

# MODELO METODOLOGICO DE FREEMONT KAST APLICADO A LA RECONSTRUCCION DE LA HISTORIA DE UNA ORGANIZACIÓN

*Por: Hernán Bustamante Y.*

## INTRODUCCION

Esta ponencia se escribe gracias al estímulo recibido de parte del Doctor José Luis Sandoval, Decano del Programa de Administración de Empresas de la U.N.A.B. de Bucaramanga, quien conoció la investigación, posteriormente viajó a México a realizar estudios de maestría y allí planteó el conocimiento de la misma, dándole el crédito por utilizar la perspectiva de Freemont Kast, como un modelo metodológico usado dentro de la reconstrucción de una historia organizacional. Lo anterior creó la inquietud de identificar otras investigaciones realizadas en América Latina que hubiesen seguido la misma metodología, y no pudieron identificar ninguna. Por lo anterior el profesor Sandoval me pidió que escribiera un documento, que intentara precisar los alcances de dicha perspectiva teórica, lo cual explica esta ponencia.

## JUSTIFICACION

Es indudable que el problema de la metodología admite numerosos enfoques y preocupaciones, los que usualmente remiten a los procesos y resultados de los trabajos de investigación, principalmente a nivel estudiantil. Puede esquematizarse en muchos de estos casos la existencia de dos cuerpos formalmente independientes, el primero supuestamente teórico y el segundo

cuantitativo, fruto de mediciones. Esta vía formalista pudiera compararse analógicamente con lo que ocurre en las organizaciones, donde tener carta de organización no es tener organización; igual cosa ocurre en las investigaciones: tener un capítulo de metodología, no significa necesariamente que se utilice, ni siquiera que sirva de orientador para el desarrollo del trabajo.

La propuesta entonces, busca que la metodología se convierta en una orientadora de cómo realizar el trabajo tanto de forma conceptual como técnica para buscar de esta manera las respuestas necesarias al problema planteado. Se trata de responder a la pregunta ¿cómo abordar la reconstrucción de la historia administrativa de la Liga de Natación de Antioquia desde 1965 hasta 1989?. La búsqueda se enmarcó dentro de una perspectiva sistémica, que pudiera ofrecer respuestas en materia de totalidad, de delimitación del entorno de la organización, de diferenciación de fases que pudiese igualmente explicar el problema de la complejidad, la cual necesariamente tiene que ver con las interacciones entre los subsistemas, pero también con el entorno, no sólo por la cantidad sino por la calidad de las mismas. Era también necesario que el modelo diera cuenta de la realidad a la cual debía enfrentarse. Implicaba que pudiera

---

\* Docente Depto. de Administración de Empresas. Facultad de Economía, Universidad de Antioquia. Trabajo presentado al X Encuentro de Investigadores en Administración

reconocer los subsistemas e igualmente las categorías que los componían, pero para llegar a ello era necesario reconocer incluso el dato aislado. Esta perspectiva demostró su bondad durante el desarrollo del proyecto, al orientar las acciones con base a la documentación recogida. Se justifica entonces la presente propuesta como una forma de contribuir al desarrollo de otras investigaciones, buscando en una perspectiva de largo plazo, lucrarse de los aportes de otros investigadores por medio de la validación o de la crítica del modelo.

### **OBJETIVOS PRINCIPALES DEL PROYECTO DE INVESTIGACION GENERAL**

Establecer los parámetros que le permitieron a la Liga de Natación pasar de ser una idea a transformarse en una organización.

#### **ESPECIFICOS:**

1. Determinar las condiciones que dieron origen a la Liga de Natación de Antioquia.
2. Definir las variables que permiten reconstruir cada uno de los subsistemas.
3. Determinar para cada período los subsistemas de: Metas y Valores, Estructural, Psicosocial, Técnico y Administrativo, según el modelo de Freemont Kast.
4. Comparar el comportamiento de los diferentes subsistemas, para obtener su modelo de desarrollo.
5. Conocer las experiencias y motivaciones de los miembros de la junta directiva.
6. Clasificar las líneas de productos ofrecidos.
7. Calificar el modelo de Kast, como una herramienta para la reconstrucción de las historias organizacionales.

Como puede apreciarse, el objetivo general busca sustancialmente conocer el modelo de desarrollo seguido por una organización

calificada de exitosa. En este sentido cabe preguntarse por qué las otras ligas, con excepción de la del Valle del Cauca, no podían exhibir un nivel comparativo de desarrollo y de esa manera identificar las razones para la diferenciación de una forma orgánica.

En la puesta en práctica del objetivo general, se observa que ya existía una adscripción metodológica que pretendía incluso calificar el modelo en función de su capacidad para permitir la reconstrucción de las historias organizacionales. Esta perspectiva tiene sentido cuando se simula la situación que había sido previamente identificada dentro de la prueba piloto, y se empieza a preguntar: ¿qué hacer con una carpeta de comprobantes de diario, unas tarjetas de invitación o un artículo de prensa? Se complica la observación anterior con el estado de los "arrumes de basura", en los cuales se encontraba convertido el archivo de la liga. Esto no es extraño cuando empresarial y socialmente no se tiene una adecuada valoración de los mismos, llegándose incluso a nivel municipal a arrojar a un río, una volqueta repleta de documentos.

Así se identificaron las variables que permitieran reconstruir cada uno de los subsistemas, para posteriormente establecer la interacción entre los mismos, de manera periódica, lo que posibilitaría obtener el modelo de desarrollo de esta organización.

Podría decirse que se contaba con un plano capaz de orientar el qué y el cómo se debía realizar el trabajo.

### **MARCO TEORICO**

(Se configuró a partir del texto Administración en las Organizaciones de Freemont Kast, editado por MacGraw Hill).

“Se considera la organización como un sistema sociotécnico abierto ... compuesto de subsistemas ... Dicho sistema recibe insumos de energía, información y materiales del medio, los transforma y los regresa en forma de productos. Desde este punto de vista una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan el tipo de insumos requeridos por la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

Los subsistemas que componen la organización son: El de Metas y Valores, el cual opera bajo la premisa de tomar muchos de sus valores del medio sociocultural, pues dado que la organización es “un subsistema de la sociedad, debe cumplir ciertos objetivos que son determinados por el sistema general”.

El subsistema técnico se refiere a “los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos ... es conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por el tipo de maquinaria, el equipo de que se dispone y por la distribución de servicios. La tecnología afecta la estructura de la organización y su subsistema psicosocial”.

“Cada organización tiene un sistema psicosocial que está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema es formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de

“status” y de roles, dinámica de grupos y los sistemas de influencia. También es afectado por los sentimientos, valores, actividades, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización. Obviamente, el subsistema psicosocial recibe el influjo de las fuerzas del medio externo así como de las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el “clima organizacional” dentro del cual los participantes humanos desarrollan sus papeles y actividades”...

El sistema estructural está referido a la manera como se dividen “las tareas de la organización (diferenciación) y como se coordinen (integración). En sentido formal, .... Se establece mediante los organigramas de las organizaciones, por la descripción de las posiciones, del trabajo y por las reglas y procedimientos ... patrones de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura organizacional facilita las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y psicosociales ... lo cual no es de ninguna manera completo ya que deben ocurrir muchas interacciones e interrelaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial que se apartan de la estructura formal”.

El subsistema administrativo involucra toda la organización ... “y la relación con su medio, establece objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control”.

La perspectiva orgánica expuesta considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto, compuesto por los subsistemas anteriores y sus interacciones.

**MARCO TEORICO GENERAL  
PERSPECTIVA SISTEMICA  
MODELO DE ANALISIS DE SISTEMAS  
TOTALIDAD - COMPLEJIDAD - INTERACCION**

<b>Metas y valores</b>	<b>Técnico</b>	<b>Estructural</b>	<b>Psicosocial</b>	<b>Administrativo</b>
Entorno Límites Sistemas abiertos Retroalimentación Equifinalidad	Insumos Proceso Producto Entropía Tecnología Sistema cerrado	Subsistemas Equilibrio Entropía Diferenciación Integración Especialización Jerarquía Negentropía Cambio Elaboración interna	Sistema social Valores Holismo Tareas Interacciones Sentimientos Grupos Motivación	Sistema Subsistema Límites Retroalimentación Objetivos - Planes/estrategias - Procesos advtos - Relaciones de interfaz - Homeostasis - Adaptación - Mantenimiento - Sistema estratégico coordinador operativo - Incertidumbre - Toma de decisiones - Cambio organizacional

## APLICANDO EL MODELO

### Subsistemas de Metas y Valores

Se estructuró a partir de la capacidad de la organización para entregar respuestas al entorno. Muchas de ellas podrían confundirse con funciones del subsistema administrativo. Para evitar esta dualidad se escogió el criterio de respuesta por medio del tipo de producto ofrecido; y para ocultarlo, se escogieron las variables publicidad y promoción y se definió a partir de Stanton el concepto de mezcla promocional como "La combinación de publicidad, venta personal, promoción de ventas, así como otros apoyos que se utilizan para alcanzar los objetivos del programa de mercadotecnia" y "esencialmente la promoción es un acto de información, persuasión y comunicación". Igualmente se estableció la necesidad de caracterizar las interacciones que se realizaban con agentes oficiales y privado del entorno como:

- *COLDEPORTES*: Se buscaba determinar su nivel de influencia.
- *GOBIERNO MUNICIPAL*: Se formulaba la pregunta de si podría apoyarse en la liga para el desarrollo de las funciones de educación, cultura y recreación.
- *GOBIERNO DEPARTAMENTAL*: Establecer los tipos de interacciones dado el carácter mismo de la liga.
- *EMPRESA PRIVADA*: Naturaleza de la interacción o si serviría solamente como fuente de financiamiento.
- *PROPIETARIOS DE ESCENARIOS DEPORTIVOS*: Posibilidad de ampliar o restringir la acción de la liga.
- *AGENTES VARIOS*: Que pudiesen influir en ella.

### SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO:

Implicaba la reconstrucción llevada a períodos de tres niveles: Estratégico, Coordinador y Operativo. La medición del crecimiento de la organización podía

realizarse por medio de indicadores financieros, lo cual reflejaría en parte la eficiencia y la eficacia de este subsistema. Se observa desde el inicio del trabajo la superposición de dos tipos de estructuras, una que actúa sin remuneración, compuesta por directivos que dedican buena parte de su tiempo a actividades de "servicio a la comunidad" que fundamentalmente corresponde al subsistema estratégico y otra, los niveles de coordinación y operativos que funcionan básicamente con personal contratado y cuya función tiene que ver con el desarrollo de la estrategia.

### **SUBSISTEMA ESTRUCTURAL**

Se pretendía comprender la interrelación existente en el interior de un todo complejo que exigía para su operación estructuras formales y permanentes, pero también estructuras temporales (organizadores de un campeonato). Pero que también mezclaba cargos remunerados con cargos sin remuneración. El carácter periódico de la liga deberá realizarse a partir de la diferenciación que se obtenga en la estructura.

### **SUBSISTEMA TECNICO**

Implicaba básicamente la caracterización del modelo utilizado para desarrollar la disciplina a través de:

- Socios
- Entrenadores
- Capacitación
- Competencia
- Escenarios
- Instructores

Adicionalmente se consideraba la existencia de una tecnología de apoyo en diferentes subsistemas.

### **SUBSISTEMA PSICOSOCIAL**

Se buscó identificar los aspectos referidos a la contratación, el clima organizacional; las relaciones entre la liga y los clubes, la junta directiva y el personal técnico, administrativo, los competidores, los cursillistas y los padres de familia. Debe decirse que éste es el subsistema más difícil de reconstruir, pues lo que se encuentra en los archivos casi siempre apunta a "problemas mayores" como juicios disciplinarios a funcionarios, sanciones, diferencias notorias con clubes deportivos, e incluso enfrentamientos con padres de competidores.

### **RELACION ENTRE LOS CINCO SUBSISTEMAS**

Implicaba partir del subsistema de Metas y Valores, como el de mayor jerarquía en la medida en que significaba respuestas del o para el entorno, como elemento básico para la reconstrucción histórica. Establecidas las respuestas al entorno se necesitaba correlacionarlas con el subsistema administrativo y sus niveles al igual que con los tipos de estructuras necesarias. De aquí se buscaban los elementos apropiados para el desarrollo de las respuestas al entorno, en el subsistema técnico; y finalmente se ubicaban en una perspectiva de interacción en el ámbito psicosocial.

### **PROCESO DE RECONSTRUCCION**

Para iniciar el proceso se procedió de la siguiente manera:

1. Se ubicó la información existente.
2. Se procedió a su limpieza.
3. Se estableció un sistema de codificación.
4. Se ordenó cronológicamente.
5. Se inició la elaboración de fichas con la información relevante.

6. Se procedió al procesamiento de la misma.
7. Se estableció la verificación correspondiente.
8. Se obtuvieron las conclusiones respectivas y se elaboró el informe final.

## **VARIABLES PARA RECONSTRUCCION DE LOS CINCO SUBSISTEMAS**

### **Metas y Valores**

Tipo de producto

(Publicación y promoción)

Escenarios

Relaciones con: Coldeportes  
Gobierno  
Empresa privada  
Federación  
Escenarios

### **Administrativo**

Estratégico

Operativo

Estrategias

Planes de operación

Aspectos financieros

Escenarios

### **Estructural**

Estructura y

Diferenciación interna

Estructuras: Temporales

Permanentes

Remuneradas

Sin remuneración

### **Técnico**

Clubes

Escenarios

Entrenador

Monitores

Competencias

Capacitación

Campeonatos

Records

Logros

Jueces y cronometristas

### **Psicosocial**

Contratación y clima organizacional

Relaciones: Clubes

Junta directiva

Personal administrativo

Personal técnico

Cursillistas

Competidores

Padres de familia

## **OBSERVACIONES AL PROCESO**

El mayor mérito del proceso correspondió a su ubicación en la realidad. Por ejemplo: La fuente de información disponible consistía en la colección de periódicos ubicada en la Biblioteca de la Universidad, a los cuales se recurriría para reconstruir la historia de la liga desde 1965 hasta 1970 años sobre los cuales no existía ningún tipo de información. Fue muy interesante verificar la naturaleza de la interacción de la naciente organización con la prensa regional, de forma tal que allí se pudieron ubicar parámetros importantes para reconstruir este modelo. Adicionalmente se trabajó sobre 540 carpetas ubicadas en el sótano de la piscina olímpica de la ciudad en condiciones ambientales y de organización de la información francamente deprimentes.

Además debió procesarse la información empastada en 230 tomos distribuida en diferentes dependencias. También debe indicarse la forma desordenada en la cual se ubicó esta información, correspondiente a una mezcla de temas y fechas. No es entonces extraño que fuese necesario hablar de limpieza y de máscaras de protección contra el polvo, para proteger la salud de los analistas. Ha parecido oportuno resaltar estos aspectos para que sean tomados en

cuenta por aquellas personas que deseen realizar trabajos similares.

## **LOS CRITERIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PERIODOS**

Al iniciar el trabajo se tenía muy claramente establecido que se caracterizarían los períodos con base en la diferenciación, lo cual remitía al desarrollo del subsistema estructural. Sin embargo como no se tenía previamente identificado su desarrollo se elaboraron reconstrucciones quinquenales, a partir de las cuales se procesaría la información y se obtendrían los períodos respectivos.

## **PROCESO DE APRENDIZAJE DURANTE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION**

Se comprendió que el modelo operaba como un mecanismo de clasificación de la información existente, pues permitía su correlación con alguno de los subsistemas y posteriormente permitía la comprensión de las interrelaciones que se presentaron durante el período quinquenal de relacionar la información dispersa con el propósito del subsistema. Debe resaltarse que es imposible analizar individualmente los subsistemas, y para ello fue necesario diseñar tablas que posibilitaran el seguimiento múltiple de lo ocurrido en el período, de manera tal que se pudiese mantener una visión de la totalidad. Para obtener una comprensión por etapas fue muy útil la elaboración de materiales por períodos quinquenales.

Puede decirse que nos enfrentamos a una organización que nace de una manera muy simple, como la mayoría de las ligas deportivas en este país, alrededor de dos subsistemas básicamente: El de Metas y Valores y el técnico, pues en el primero de

ellos se establece claramente que la Liga de Natación de Antioquia es una entidad encaminada a proteger, impulsar, organizar el deporte de la natación, waterpolo y clavados en el departamento y para cumplirlo se necesitan funciones técnicas, pues se considera que el subsistema administrativo es una extensión del técnico. Lo interesante de la propuesta inicial radica en que al desarrollar una línea de producto que puede denominarse enseñanza y recreación se generan fondos para ser aplicados a la línea de producto competencia. En esta primera fase el subsistema estructural es el convencional de cualquier liga de su época.

El proceso interrelaciona dos tipos de estructuras: La primera concerniente a la legalmente establecida para atender la competencia, y la segunda autofinanciada y con empleados pagos para atender otras líneas de producto como la Escuela de Entrenadores, que actúa como "producto de soporte" al Desarrollo Técnico. Finalmente se incorpora una nueva línea correspondiente al acondicionamiento físico. De manera muy sucinta pudiera indicar que en términos del subsistema de Metas y Valores se ofrecen respuestas al entorno en cuatro líneas, que involucran también un sentido de compensación al municipio de Medellín, por medio de la enseñanza gratuita de la natación a niños de las Escuelas Públicas y de la difusión de la práctica entre la ciudadanía en general; lo que se considera una estrategia de masificación, como perspectiva para autofinanciarse y llegar a aplicar a la competencia un 20% de los fondos. Esto sólo es posible a través de un plan operativo de maximización que permita atender a 40.000 personas por año, al tiempo que hace posible hablar de una liga - empresa generadora del 95% de sus ingresos en el año 1990.

Este desarrollo de la Liga - Empresa facilita a la ciudadanía de Medellín lucrarse por el aprendizaje de la disciplina y la recreación inherente, y se convirtió en un modelo útil para ubicar al departamento en el sitio de privilegio en la competencia a nivel nacional, aunque quedó demostrado que es insuficiente para el desarrollo de la competencia internacional. De todas maneras se puede afirmar que el Estado construyó unos escenarios que entregó en comodato a la liga y ella los ha venido administrando de manera eficiente maximizando sus resultados sociales.

Ahora bien, después de finalizada la etapa de recolección de la información, se acogió la tesis de que el Modelo cumplía con lujo de detalles para esta fase organizativa; sin embargo no se enteraba lo suficiente sobre los niveles de Desarrollo de la Organización, para lo cual se revisaron dos modelos con sus respectivos esquemas: El de Enrique Ogliastri con sus etapas de: creación de un producto o servicio, desarrollo de centros independientes y de estrategias de diversificación. De otro lado, se revisó la perspectiva de Churchill y Lewis con sus etapas de existencia, supervivencia, éxito - desligue, éxito - crecimiento, despegue y madurez. La conclusión final que se obtuvo indican entonces que el modelo de Kast deba complementarse con un modelo de

Desarrollo Organizacional para comprender las funciones de Orden Superior.

Con base en lo anterior se puede afirmar que con relación a los objetivos planteados, se cumplió con el establecimiento de las condiciones que dieron origen a la liga, establecer las variables que permitieron reconstruir cada uno de los subsistemas; se presentó un problema en la consideración de los períodos como fue explicado en el párrafo anterior, sin embargo se pudo comparar el comportamiento de los diferentes subsistemas, para obtener su modelo de Desarrollo. Igualmente por otras vías se establecieron las experiencias y motivaciones de los miembros de la junta directiva, lo que permite afirmar que el modelo utilizado, es una herramienta adecuada para la reconstrucción de historias organizacionales complementándola con un Modelo de Desarrollo.

La conclusión, entonces, sobre la característica de los subsistemas, establece una interrelación profunda entre un subsistema de metas y valores que demanda respuestas al subsistema administrativo a través del subsistema técnico utilizando como apoyo el subsistema psicosocial y complementariamente el subsistema estructural.