial comenta que:

En un período intersemestral sucedió que hubo mucha polémica con una profesora de recién ingreso respecto del rumbo y dirección de los proyectos de la carrera. Algunos profesores la secundaron y se dividió el grupo de docentes en dos bandos. Después de muchos debates y negociaciones se llegó a acuerdos respecto de reconciliar las dos posiciones. Cuando comenzó el semestre, al conocer las asignaciones de profesores para los grupos que integran la carrera (hechas por la coordinadora de la unidad) me di cuenta que a la mayoría de los profesores que habían participado de la polémica ya no les tocó participar en la 'academia' de Psicología Industrial. Lo que es más, la profesora que inició la polémica y que de alguna manera había alterado el esquema de trabajo que ya se tenía renunció a la universidad casi al inicio del semestre. Por lo tanto, todo el trabajo que se había hecho y muchos de los acuerdos

alcanzados ya no sirvieron de mucho, pues los profesores que se integraron a la 'academia' no tenían mucho conocimiento ni involucramiento con el desarrollo de los proyectos ¡por lo que de alguna manera se tuvo que iniciar desde cero otra vez!

De este modo, en el siguiente esquema se representa gráficamente a la UPEAOR como una forma organizacional flojamente acoplada o en términos más simples, como una anarquía organizada:

Figura 6.10. La Unidad de Estudios Superiores La Paz como una Anarquía Organizada.



Fuente: Elaboración propia con base en Cohen et al. (1972) y March y Olsen (2000).

Como se ilustra en la figura precedente, la unidad estudiada se ajusta casi de manera exacta a la forma organizacional de las anarquías organizadas. Su baja estructuración (producto de su escasa especialización, estandarización y formalización) aunada a la complejidad de sus tareas (tecnologías poco claras y difusas; por ejemplo, la impartición de cátedra o el desarrollo de proyectos) además de la participación fluida (poco constante, producto de la contratación por horas) hacen que las distintas unidades y posiciones individuales presenten un flojo acoplamiento. Este rasgo, muy propio del NIP, también se contempla desde la perspectiva del NIS, en donde las organizaciones que incorporan reglas y estructuras altamente formalizadas, replicando los mitos institucionalizados de su ambiente, incrementan el flojo

acoplamiento entre sus unidades. Esto se puede percibir en el caso de la UPEAOR, en donde la introducción de esquemas legitimados de manera externa, como el trabajo por proyectos, el impulso al emprendedurismo, el trabajo por horas y esquemas de contratación flexible, etcétera, tienen como resultado el flojo acoplamiento en la organización. Esto queda muy patente en las juntas de trabajo, en donde se reúnen por única vez la mayoría de los profesores, sin que esto signifique un deseo expreso por participar y cooperar. El impulso a los proyectos y su papel como estándar de evaluación del desempeño hace que los profesores participen solo por necesidad, lo que en lugar de promover la integración entre los docentes genera más distanciamiento y flojo acoplamiento. En ese sentido, cada docente intenta preservar lo más alejado posible de los demás profesores (que asumen el papel de jueces) su trabajo y la manera en que imparte y transmite conocimientos. Como denota el decano de la unidad bajo estudio, profesor de la carrera de Administración, respecto de este tema:

Yo creo que todos los que participamos en los proyectos, como asesores, jueces o revisores entendemos intuitivamente que no debemos engancharnos en la dinámica que se nos intenta imponer, la de estarnos evaluando y vigilando mutuamente... En mi caso, yo sólo emito mis calificaciones y hago señalamientos, pero intento que nadie –ni alumnos, ni profesores– se sientan atacados por mis comentarios. Después de todo, los proyectos son un trabajo académico y no una fuente de discordia

La forma en que se toman decisiones respecto del ya multicitado desarrollo de proyectos ejemplifica muy bien el modelo de decisiones asociado a las anarquías organizadas: el modelo de los cestos de basura (*garbage can model*). En las reuniones de trabajo entre docentes y la coordinadora de la unidad o entre docentes de una misma licenciatura, el tema que siempre es airado es el de los proyectos semestrales. No obstante, en las oportunidades que se tuvieron de observar ese proceso, se notó que no hay una agenda estructurada para guiarlo, además de que cada grupo o coalición involucrada intenta en todo momento imponer respuestas a problemas que no están ahí, con lo cual se gana una gran legitimidad a los ojos de la coordinadora de la unidad. Así pues, algo que caracteriza a esas juntas de trabajo y en donde se abordan los temas importantes relacionados a la docencia (y a los proyectos) es que los docentes participantes intentan continuamente hacer parecer cada situación como

problemática. Al respecto, una profesora de la licenciatura de Administración quien fungió como coordinadora general de los proyectos señala lo siguiente:

Es muy notorio que en las juntas siempre se dice que todo está mal o que todo puede mejorarse, pero nunca se mencionan las causas o sólo se dice muy vagamente porqué las cosas no salen como se debería... es más, ni siquiera se especifica cuál debería ser la mejor manera de hacer las cosas... Por ejemplo, en la carrera de Administración, una maestra en una junta pasada mencionó que a los proyectos se les da poca difusión, que no salen a ser expuestos y conocidos en la comunidad –lo cual no es cierto, ya que se participa en dos ferias a nivel estatal– por lo cual propuso que los mejores proyectos se expusieran en la escuela preparatoria en donde ella trabaja... inmediatamente la coordinadora se sumó a la propuesta y enseguida casi todos los profesores estaban convencidos de que era necesario y conveniente hacer lo que esa maestra propuso. En la junta más reciente, esa misma maestra volvió a mencionar que no hay difusión de los proyectos y que los chicos no saben cómo vender sus productos o como ofrecer sus servicios por lo cual sugirió que se hiciera en la UPEAOR una expo-venta de los productos que se elaboran en los proyectos de la carrera de Administración, invitando a personas de la comunidad (conocidos y familiares de los alumnos, por ejemplo). Al final se invitó a alumnos de una escuela preparatoria en donde otros profesores laboran. Los chicos de preparatoria vinieron a la unidad y conocieron los proyectos que nuestros alumnos promocionaron y vendieron.

La propuesta mencionada en la entrevista parecería totalmente inocua y hasta normal, como si en el proceso de decisión la solución al problema se hubiera alcanzado por los canales racionales convencionales. Sin embargo, analizando el proceso de toma de decisiones, el problema no existía (o al menos, no era un problema urgente ni latente) sin embargo, la respuesta sí. La profesora que propuso la solución ocupa en la preparatoria donde labora un puesto de vinculación institucional, de tal manera que necesitaba crear vínculos con otras escuelas. De este modo, la visita y exposición de los proyectos de la UPEAOR era una solución a un problema particular que ella tenía, es decir, en el lenguaje del modelo, su solución era basura buscando un cesto en donde ser depositada. Dicho cesto era el problema (inexistente) a detectar, en este caso, la difusión de los proyectos de la UPEAOR. Como suele ser común en este tipo de toma de decisiones, otros profesores (decisores o cestos de basura) arrojaron su propia basura (opciones e ideas) al cesto seleccionado, por ejemplo, en la referida junta, una vez que se detectó el problema, varios profesores expresaron que los proyectos que ellos asesoraban eran los más idóneos para ser expuestos fuera de la universidad. Otros profesores se ofrecieron a acompañar a los alumnos a la preparatoria, otros a asesorar y ‘coachear’ a los alumnos para asegurar que hicieran un buen papel. En la segunda junta mencionada por la profesora entrevistada, la solución (basura) enarbolada por

la maestra encontró otro cesto de basura (problema) en el cual ser depositada. En este caso fue la idea de hacer la expo-feria de proyectos en la propia UPEAOR. Inmediatamente, otros participantes se sumaron a la decisión (es decir, aportaron su propia basura para llenar el cesto), como en el caso de la profesora que sumó su propuesta de traer a la universidad a sus alumnos preparatorianos. Este ejemplo ilustra de una manera simple como en la UPEAOR los procesos de decisión siguen de manera indistinta el patrón previsto en el *garbage can model*.

De esta manera, la forma de organización caracterizada por el flojo acoplamiento (anarquía organizada) parece describir mucho mejor el patrón organizacional que la UESLP sigue en su accionar diario. De este modo, la anarquía organizada parecería ser una forma organizacional de donde pueden derivarse los rasgos atípicos a la estructura burocrática profesional o a la organizacional profesional que parecen representar a la UPEAOR desde el punto de vista estructural y configuracional. Así, el flojo acoplamiento y la ambigüedad son factores que hacen que la organización estudiada muestre aun rasgos de organizaciones informales o poco estructuradas

CONCLUSIONES.

Las universidades son un objeto de estudio relevante desde el punto de vista organizacional por múltiples motivos. Quizá el más obvio de ellos sea que representan el espacio de creación, reproducción y transmisión del conocimiento más reconocido socialmente. En ese sentido, las sociedades contemporáneas no han podido idear una forma organizacional más efectiva para desempeñar esta tarea, aún cuando las universidades se cuentan entre las organizaciones más longevas de todas.

Así, en la presente tesis se ha elaborado un estudio de caso que parte de la concepción de que las universidades son un tipo específico de organización (en estricto sentido, formas de organización social) y que intenta aportar al conocimiento organizacional que se tiene de este tipo particular de instituciones (las Universidades Estatales con Apoyo Solidario, UPEAS), las cuales son relativamente desconocidas en cuanto su funcionamiento, procesos y estructuras, además de que los modelos de organización que adoptan se muestran difusos al aproximarse a ellos desde una dimensión puramente teórica. Por lo tanto, el caso estudiado tiene además de su carácter instrumental, un interés intrínseco adicional, ya que aporta conocimientos nuevos respecto de estas formas de universidades en particular, con sustento en un estudio de corte empírico.

En la presente investigación se fijó como primer objetivo lograr esclarecer las diferencias entre las nociones de estructura y forma organizacional, siendo la primera mucho más conocida en el ámbito de la Teoría de la Organización y del Análisis Organizacional. En ese sentido, las herramientas teóricas que brindan los marcos conceptuales del Nuevo Institucionalismo Sociológico, así como una lectura más amplia y crítica de lo escrito por Weber respecto de la burocracia, permitieron dilucidar la aparente confusión terminológica. A ese respecto, un hallazgo de la presente tesis es que las formas organizacionales como una categoría teórica se encuentran presentes desde los albores del estudio de las

organizaciones (por ejemplo, en la obra de Weber) y que en un sentido llano, las diferentes tipologías y taxonomías de organizaciones se derivan de una definición básica de la forma de organización. Así pues, la noción de forma organizacional incluye a la de estructura, pues estas se crean para difundir y preservar la forma de organización construida y legitimada socialmente. El ejemplo de Weber es muy ilustrativo, pues desde la Teoría de la Organización se asume que su análisis se limita exclusivamente a las estructuras burocráticas de las organizaciones modernas. No obstante, al leer con mayor detenimiento, se observa que el objetivo más amplio de Weber era explicar el proceso de racionalización de las sociedades modernas, lo cual se sustenta en la institucionalización de la forma de organización burocrática (mecánica) y su vez se expresa en la difusión y adopción generalizada de las estructuras burocratizadas como principio básico de organización del trabajo. En ese sentido, la gran variedad de estructuras organizacionales en las sociedades actuales implica que las organizaciones contemporáneas absorben e incorporan de manera isomorfa prácticas institucionalizadas provenientes de las formas organizacionales legitimadas como una manera de enfrentar las incertidumbres provenientes de su entorno social e institucional.

De esta manera, el estudio de las formas de organización representa una veta de investigación interesante en tanto que permite explorar de manera interconectada la dimensión organizacional e institucional de los diversos tipos de organizaciones que se presentan en las sociedades actuales, pudiendo abordar de manera crítica y analítica los distintos modelos organizacionales que se presentan como novedosos y que cada vez más invaden dominios y campos organizacionales que antes les permanecían cerrados y vedados, como es el caso de las universidades.

Ahora bien, aunque las universidades han sido estudiadas ampliamente en su dimensión organizacional, en México aún existe mucho por conocer de las instituciones que integran su Sistema de Educación Superior, el cual se caracteriza por una gran diversidad y heterogeneidad, y donde existen muchas universidades que por sus características estructurales y contextuales constituyen una especie de cajas negras, aun sin explorar.

En este último sentido fue que se planteó la investigación de la UPEAOR, perteneciente a la UPEAEM, la cual constituye también un caso especial al ser una de las universidades públicas más jóvenes del país con una historia que apenas suma los diez años de vida. Como tal, la unidad bajo estudio enfrenta una gran cantidad de retos y desafíos propios de una Institución de Educación Superior, y a ello se añan las vicisitudes propias de este modelo, el cual surge como una respuesta pronta a las necesidades educativas de la región, pero donde no hubo un diagnóstico y un estudio de factibilidad realista que permitiera planear adecuadamente a la universidad, razón por la cual su contexto está lleno de precariedades, carencias y contradicciones.

Así, a través del estudio de caso realizado fue posible encontrar indicios de que la estructura que la UPEAOR presenta no responde totalmente a las exigencias de su entorno, el cual contrariamente a lo que establece la teoría, se caracteriza por una mayor volatilidad y fuerte competencia, que ponen en riesgo la pertinencia de la universidad en el largo plazo. Si bien dicha estructura no es únicamente producto de la voluntad expresa de sus participantes, a través del estudio pudo advertirse que aspectos como el liderazgo, las relaciones de poder y la ambigüedad sustentan una estructura organizacional contradictoria, en donde por un lado se minimizan los costos y gastos al máximo, pero por otro se promueve una ideología sustentada en la educación de excelencia y de calidad, la cual no tiene una base sólida de sustento. En ese sentido, la participación de los profesores de la institución es digna de destacar, ya que a pesar de las carencias, la universidad continúa funcionando y es posible afirmar que sin su profesionalismo, la unidad ya no sería viable. Por lo tanto, las carencias estructurales y de dirección son superadas o sobrellevadas a través del cumplimiento de las tareas encomendadas, aún y cuando no se brindan los elementos para lograrlo.

Desde el punto de vista analítico, la UPEAOR presenta una configuración organizacional híbrida, ya que conserva rasgos propios de las organizaciones poco estructuradas o informales, además de que se gobierna a través de principios carismáticos, lo que aunado al carácter político del proyecto universitario (ligado al partido político PRI)

hacen que la dimensión profesional de la organización se diluya, pues aún cuando el trabajo se saca adelante gracias a los docentes, aún persiste la voluntad expresa de la coordinación de la unidad (la dirección) por someter y controlar al cuerpo docente, a la manera de los capataces de las formas de agrupamiento carismáticas, con toda la irracionalidad (en términos weberianos) que esto conlleva.

Respecto de la pregunta de investigación que se planteó como guía de la presente tesis, a partir de los resultados del caso de estudio elaborado, es posible afirmar que la UPEAOR se ubica dentro de la forma organizacional ‘pura’ de universidad, aunque debido a las presiones de su entorno económico, social y político, ha desarrollado una especificidad propia, por lo cual ha incorporado en su estructura los mitos racionalizados propios de modelos de organización que pretenden igualar a la universidad con otras formas de organización (como la empresa económica). Es en ese sentido que en el caso se evalúa el peso y el papel que juega el esquema de trabajo por proyectos, una práctica institucionalizada proveniente del campo empresarial y de negocios, ajeno a la universidad y que opera con una lógica distinta al de las Instituciones de Educación Superior. Su introducción supone un intento tecnocrático de dominio y control del espacio laboral de los docentes (el aula), así como de sus tareas cotidianas, el cual de manera tradicional ha estado resguardado por la profesión. En un sentido técnico, el mencionado esquema significa un intento por estandarizar los resultados de la actividad docente, mecanismo de coordinación que siempre ha sido ajeno a las organizaciones educativas, especialmente las de Educación Superior. En ese sentido, la forma organizacional de la UPEAOR (híbrida y por muchos momentos amorfa) influye de manera notable en el funcionamiento y dinámica de la organización, especialmente en las actividades docentes cotidianas, pues al modelo adoptado para afianzar esa forma organizacional subyace un requerimiento de control (ejercicio de poder) el cual se disimula tras de los elementos discursivos de la forma de organización posburocrática, con la promesa –no satisfecha hasta ahora– de excelencia e innovación educativa.

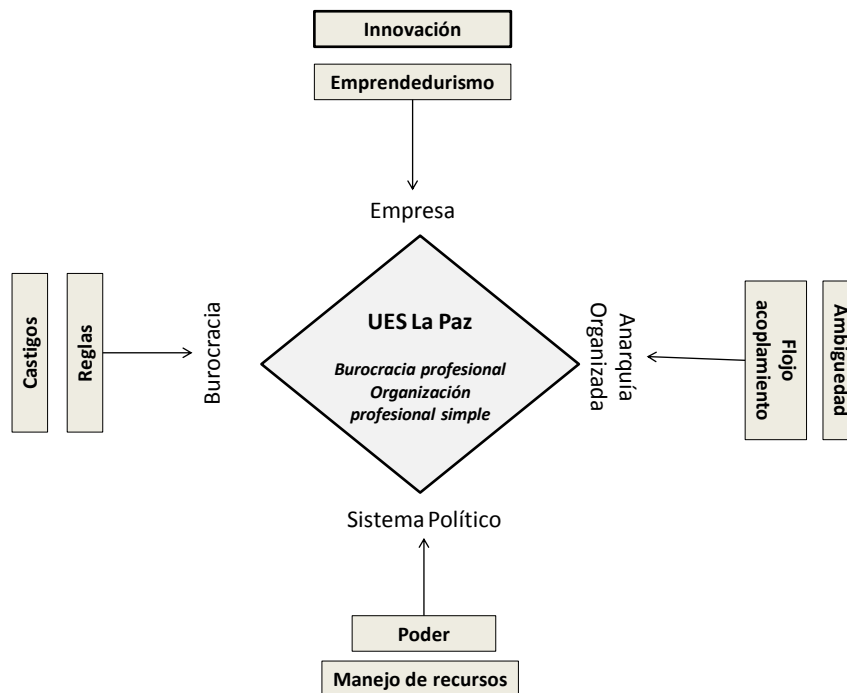
Este ejercicio de poder se complica y vuelve aún más difuso al advertir que la UPEAOR también incorpora en su estructura rasgos propios de una forma organizacional flojamente acoplada, es decir, funciona a la manera de las anarquías organizadas. En efecto, a la par de la poca estructuración, los intentos de control del proceso de enseñanza y la implementación acrítica de modelos de organización ajenos a la universidad, es posible advertir que en la UESLP la dinámica y funcionamiento se da en un contexto de ambigüedad, pues prácticamente ninguno de los participantes conoce el propósito de la organización, los procesos de prestación del servicio son difusos y pocos claros, además de que las características propias de la universidad hacen que la afluencia de participación sea muy intermitente. Durante el estudio de caso se pudo atestiguar como los procesos de toma de decisiones suelen darse bajo condiciones de ambigüedad y se ajustan (en lo general) a lo previsto en el garbage can model.

De esta manera, se puede concluir que el concepto de forma organizacional resulta útil desde el punto de vista analítico para explicar el funcionamiento de las organizaciones de educación superior, ya que debido al carácter complejo de sus arreglos estructurales, usando esta categoría pueden estudiarse los procesos de cambio evolutivo de las organizaciones deconstruyendo la adopción de ciertos modelos de organización, poniendo en perspectiva su pertinencia para la institución estudiada. En este sentido, la forma de organización híbrida que la UPEAOR ha adoptado responde a las presiones individuales, políticas y sociales que constituyen su contexto inmediato, si bien es posible afirmar que por momentos la universidad parece olvidar su papel de centro educativo público, queriendo parecerse mucho más a una institución privada o a una empresa. Esta estrategia ha resultado funcional para la unidad, es decir, permite que la organización cumpla con sus tareas sustantivas, sin embargo, en una perspectiva más amplia, la UPEAOR sigue quedando mucho a deber respecto de la misión general de la universidad: la educación que ahí se imparte es cuando mucho aceptable, además de que las actividades de investigación son olvidadas en su totalidad. En este último aspecto cabría cuestionar si en lugar de elaborar proyectos de emprendimiento e innovación

no sería mucho más redituable implementar acciones que mejoren las condiciones en las que los profesores y alumnos trabajan.

Así, en el siguiente esquema se presenta la forma organizacional particular observada (y construida) en el estudio de caso realizado:

Figura I. La forma organizacional de la Unidad de Estudios Superiores La Paz



Fuente: Elaboración propia.

El anterior esquema permite visualizar la complejidad de una universidad que en apariencia es excesivamente simple, pues como ya se comentó, presenta muchas carencias materiales. Por lo tanto puede decirse que la forma organizacional de la UPEAOR oscila entre varias formas 'puras' que tiran de ella. Así, el esquema de trabajo por proyectos y la ideología empresarial y de la universidad privada impulsan a la unidad a funcionar al estilo de una empresa. Las reglas y castigos que se comienzan a introducir en la institución intentan atraer a la universidad a un modelo puramente burocrático y racionalizado. Pero, las relaciones de poder y los procesos de cabildeo y negociación para obtener recursos escasos hacen que la unidad parezca por momentos un sistema político. Pero por si esto no fuera poco, la

universidad opera a todas luces con ambigüedades y la propia naturaleza de su tarea implica un flojo acoplamiento, lo que permite distinguirla a momentos como una anarquía organizada.

Pero entonces resulta pertinente cuestionar cual modelo de organización predomina en el caso particular de la UPEAOR, o en otras palabras, ¿qué forma de organización predomina y configura la estructura de la UPEAOR? La respuesta indicaría qué tipo de organización comienza a imponerse como opción estructural en la universidad. Dicha respuesta no puede ofrecerse de manera concluyente, pues el carácter cambiante de la unidad y la dependencia que tiene respecto de la UPEAEM (su organización matriz) hacen que la evolución se presente más bien como discontinua. Pero la evidencia sugiere que la UPEAOR es cada vez más atraída al modelo de empresa, y de la universidad privada, pues los proyectos han ocupado un papel central en los últimos seis años de la institución, definiendo mucho del funcionamiento y operación de la organización. Puede especularse que este esquema de trabajo es un proyecto individual de la coordinadora de la unidad y que en el momento en que el puesto sea renovado, éste se abandonará. No obstante, el potencial que esta forma de trabajo ofrece, no en términos de eficiencia, sino de ejercicio del poder y de control sugieren que puede comenzar a institucionalizarse y volverse parte de la estructura formal de la organización, sin importar que haya cambios en la dirección. Así entonces, la organización parece estar dominada por la ideología empresarial, la cual es usada como herramienta de control del trabajo.

Sin embargo, es justo reconocer que la presente investigación tiene varias limitaciones. En primer lugar, el hecho de que solo se presente el caso de una unidad puede llevar a la generalización de las conclusiones para todo el campo institucional al que pertenece. Para poder formular conclusiones más contundentes y precisas resultaría importante que se emprendiera un estudio comparativo con otras de las unidades que integran a la UPEAEM, especialmente las que se ubican en la misma región geográfica. Sin embargo, la especificidad del caso permite extraer conclusiones generales que pueden servir como un diagnóstico inicial del funcionamiento y operación de las organizaciones que integran

este subsistema. Sin embargo, por razones de tiempo y accesibilidad, tal estudio comparativo no fue factible.

En ese mismo sentido, en la presente tesis no pudo elaborarse en profundidad un análisis concienzudo de cada una de las subformas de organización que se concluye que adoptan las universidades en general. De esta forma, hubiera sido bastante fructífero explorar con mayor intensidad la cultura organizacional de la UPEAOR, lo que hubiera permitido conocer y delinear de mejor manera la forma de organización universitaria colegiada. Sin embargo, un estudio de este tipo involucra una investigación por sí misma, por lo cual en la presente tesis solo se presenta la aparente ausencia de un sentimiento de comunidad en la universidad bajo estudio. Igualmente, un análisis de las relaciones de poder con mayor elaboración habría ayudado a desenredar las estrategias de los participantes y las coaliciones dominantes que integran el sistema político de la UPEAOR, pero por razones de tiempo se omitió el análisis desde otros modelos de poder que también hubieran podido ser pertinentes (por ejemplo, el de Crozier y Friedberg, 1990). Situaciones similares se presentaron con las otras formas de organización universitaria desarrolladas sólo de manera incipiente e incompleta en la presente tesis, sin embargo, este esfuerzo realizado puede servir como base para futuras investigaciones en esos rubros específicos.

Por lo tanto, la presente tesis significa un esfuerzo de comprensión y explicación del fenómeno de las instituciones de educación superior desde la perspectiva organizacional, las cuales en tiempos actuales enfrentan una serie de problemáticas que ponen bajo cuestionamiento su papel en la sociedad. Sin embargo, tras la investigación realizada se puede concluir que la vida social de una comunidad no podría ser entendida sin la existencia de las universidades, las cuales aún con problemas y a pesar de no ser eficientes, significan un importante espacio de socialización y de transmisión de conocimientos. En contextos sociales con carencias y desigualdades como el municipio donde se ubica la UPEAOR, una universidad significa una oportunidad en un ambiente lleno de amenazas. Así, el futuro de la UPEAOR parece incierto y podría cuestionarse que la fase de desarrollo en la que se

encuentra no es la óptima, pues universidades con estatus similares (por ejemplo, la Universidad Autónoma de la Ciudad de México) han registrado un mayor crecimiento y expansión, lo que deja a la UPEAOR en un estado incierto. En ese sentido, su marcado matiz político influye de manera especial sobre la universidad, pues de algún modo su destino va muy ligado con el del partido político PRI, por lo cual cabe esperar que en algún momento su evolución deba llevarla a un grado tal de institucionalización en que ambas entidades se separen, aunque esto solo queda en el terreno de la especulación.

REFERENCIAS.

- Aktouf, Omar y Tirso Suárez Núñez (2012), *Administración. Tradición, revisión y renovación*, Pearson Educación, México.
- Barba Álvarez, Antonio (2010), “Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: Contexto, Realidad y Mitos”, en *Gestión y Estrategia*, núm. 38, Julio-Diciembre, pp. 17-29.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1996), *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, Editorial Vertiente, México.
- Bertalanffy, Ludwig von (1972), “The History and Status of General Systems Theory”, en *The Academy of Management Journal*, vol. 15, núm. 4, Diciembre, pp. 407-426.
- Barney, Jay B. y William Hesterly (1999), “Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economic Analysis”, en Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (eds.), *Studying Organization. Theory & Method*, Sage, Londres, pp. 109-141.
- Birnbaum, Robert (1988), *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Blau, Peter M. (1969), *The Dynamics of Bureaucracy. A study of interpersonal relations in two government agencies*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bogdan, R. y S. J. Taylor (1994), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona.
- Boulding, Kenneth E. (1956), “General Systems Theory—The Skeleton of Science”, en *Management Science*, vol. 2, núm. 3, Abril, pp. 197-208.
- Bryman, Alan (2005), *Research Methods and Organization Studies*, Routledge, Nueva York.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann Educational Books, Londres.
- Burns, Tom y George M. Stalker (1994), *The Management of Innovation*, Oxford University Press, Reino Unido.
- Carroll, Glenn R. y Michael T. Hannan (2000), *The Demography of Corporations and Industries*, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.
- Cassell, Catherine y Gillian Symon (eds.) (2004), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Londres.

- Ciesielska, Malgorzata y Dariusz Jemielniak (eds.) (2018a), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume I: Theories and New Approaches*, Palgrave Mcmillan, Londres.
- Ciesielska, Malgorzata y Dariusz Jemielniak (eds.) (2018b), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume II: Methods and Possibilities*, Palgrave Mcmillan, Londres.
- Ciesielska, Malgorzata, Katarzyna W. Bostrom y Magnus Ohlander (2018), "Observation Methods", en Ciesielska, Malgorzata y Dariusz Jemielniak (eds.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume II: Methods and Possibilities*, Palgrave Mcmillan, Londres.
- Child, John y Rita Gunther McGrath (2001), "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy", en *The Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 6, Diciembre, pp. 1135-1148.
- Child, John, and Suzanne Rodrigues (2003) "Corporate Governance and New Organizational Forms: Issues of Double and Multiple Agency", en *Journal of Management and Governance*, núm. 7, pp. 337-360.
- Clegg, Stewart R. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, Londres.
- Clegg, Stewart R., David Courpasson y Nelson Phillips (2006), *Power and Organizations*, Sage, Londres.
- Chiavenato, Idalberto (2001), *Administración. Teoría, proceso y práctica*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, Colombia.
- Crozier, Michel (1974) *El fenómeno burocrático*, Amorrurtu, Buenos Aires.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial, México.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Nueva Jersey.
- Daft, Richard L. (2010), *Management*, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Daft, Richard L. (2011), *Teoría y diseño organizacional*, Cengage Learning Editores. México.
- Daft, Richard L. y Arie Y. Lewin (1993) "Where Are the Theories for the 'New' Organizational Forms? An Editorial Essay", en *Organization Science*, vol. 4, núm. 4, pp. i-vi.
- Davis, S. M y Paul R. Lawrence (1977), *Matrix*, Addison-Wesley, Reading.

- De la Rosa, Alburquerque, Ayuzabet (2002), “Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional”, en *Administración y Organizaciones*, año 4, núm. 8, Julio, pp. 13-44.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2006), “La Micro, Pequeña y Mediana Organización en la perspectiva de los Estudios Organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder”, Universidad Autónoma Metropolitana, Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Desmarez, Pierre (1989), “La sociología industrial, ¿heredera de la termodinámica de equilibrio?”, en Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (comps.), *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*, UAM Iztapalapa, México, pp. 27-39.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1999a) "Introducción", en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del estado de México y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 33-75.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1999b) "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del estado de México y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- Durkheim, Emile (2001), *La división del trabajo social*, Ediciones Akal, Madrid.
- Emery, Frederick E. y Eric L. Trist (1960), “Socio-Technical Systems”, en Churchman C. W. y M. Verhulst (eds.), *Management Science, Models and Techniques*, vol. 2, Pergamon.
- Etzioni, Amitai (1986), *Organizaciones Modernas*, UTEHA, México.
- Fayol, Henri (1968), *Administración Industrial y General*, Ediciones Herrero Hermanos, México.
- Freeman, John H. y Pino G. Audia (2006) “Community Ecology and the Sociology of Organizations” en *Annual Review of Sociology*, núm. 32, pp. 145-69.
- Google Maps, “Municipio de Los Reyes La Paz”, en línea, disponible en: <https://www.google.com.mx/maps/place/Los+Reyes39057,99.0165158,12z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x85d1e0b1199b2ead:0x65fbf55409bdc3c6!8m2!3d19.3611697!4d-98.9560365>, fecha de consulta: diciembre de 2017.
- Gouldner, Alvin W. (1964) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, Nueva York.
- Gudkova, Svetlana (2018), “Interviewing in Qualitative Research”, en Ciesielska, Malgorzata y Dariusz Jemielniak (eds.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume II: Methods and Possibilities*, Palgrave Mcmillan, Londres.

- Gundermann, Karl Hans (2004), "El método de los estudios de caso", en Tarrés, María Luisa (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 251-288, (2001).
- Hall, Richard H. (1996), *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México.
- Hammer, Michael y James Champy (1994), *Reingeniería*, Norma, Colombia.
- Hannan, Michael T. y John Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations", en *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, Marzo, pp. 929-964.
- Hannan, Michael T. y John Freeman (1986), "Where Do Organizational Forms Come From?", en *Sociological Forum*, vol. 1, núm. 1, Invierno, pp. 50-72.
- Hartley, Jean (2004), "Case Study Research", en Cassell, Catherine y Gillian Symon (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Londres.
- Hassard, John (1993), *Sociology and organization theory. Positivism, paradigms and postmodernity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Heydebrand, Wolf (1989) "New Organizational Forms", en *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, Agosto, pp. 323-357.
- Hickson, David J., D. S. Pugh y Diana C. Pheysey (1969), "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 3, Septiembre, pp. 378-397.
- Hickson, David J., C. Robert Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck y J. M. Pennings (1971), "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2., Junio, pp. 216-229.
- Hinings, C. Robert (Bob) (2010), "The Contribution of Joan Woodward: A Personal Reflection", en *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward. Research in the Sociology of Organizations*, vol. 29, pp. 41-45.
- Hinings, C. Robert, David J. Hickson, J. M. Pennings y R. C. Schneck (1974), "Structural Conditions of Intraorganizational Power", en *Administrative Science Quarterly*, vol.19, núm. 1, Enero, pp. 22-44.
- Hsu, Greta y Michael T. Hannan (2005) "Genres, and Organizational Forms", en *Organization Science*, vol. 16, núm. 5, *Frontiers of Organization Science*, Parte 2 de 2 (Septiembre-Octubre), pp. 474-490.
- Hunt, Raymond G. (1970), "Technology and Organization", en *The Academy of Management Journal*, vol. 13, núm. 3, Septiembre, pp. 235-252.

Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (1992), *Mito y Poder en las Organizaciones: un Análisis Crítico de la Teoría de la Organización*, Trillas, México.

Información Pública de Oficio Mexiquense, “Universidad Mexiquense del Bicentenario”, en línea, disponible en <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/umb/estadisticas.web>, fecha de consulta: octubre de 2017.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática “Información sobre la Población en México”, en línea, disponible en: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/>, fecha de consulta: diciembre de 2017.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, “Los Reyes La Paz”, en *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*, en línea, disponible en: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15070a.html>, fecha de consulta: diciembre de 2017.

Jaffe, David (2001), *Organization Theory: Tension and Change*, Editorial McGraw-Hill, Nueva York.

Jemielniak, Dariusz y Malgorzata Ciesielska (2018), “Qualitative Research in Organization Studies”, en Ciesielska, Malgorzata y Dariusz Jemielniak (eds.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume I: Theories and New Approaches*, Palgrave Mcmillan, Londres.

Jepperson, Ronald J. (1999), “Instituciones, Efectos Institucionales e Institucionalismo” en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del estado de México y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 193-215.

Jones, Gareth R. (2008), *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*, Pearson Educación, México.

Katz, Daniel y Robert L. Kahn (1981), *Psicología Social de las Organizaciones*, Trillas, México.

King, Nigel (2004), “Using Interviews in Qualitative Research”, en en Cassell, Catherine y Gillian Symon (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Londres.

Knudsen, Thorbjorn y Bo Eriksen (2002), “The Architecture of New Organizational Forms” documento en línea, parte del proyecto 01, dentro del programa de investigación LINK, patrocinado por *The Danish Social Science Research Council*, disponible en <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6876/linkwp0225.pdf?sequence=1> (Fecha de Consulta: 28 de agosto de 2014).

Koontz, Harold, Heinz Weihrich y Mark Cannice (2012), *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, Editorial McGraw-Hill/Interamericana, México.

- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch (1967), *Organizations and Environment*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lounsbury, Michael y Marc J. Ventresca, (2002) "Social Structure and Organizations Revisited" en Lounsbury Michael y Marc J. Ventresca (eds.) *Social Structure and Organizations Revisited. Research in the Sociology of Organizations*, vol. 19, pp. 3-36.
- Macionis, John J. (2012), *Sociology*, Pearson Education, Nueva Jersey.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1969), *Teoría de la Organización*, Ediciones Ariel, Barcelona.
- Marsiske, Renate (2006), "La universidad de México: Historia y Desarrollo", en Revista Historia de la Educación Latinoamericana, vol. 8, pp. 11-34.
- Mayo, Elton (1976), *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Mayo, Elton (1977), *Problemas Sociales de una Civilización Industrial*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- McGregor, Douglas (1994), *El Lado Humano de las Organizaciones*, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá.
- Mejía Pérez, Gustavo (2016), "Las universidades públicas de apoyo solidario: entre el asilamiento y la precariedad", en *Distancia por tiempos, blog de educación, revista nexos (en línea)*, disponible en: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=384>, fecha de consulta: octubre de 2017.
- Mendoza-Rojas, Javier (2015), "Ampliación de la oferta de educación superior en México y creación de instituciones públicas en el período 2001-2012", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. VI, núm. 16, Universia, UNAM.
- Merton, Robert K. (1992), *Teoría y Estructuras Sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Meyer, Alan D., C. Robert Hinings, y Anne S. Tsui (1993), "Configurational Approaches to Organizational Analysis", en *The Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, Diciembre, pp. 1175-1195.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1999) "Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia", en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, México, pp. 79-103.
- Meyer, John W., Francisco O. Ramírez, David John Frank y Evan Schofer (2007), "Higher Education as Institution", en Gumpert, Patricia J. (ed.), *Sociology of Higher Education. Contributions and Their Contexts*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore, pp. 187-221.

Mintzberg, Henry (1988), *La Estructuración de las Organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona.

Mintzberg, Henry (1991), *Diseño de Organizaciones Eficientes*, Ediciones El Ateneo, Buenos Aires.

Mintzberg, Henry (1992), *El Poder en las Organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona.

Mintzberg, Henry (1993a), “La estructuración de las organizaciones”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 370-392.

Mintzberg, Henry (1993b), “La ideología y la organización misionaria”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 394-401.

Mintzberg, Henry (1993c), “La política y la organización política”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 416-422.

Mintzberg, Henry (1993d), “La organización emprendedora”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 672-682.

Mintzberg, Henry (1993e), “La organización máquina”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 702-721.

Mintzberg, Henry (1993f), “La organización diversificada”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 743-757.

Mintzberg, Henry (1993g), “La organización profesional”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 788-803.

Mintzberg, Henry (1993h), “La organización innovadora”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 788-803.

Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993), *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Buenos Aires.

Montaño Hirose, Luis (2004), “El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social”, en Montaño Hirose, Luis (coord.), *Los estudios organizacionales en México*.

Cambio, poder, conocimiento e identidad, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente y H. Cámara de Diputados, México, pp. 9-40.

Montaño Hirose, Luis (2015), *Administración y estudios organizacionales. Trayectorias, entrecruces y desafíos, 40 aportaciones de la UAM-Iztapalapa*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Montaño Hirose, Luis y Pedro C. Solís Pérez (2001), “Modernidad e institucionalidad universitarias. Desafíos y transformaciones socio-organizacionales”, en *Denarius*, vol. 3, núm. 2, pp. 13-32.

Morgan, Gareth (1994), *Imágenes de la Organización*, Ra-ma, Madrid.

Mouzelis, Nicos (1975), *Organización y Burocracia*, Ediciones Península, Barcelona.

Musselin, Christine (2006), “Are the Universities specific organizations”, en Krucken, G., A. Kosmutzky y M. Torka (eds.), *Towards a Multiversity? Universities between global trends and national traditions*, Transcript Verlag, Bielefeld, 1-24.

North, Douglas C. (1993), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.

Orlikowski, Wanda J. (1992), “The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations”, en *Organization Science*, vol. 3, núm. 3, Agosto, pp. 398-427.

Palmer, Ian, Jodie Benveniste y Richard Dunford (2007), “New Organizational Forms: Towards a Generative Dialogue”, en *Organization Studies*, vol. 28, núm. 12, pp. 1829-1846.

Parsons, Talcott (1956a), “Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, núm. 1, Junio, pp. 63-85.

Parsons, Talcott (1956b), “Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-II, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, núm. 2, Septiembre, pp. 225-239.

Parsons, Talcott (1963), “On the Concept of Influence” en Parsons, Talcott (ed.), *Politics and Social Structure*, The Free Press, New York, pp. 405-38.

Parsons, Talcott (1974) *La Sociedad. Perspectivas Evolutivas y Comparativas*, Trillas, México.

Parsons, Talcott (1992), “Power and the Social System”, en Lukes, Steven (ed.), *Power*, New York University Press, New York, 95-141.

Perrow, Charles (1967), “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations”, en *American Sociological Review*, vol. 32, núm. 2, Abril, pp. 194-208.

- Perrow, Charles (1984) “La historia del Zoológico o La vida en el arenal organizativo”, en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Perrow, Charles (2010), “From Medieval History To Smashing The Medieval Account Of Organizations”, en *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward. Research in the Sociology of Organizations*, vol. 29, 25-28.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1997), “The design and management of externally controlled organizations”, en Pugh, Derek S. (ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 130-161.
- Pólos, Lázlo, Michael T. Hannan y Glenn R. Carroll (2002), “Foundations of a Theory of the Social Forms”, en *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, núm. 1, pp. 85-115.
- Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del estado de México y Fondo de Cultura Económica, México.
- Pugh, Derek S. (1973), “The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form?”, en *Organizational Dynamics*, vol. 1, 4a edición, primavera, pp. 19-34.
- Pugh, Derek S. (1997), “Does context determine form”, en Pugh, Derek S. (ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 16-35.
- Pugh, Derek S. y David J. Hickson (2007), *Great Writers on Organizations. The Third Omnibus Edition*, Ashgate Publishing Company, Vermont.
- Pugh, Derek S., David J. Hickson y Christopher Turner, (1968), “Dimensions of Organization Structure”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, núm. 1, Junio, pp. 65-105.
- Pugh, Derek S., David J. Hickson, C. Robert Hinings y Christopher Turner (1969a), “The Context of Organization Structures”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 1, Marzo, pp. 91-114.
- Pugh, Derek S., David J. Hickson y C. Robert Hinings (1969b) “An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 1, Marzo, pp. 115-126.
- Pugh, Derek S., David J. Hickson, C. Richard Hinings, K. M. Macdonald, Christopher Turner y Thomas Lupton (1963) “A Conceptual Scheme for Organizational Analysis”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, núm. 3, Diciembre, pp. 289-315.
- Ranson, Stewart, C. Richard (Bob) Hinings y Royston Greenwood (1980), “The Structuring of Organizational Structures” en *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, núm. 1, Marzo, pp. 1-17.

- Rendón Cobián Marcela y Luis Montaña Hirose (2004), "Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática", en *Contaduría y Administración*, mayo-agosto de 2004, pp- 1-15, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ritzer, George (1993), *Teoría Sociológica Clásica*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Madrid.
- Ritzer, George (1997), *Teoría Sociológica Contemporánea*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.
- Roethlisberger, Fritz J. y William J. Dickson (2003) *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Routledge, Nueva York.
- Robbins, Stephen P. y David A. DeCenzo (2008), *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, Pearson Educación, México.
- Romanelli, Elaine (1991), "The Evolution of New Organizational Forms", en *Annual Review of Sociology*, No. 17, pp. 79-103.
- Ruef, Martin (1999), "Social Ontology and the Dynamics of Organizational Forms: Creating Market Actors in the Healthcare Field, 1966-1994", en *Social Forces*, vol. 77, núm. 4, Junio, pp. 1403-1432.
- Ruef, Martin (2000), "The Emergence of Organizational Forms: A Community Ecology Approach", en *American Journal of Sociology*, vol. 106, núm. 3, Noviembre, pp. 658-714.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio (1996), "La investigación cualitativa", *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao, España, pp. 11-44.
- Sánchez Serrano, Rolando (2004), "La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados", en Tarrés, María Luisa (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 97-131, (2001).
- Schaefer, Richard T. (2012), *Sociología*, McGraw-Hill Interamericana Editores, México.
- Schofer, Evan y John W. Meyer (2005), "The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century", vol. 70, núm. 6, Diciembre, pp. 898-920.
- Scott, W. Richard (1999), *Institutions and Organizations*, Sage, Londres.
- Scott, W. Richard (2003), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Nueva Jersey.

Secretaría de Educación Pública, “Instituciones de Educación Superior” en línea, disponible en: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/instituciones-de-educacion-superior>, fecha de consulta: diciembre de 2017.

Selznick, Philip (1948), “Foundations of Theory of the Organization”, en *American Sociological Review*, vol. 13, núm. 1, Febrero, pp. 25-35.

Selznick, Philip (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, Nueva York.

Selznick, Philip (1980), *TVA and the Grass Roots. A Study of Politics and Administration*, University of California Press, Berkeley.

Selznick, Philip (1993), “El Liderazgo en la Administración”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993), *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 44-49.

Sewell, Graham y Nelson Phillips (2010), “Introduction: Joan Woodward and the Study of Organizations”, en *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward. Research in the Sociology of Organizations*, vol. 29, 3-20.

Siggaard Jensen, Hans (2010), “The organization of the university”, en Wright, Susan (ed.), *Working Papers on University Reform*, núm. 14, EPOKE-Departamento de Educación de la Universidad Aarhus, pp. 1-16.

Silverman, David (1975), *Teoría de las organizaciones*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

Silverman, David (2000), *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, Sage, Thousand Oaks.

Simon, Herbert A. (1988), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Editorial Aguilar, Buenos Aires.

Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de México, “Sistema de consulta de centros de trabajo (CCT-SEDUC)” en línea, disponible en: <http://validacion.edomex.gob.mx/catalogoct/index.html>, fecha de consulta, diciembre de 2017.

Snow, Charles C., Raymond E. Miles y Grant Miles (2006), “The configurational approach to organization design: four recommended initiatives”, en Burton, Richard M., Bo Eriksen, Dorte Dobjak Hákonsson y Charles Snow (Eds.), *Organization Design. The evolving state-of-the-art*, Springer Science+Business Media, Nueva York.

Stake, Robert E. (1994), “Case Studies”, en Denzin, N.Y. e Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, SAGE, California, pp. 236-247.

Stake, Robert E. (1999), *Investigación con estudio de casos*, Morata, Madrid.

- Stinchcombe, Arthur L. (1965) "Social Structure and Organizations", en *Handbook of Organizations*, en March, James G., Rand McNally, Chicago, pp. 153-193.
- Stinchcombe, Arthur L. (1997) "On the Virtues of the Old Institutionalism", en *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp. 1-18.
- Struminska-Kutra, Marta e Izabela Koladkiewicz (2018), "Case Study", en Ciesielska, Malgorzata y Dariusz Jemielniak (eds.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume II: Methods and Possibilities*, Palgrave Mcmillan, Londres.
- Symon, Gillian y Catherine Cassell (2004), "Promoting New Research Practices in Organizational Research", en Cassell, Catherine y Gillian Symon (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Londres.
- Taylor, Frederick W. (1968), *Principios de Administración Científica*, Herrero Hermanos, México.
- Taylor, Frederick W. (1999), "La Administración Científica", en Shafritz, Jay M. y Albert C. Hyde (ed.), *Clásicos de la Administración Pública*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C., Universidad Autónoma de Campeche y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 103-108.
- Tellis, Winston (1997), "Application of a case study methodology", *The Qualitative Report*, Sept., vol. 3, núm. 3 (serial online: www.nova.edu/ssw/QR/QR-3/tellis2.html).
- Thompson. James D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, Nueva York, Estados Unidos.
- Thompson, James. D. y Frederick L. Bates (1957), "Technology, Organization and Administration", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, núm. 3, Diciembre, pp. 325-343.
- Trist, Eric L. y K. W. Bamforth (1951) "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. An examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System", en *Human Relations*, vol. 4, pp. 3-38.
- Trist Eric, G. Higgin, H. Murray y A. Pollock (1963), *Organizational Choice*, Tavistock, Londres.
- Universidad Mexiquense del Bicentenario, "Sitio web oficial de la Universidad Mexiquense del Bicentenario", en línea, disponible en: <http://umb.edomex.gob.mx/>, fecha de consulta, octubre de 2017.
- "University" (2016), en *Encyclopaedia Britannica*, Encyclopaedia Britannica Inc., disponible en: <https://www.britannica.com/topic/university>, fecha de consulta: 17 de octubre de 2017.

- Vela Peón, Fortino (2004), “Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa”, en Tarrés, María Luisa (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 63-95, (2001).
- Waddington, David (2004), “Participant Observation”, en Cassell, Catherine y Gillian Symon (eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Londres, pp. 154-164.
- Weber, Max (1992), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Weber, Max (2000), *¿Qué es la burocracia?* Ediciones elaleph, Buenos Aires.
- Weber, Max (2001), *Historia económica general*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Weber, Max (2004), *La ética protestante y el “espíritu” del capitalismo*, Alianza Editorial, Madrid.
- Weick, Karl E. (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm 1, Marzo, pp. 1-19.
- Wight Bakke, Edward (1950) *Bonds of Organization. An Appraisal of Corporate Human Relations*, Harper & Row, Nueva York.
- Wight Bakke, Edward (1959) “Concept of Social Organization”, en Haire, M. (ed.) *Modern Organization Theory*, Chapman & Hall, Londres.
- Williamson, Oliver (1989), *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Woodward, Joan (1958), “Management and Technology”, en *Problems of Progress in Industry*, núm. 3, Department of Scientific and Industrial Research, Londres, pp. 1-40.
- Woodward, Joan (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Reino Unido.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE, Thousands Oaks, CA.
- Zay-Ferrell, Mary (1981), “Criticisms of the Dominant Perspective on Organizations”, en *The Sociological Quarterly*, vol. 22, Primavera, pp. 181-205.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00189

Matrícula: 208380765

ESTRUCTURA, CONFIGURACIÓN Y
FORMA ORGANIZACIONAL: EL
CASO DE UNA UNIVERSIDAD
ESTATAL CON APOYO SOLIDARIO

En la Ciudad de México, se presentaron a las 13:30 horas del día 25 del mes de abril del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE
DRA. ANABELA LOPEZ BRABILLA
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON



JUAN CARLOS RAMIREZ SEGURA
ALUMNO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JUAN CARLOS RAMIREZ SEGURA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

VOCAL

DRA. ANABELA LOPEZ BRABILLA

SECRETARIO

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON