

Prefacio

Introducción a la Administración: Paradigmas en las Organizaciones.

El libro que aquí presentamos tiene como propósito iniciar a los estudiantes de las carreras de Administración, Economía e Ingeniería en los fundamentos de la Teoría de la Organización.

Basado en un abordaje profundo de los principales ciclos paradigmáticos de la Teoría de la Organización, el libro transita la diversidad y la complejidad de los enfoques que le han otorgado identidad propia a la disciplina administrativa.

Prestigiosos autores han expresado su preocupación ante la habitual confusión teórica de la disciplina, propensa a mezclar técnicas y modas. Así Koontz solía calificarla como “la selva de teorías”, mientras que, en la actualidad Pfeffer sostiene una crisis de rumbos provocada por la mixtura inacabada de disciplinas.

En este marco, este libro de estudios se propone consolidar los principales lineamientos de la Teoría de la Organización, considerados como bases conceptuales para el análisis e interpretación de los fenómenos organizacionales.

El mismo se integra de nueve Unidades, segmentadas en dos grandes trayectos temáticos.

El primer trayecto, se integra por las Unidades I, II, III, y IV. La Unidad I, propone conocer los elementos constitutivos de una organización, para luego ingresar en la definición de paradigmas, como elemento original de nuestro abordaje. La Unidad II realiza un extenso abordaje del Enfoque Clásico en Administración, precursor de las tecnologías de gestión empresarias.

En la Unidad III abordaremos un extenso abordaje del modelo burocrático delineado por Max Weber. Desde la lógica conceptual, esta Unidad presenta una continuidad respecto al paradigma anterior. En cambio, la Unidad IV, tiene por objeto presentar la influencia de los enfoques sociales en las organizaciones. Iniciados por Elton Mayo, ellos crean el primer salto paradigmático respecto a los enfoques anteriores.

El siguiente trayecto de Unidades propone una visión sistémica de los saltos paradigmáticos, que complejizan la definición de organizaciones. Mientras en las Unidades I a IV se han concebido como capítulos independientes, los siguientes se proponen la integración gradual de conceptos. De este modo, en la Unidad V, abordamos la Teoría de Sistemas, enfoque que a su vez será considerado en el tratamiento de la Unidad VI, dedicada a desarrollar los modelos de aprendizaje organizacionales, y en los contenidos de la Unidad VIII, los cuales giran en torno a los aportes de la Teoría de la Contingencia, enmarcados en la relación organización – entorno. En el marco de estos aportes, la Unidad VII nos propone desarrollar los contenidos del paradigma decisional basado en los aportes originales de Herbert Simon. De manera singular, este enfoque se retroalimentará con los desarrollos teóricos del Aprendizaje Organizacional.

En última instancia, la Unidad IX, trabajará la diversidad de enfoques presentes en la definición de cultura organizacional. De manera integrada, aquí también sus contenidos, profundizarán aspectos teóricos vertidos en las Unidades IV y VII.

Atravesado por la noción de la complejidad de las organizaciones en cada una de sus Unidades, este libro de estudios desarrolla un aprendizaje gradual de los estudiantes, comprensivo de los aspectos conceptuales y de las competencias cognitivas necesarias para su comprensión. Se plantea entonces, una evolución desde nociones de mayor aprehensión o tangibilidad (Unidades I a IV), hacia otras que cobran niveles crecientes de abstracción y pensamiento crítico (Unidades V a IX).

El enfoque de didáctica gradual, favorece el desarrollo de las estrategias docentes, pues permite a los estudiantes fortalecer sus competencias en lecto – escritura y la aprehensión de conceptos

básicos. La adquisición de pensamiento crítico cobrará mayor fuerza a medida que los estudiantes adviertan las divergencias inmersas en cada salto paradigmático.

Recomendamos en su lectura, ejercitar la transición entre la visión lineal de cada tema y la reflexión de los mismos, por el diálogo crítico entre ellos, y por el ejercicio de sus interrelaciones. De este modo, el libro de estudios habrá cumplido con su finalidad de iniciar a los estudiantes en el estudio de la diversidad y complejidad del fenómeno organizativo.

Índice

Unidad I: Organización y Administración	Página
Objetivos de la Unidad.	7
1. Caso: La Cooperativa de Artesanos.	7
1.1. Definición del fenómeno organizativo.	9
1.1.1. Complejidad del fenómeno organizativo.	9
1.1.2. El rol actual de las organizaciones.	11
1.2. Componentes básicos de una organización.	13
1.2.1. Misión.	13
1.2.2. Objetivos.	14
1.2.2.1. Criterio de maximización.	15
1.2.2.2. Clases de objetivos.	16
1.2.2.3. Perspectiva política y definición de objetivos.	17
1.2.2.4. Metas.	19
2. La Noción de paradigmas.	21
2.1. Un nuevo concepto de organización.	24
3. Paradigmas en Administración.	27
4. Hacia una nueva definición de organización.	29
4.1. Caso Mc Donald's.	31
5. Síntesis	32
6. Bibliografía.	33
 Unidad II: La Organización como Máquina	 Página
Objetivos de la Unidad.	34
1. La Escuela científica de Taylor. Aproximación a las condiciones que marcaron su surgimiento.	34
1.1. Contexto histórico del enfoque.	35
2. Antecedentes del taylorismo.	41
3. Frederick Taylor.	42
4. La Administración Científica.	43
4.1. Trabajos iniciales.	44
4.2. El estudio de métodos y tiempos.	45
4.3. El sistema de recompensas.	46
4.4. División del trabajo – especialización.	47
4.5. Selección de personal.	48
4.6. Supervisión funcional.	48
4.7. El pensamiento económico de Taylor.	49
5. Henry Ford – La cadena de montaje.	49
6. Conclusiones de la primera parte.	51
7. Continuidad del modelo.	53
8. Talleres del posfordismo.	57
9. Efectos de los posfordistas y postayloristas en el trabajo.	58
10. Teoría Clásica de la Administración.	59
11. Principios de Fayol.	60
11.1. Concepto de administración.	60
11.2. Principios generales de administración.	61
12. Continuidad del modelo: el enfoque Neoclásico.	63
12.1. Aportes relacionados con la acción administrativa.	64
12.2. Aportes relacionados al diseño de la organización formal.	65
13. Síntesis.	67
14. Apéndice	68
15. La era de la incertidumbre.	70
16. Bibliografía.	72
 Unidad III: La Organización como Estructura Burocrática.	 Página
Objetivos de la Unidad.	73
Introducción.	73
1. Orígenes de la Teoría de la Burocracia.	73
1.1. El modelo weberiano de burocracia.	75
1.1.1. Características del modelo burocrático weberiano.	77

1.2. Síntesis de la concepción weberiana.	85
1.3. Críticas a la burocracia weberiana.	86
1.3.1. Una fábula antiburocrática.	87
2. La burocracia corporativa según Drucker.	90
3. Dialéctica de la perspectiva weberiana: la concepción marxista de la burocracia.	91
4. Nuevos aportes de la Teoría de la Burocracia.	93
4.1. La concepción de Robert Michels : burocracia y oligarquía.	93
4.2. Una visión crítica sobre las burocracias públicas y privadas.	95
4.3. La perspectiva de Crozier.	96
4.4. El poder en la burocracia en la perspectiva de Brown y Eerie.	98
5. La nueva gestión pública.	99
6. Síntesis.	103
7. Bibliografía.	104

Unidad IV: Las Organizaciones como realidad Psicosocial.

Página

Objetivos de la Unidad	106
4.1. El enfoque de las Relaciones Humanas. Sus orígenes.	106
4.1.1. Críticas al enfoque clásico.	107
4.1.2. Influencia de nuevos acontecimientos de índole social.	107
4.2. Hawthorne: primeras experiencias de campo.	108
4.2.1. Conclusiones de las experiencias de Hawthorne.	109
4.3. La organización informal.	110
4.3.2. Caso de la industria minera	112
4.4. Conceptos relacionados.	113
4.4.1. Naturaleza de los grupos humanos.	113
4.4.1.1. Concepto de grupo.	113
4.4.1.2. Grupos primarios y grupos secundarios.	115
4.4.1.3. Influencias del grupo sobre el individuo.	116
4.4.1.4. Estadios de evolución de un grupo.	117
4.4.1.5. Roles en un grupo.	118
4.4.1.6. Caso: La construcción de un espíritu de grupo en Toyota.	121
4.5. Liderazgo.	121
4.5.1. Tipologías de liderazgo.	122
4.5.1.1. Tipología basada en el modo de decidir del líder.	123
4.5.1.2. Tipologías basadas en el liderazgo directivo.	124
4.5.1.3. Perspectivas actuales en el tratamiento del liderazgo.	126
4.6. Comunicación.	128
4.6.1. La perspectiva lineal – formal.	128
4.6.2. La perspectiva compleja.	129
4.7. Estudios sobre la naturaleza de las motivaciones humanas.	133
4.7.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.	133
4.7.1.1. Criterios orientados a la satisfacción de necesidades básicas.	134
4.7.1.2. Criterios orientados a la satisfacción del desarrollo.	135
4.7.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.	137
4.7.3. Influencia de los estilos de administración.	138
4.7.4. Supuestos complejos.	139
4.7.5. La voluntad de sentido.	139
4.8. Continuidad del modelo	140
4.8.1. El Desarrollo Organizacional.	140
4.8.2. La Gestión Participativa.	142
4.9. Críticas al enfoque sociológico.	143
4.10. Síntesis.	145
4.11. Bibliografía.	146

Unidad V: La Organización como Sistema.

Página

Objetivos de la Unidad.	148
Caso: Contaminación Ambiental.	148
5.1. Introducción.	149
5.2. La teoría de sistemas como contraposición de los modelos mecanicistas.	151
5.3. Definición de sistema.	153

5.3.1. Mejoramiento de sistemas y diseño de sistemas.	153
5.3.2. Descripción de un sistema: términos básicos.	154
5.3.2.1. Procesos internos de un sistema.	155
5.3.2.2. Procesos de intercambio con el entorno.	156
5.3.3. Complejidad de los sistemas.	161
5.3.3.1. Organización y autoorganización.	161
5.3.3.2. Entropía y neguentropía.	162
5.3.3.3. Carácter holográfico de los sistemas.	162
5.3.3.4. Autopoiesis.	163
5.3.3.5. Morfogénesis, estabilidad y cambio.	164
5.4. Estructura, función, diferenciación e integración en un sistema.	165
5.5. Introducción a la complejidad.	168
5.5.1. Abordajes de la complejidad.	169
5.5.2. Introducción al pensamiento complejo.	170
5.6. Aportes y críticas al enfoque de sistemas.	175
5.7. Síntesis.	175
5.8. Caso: El juego de la cerveza.	176
5.9. Bibliografía.	178

Unidad VI: La Organización como Sistema de Aprendizaje.

Página

Objetivos de la Unidad.	179
6.1. Dinámica del proceso de aprendizaje.	179
6.2. Primera Parte: modelos de aprendizaje organizacional	180
6.2.1. Características del aprendizaje en la acción.	180
6.2.2. Modelos de aprendizaje en la acción. Barreras defensivas.	182
6.2.2.1. Comunicación y barreras defensivas.	185
6.2.2.2. Predicciones paradójicas.	187
6.2.2.3. El conductismo como mecanismo de aprendizaje limitado.	188
6.2.2.4. Mecanismos de conformidad automática.	189
6.3. Deuteroaprendizaje.	190
6.3.1. Relación entre la confianza social y el aprendizaje.	193
6.4. Segunda Parte: procesos de aprendizaje organizacional.	194
6.4.1. Perspectiva sistémica de aprendizaje.	195
6.4.2. Aprendizaje y procesos decisorios.	196
6.4.3. Lenguaje y aprendizaje.	198
6.4.3.1. Ontología del lenguaje.	201
6.4.3.2. Narrativas organizacionales.	203
6.5. Tercera Parte: gestión del conocimiento.	204
6.5.1. Conocimiento tácito, conocimiento explícito.	204
6.5.2. Procesos de transferencia de conocimientos.	206
6.5.3. Las organizaciones que aprenden.	210
6.6. Síntesis.	216
6.7. Bibliografía.	216

Unidad VII: La Organización como Sistema Decisional.

Página

Objetivos de la Unidad.	218
Introducción.	218
7.1. Definiciones sobre decisión	218
7.2. Marco de las decisiones organizacionales según Simon.	220
7.2.1. Principios de la ciencia cognitiva.	220
7.2.2. Principios del conductismo.	221
7.2.3. Racionalidad y racionalidad limitada.	222
7.2.4. Propositiones éticas y fácticas.	227
7.2.5. La jerarquía de medios a fines.	228
7.2.6. Organizaciones como medio ambiente psicológico de las decisiones.	229
7.3. El proceso decisorio.	233
7.3.4. Tipología de las decisiones.	234
7.4. Modelos decisorios: modelo racional vs. modelo organizacional.	237
7.5. El modelo organizacional de toma de decisiones.	240
7.6. Síntesis.	245

7.7. Bibliografía	245
-------------------	-----

Unidad VIII: La Organización como Organismo.	Página
Objetivos de la Unidad.	247
8.1. Introducción.	247
8.2. Dimensiones del entorno o medio ambiente.	248
8.3. La Teoría de la Contingencia.	253
8.3.1. Estudios sobre organización y medio ambiente.	253
8.3.1.1. Burns y Stalker.	254
8.3.1.2. Lawrence y Lorsch	255
8.3.1.3. Tecnología y Organización.	257
8.3.1.4. El enfoque de Chandler.	259
8.3.1.5. El grupo de Aston.	260
8.3.1.6. Modelo Ecológico	261
8.4. Modelo de la dependencia de los recursos.	263
8.5. Las configuraciones estructurales.	264
8.6. Gestión de la complejidad del entorno.	266
8.6.1. Relaciones con el entorno.	268
8.6.1.1. Caso: Kodak.	269
8.6.2. Implicaciones específicas para la gestión.	270
8.6.3. La organización autopoietica.	270
8.7. Síntesis.	271
8.8. Bibliografía	272

Unidad IX: La Organización como Sistema Cultural.	Página
Objetivos de la Unidad.	273
Introducción.	273
9.2. La Cultura en el enfoque antropológico.	273
9.2.1. Paradigmas en el enfoque antropológico.	276
9.3. La cultura en la teoría administrativa.	278
9.3.1. La cultura como emergente social.	279
9.3.1.1. La cultura como expresión de los supuestos subyacentes.	280
9.3.1.1.1. Caso: Metalúrgica S.R.L.	284
9.3.1.2. La perspectiva simbólica de la cultura organizacional.	285
9.3.2. El enfoque funcionalista del management.	290
9.3.2.1. Caso: la Cultura de Wal – Mart.	292
9.3.2.2. Auditoria de la cultura empresarial.	293
9.3.2.3. Diversidad cultural.	294
9.4. Cultura organizacional y comunicación.	296
9.5. La cultura como ámbito de influencias.	298
9.6. Síntesis.	301
9.7. Bibliografía.	302

UNIDAD I: Organización y Administración.

Objetivos de la unidad.

- ☐ Definir el término organización a partir de sus múltiples significados y elementos que la componen.
- ☐ Comprender la noción de paradigma y su influencia en la definición de organización.
- ☐ Definir y comprender las perspectivas que construyen la Teoría de la Organización.

1. QUE ES UNA ORGANIZACION - DISTINTOS ABORDAJES DE LA PREGUNTA CASO: LA COOPERATIVA DE ARTESANOS

Un grupo de artesanos se reúnen cada domingo en una plaza, tratando de vender cada uno sus productos. Tradicionalmente los días de mayor concurrencia son los feriados y fines de semana. Concurrían al lugar, gente de la zona y de localidades vecinas que paseaba disfrutando del amplio verde, de su tranquilidad y de la belleza de algunas construcciones coloniales.

Un día los artesanos deciden asociarse y formar una cooperativa, y así poder trabajar en conjunto. La primer reunión de la cooperativa se hizo en la casa de Raúl, quien fue reconocido como el delegado del grupo. En un ámbito cordial, cada uno de los participantes expuso sus inquietudes, que giraban en torno a cómo se formaría la cooperativa, cuáles eran los aspectos legales, cómo organizarían la venta de las artesanías, quién los asesoraría. Surgió también, la necesidad de preguntarse hacia dónde vamos, qué necesitamos y qué buscamos de la organización.

Luego de varias reuniones, acordaron que la cooperativa tendría como finalidad, promover la actividad de los artesanos, mejorar la calidad y rentabilidad de sus productos, establecer una red de solidaridad recíproca, y distribuirse en forma equitativa los beneficios.

Inmediatamente surgió el segundo problema; cómo empezamos a andar?

Por iniciativa y por empuje, Raúl fue perfilándose como líder natural a quien todos consultaban y de quien provenían las mejores propuestas. Así la plaza se convirtió en una "Feria de Artesanos", en la que cada uno de ellos se especializaba en ofrecer una variedad de productos diferentes, teniendo en cuenta, la capacidad, habilidad o recursos disponibles de cada artesano.

Los principales aspectos formales de la organización son:

* Las decisiones se toman por consenso. Para ello se llevan a cabo reuniones quincenales de socios, ámbito natural de discusión.

* Los beneficios se distribuyen equitativamente entre los socios.

Si bien muchas de las reuniones de socios tenían que ver más con la rutina de asistir, con el ritual de encontrarse y hablar naderías, a medida que la cooperativa iba marchando, surgieron nuevas inquietudes. Uno de los artesanos, Héctor, propuso centralizar las compras, para economizar precios y poder obtener descuentos. También era necesario evaluar qué artesanías convenía producir, qué novedades buscaban los clientes, y de qué formas podían aumentar sus ventas.

Aprovecharon la reunión, para designar a Raúl como encargado administrativo. Allí se aprobó su propuesta de utilizar un 15% de los beneficios mensuales, para solventar gastos y mejorar la capacidad financiera.

El trabajo de Raúl era demasiado arduo. Su jornada de trabajo se repartía entre visitar clientes, atender llamados, organizar compras, recibir las inquietudes de los socios, etc..

Quería tener la mente fría para poder planificar, o pensar acerca de los pasos a seguir para que la cooperativa crezca. En su mente pasa, repetidamente, la imagen de una organización que pudiera competir, en precios y tecnología de producción, con las empresas que elaboran artesanías industriales. Reconocía las limitaciones materiales de los artesanos, y de sus métodos de trabajo,

Héctor, uno de los integrantes más activos, estaba en desacuerdo con algunas posturas de Raúl. Para él, tomaba decisiones sin consultar a los socios, como en el caso de la asignación de recursos. Habían observado en reiteradas ocasiones, cómo algunos "favoritos" recibían dinero con el fin de mejorar el aspecto de sus puestos. Tampoco acostumbraba a rendir cuentas (se llevaban registros muy elementales).

"Como socio estoy de acuerdo en promover la ayuda a mis compañeros, pero dudo que todo el dinero que se distribuye, sea invertido en actividades de la cooperativa".

Héctor era en realidad el portavoz de un grupo de socios, que veía un paulatino cambio en los fines que habían acordado. Por ello petitionó una reunión extraordinaria de socios, propuesta que fue rechazada por los artesanos.

Luego de arduos debates entre los socios de la cooperativa, llegaron a un acuerdo sobre cuál sería el rumbo de la organización, disponiendo:

Misión. Nuestra organización debe tener como eje central la solidaridad y mancomunidad de todos sus integrantes.

Objetivo. Convertirnos en una cooperativa de artesanías industriales, dentro de los siguientes tres años.

Metas. Obtener los recursos necesarios que permitan, en el lapso de un año, adquirir tecnología e instalaciones.

Con este fin propone:

- Solicitar créditos a instituciones gubernamentales
- Ampliar la gama de clientes y productos

Acciones

- La necesidad de buscar nuevos proveedores, con el objeto de obtener mejores costos de compra, mejor calidad de insumos y mayores plazos de pago.
- Aprovechar una nueva línea de créditos que ha lanzado el Banco de la Provincia de Buenos Aires, para promoción de la acción cooperativa.
- Adquirir dos hornos, con tecnología de avanzada, para la cocción de artesanías
- Ofrecer las artesanías a las distintas cadenas de supermercados, que en definitiva es el gran competidor y concentrador de comercialización.

1.1. Definición del fenómeno organizativo.

A través del tiempo, la acción organizada ha tenido como primer finalidad facilitar la consecución de aquellos logros que individualmente el ser humano no podía alcanzar. Ello nos comunica el poder transformador que guardan en sí las organizaciones. Ellas también cobran vida, poseen una personalidad o identidad propia, luchan por su supervivencia y logran trascender a sus creadores. Como escenario real, lúdico o simbólico es imagen y espejo nuestras conductas colectivas complejas.

Abordaremos la complejidad del fenómeno organizativo empujando un cuerpo de definiciones. La interpretación de las mismas es doble, pues tanto nos acercan a categorías esenciales como nos muestran las orientaciones, sesgos y preferencias de cada una de ellas a modo de paradigma propuesto, guía (y a la vez límite) de nuestras conceptualizaciones:

- ❑ Una organización es un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, ligados a determinada porción de su medio ambiente, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas.
- ❑ Son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas, para alcanzar fines específicos.
- ❑ Las organizaciones son unidades en cuya faz se congregan la división interna de los trabajos y de las responsabilidades, los centros encargados de tomar decisiones, las redes de información y comunicación.
- ❑ Se trata de entidades o grupos formales generadoras de sus propias reglas internas, con características distintivas, que actúan en la sociedad para prestar determinados fines y con programas de objetivos expresos para la acción.

Según Hall¹ las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Las mismas se definen como colectividades establecidas para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Sin embargo, las organizaciones tienen aspectos que las distinguen entre sí, que incluyen aspectos tales como su orden normativo, la estructura de autoridad, los modos de su sistema de comunicaciones, etc. que permiten a las organizaciones trabajar en el logro de objetivos comunes.

1.1.1. Complejidad del fenómeno organizativo

En contraposición a las definiciones universalistas es nuestro desafío entender a las organizaciones como un objeto dinámico, cuya definición *se construye* día a día en un actuar de fuerzas convergentes y divergentes, cuyos ejes centrales son la estabilidad y el cambio, la identidad y la capacidad de renovarse e innovar.

Paulatinamente iremos aproximándonos en grados crecientes de complejidad, hacia un análisis de la definición del fenómeno organizativo. Por ello es nuestra intención plasmar la noción de organización como un todo dinámico y complejo que lucha por trascender sus innumerables contradicciones. Sucede que en un mismo ámbito temporal – espacial cohabitan todos los opuestos; la racionalidad vestida de eficacia y la eficiencia o desmembramientos del utilitarismo, con la irracionalidad explícita o racionalizada; la lógica de los intereses colectivos con los intereses individuales; las razones funcionales y las razones del poder.

¹ Hall, R. “Organizaciones Estructura y Proceso”, Prentice Hall, México D.F, 1983.

Para Etkin² la complejidad se explica alrededor de la diversidad de lógicas y acciones que debe enfrentar una organización:

- La ambigüedad y variedad dada las diferentes lógicas que coexisten en la organización (técnica, económica, política, social).
- Dado su accionar en un medio ambiente cambiante y complejo competidores, y en virtud de la complejidad de los actores que lo conforman (sindicatos, clientes, competencia, proveedores).
- En la presencia de “*múltiples propósitos, no siempre compatibles que operan tanto en el nivel de la organización como en las áreas o unidades componentes*”.³
- Por la influencia simultánea de factores políticos, culturales, sociales y económicos que atraviesan la estructura.

Uno de los aspectos que deseamos destacar en nuestra definición de las organizaciones es su carácter *dialógico*, basada en su capacidad de sostener el conflicto entre el orden y el desorden, la estabilidad y la inestabilidad, la certeza y la incertidumbre de manera simultánea y antagónica.⁴ Desde las organizaciones forman un espacio *dialógico* en el que conviven las tensiones sociales, políticas, ideológicas y funcionales.

La definición de espacio *dialógico* de la organización es el contexto o marco temporal – espacial que vincula física y simbólicamente a sus miembros. Es en ella y en consecución de los objetivos propuestos que se definen normas rutinas, procedimientos, modos de interactuar que condicionan el marco de relaciones y de acciones posibles.

Las personas, libran una batalla sin cuartel contra los designios de la organización; se lucha por imponer ideas, creencias, modos de percibir, de pensar y de actuar; se lucha por el prestigio personal y por el poder. Todas ellas son modos en que se expresa una lucha básica y a la vez universal, pues la dialógica organizativa pone a prueba, con cada restricción, los grados de libertad del individuo.

En el siguiente cuadro de relaciones, mostraremos una serie de vínculos cruzados inmanentes en toda relación organizativa, presididas por la necesidad del individuo de concretar sus anhelos.

INDIVIDUO	ORGANIZACIÓN
Libertad individual	Previsibilidad de conductas
Relaciones informales, grupos afectivos.	Relaciones formales, equipos de trabajo.
Autonomía para decidir.	Restricción de la autonomía: normas , rutinas, procedimientos.
Objetivos personales	Objetivos organizativos

Desde la Psicología Social Schvarstein⁵ les suma:

INDIVIDUO	ORGANIZACIÓN
Desorden	Orden
Resocialización	Represión

² Etkin, J. “Política, Gerencia y Gobierno de las Organizaciones” Editorial Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.

³ Etkin, op. cit, pág. 23

⁴ Etkin, J.; Schvarstein, L., “Identidad de las Organizaciones”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.

⁵ Schvarstein, L. “Psicología Social de las Organizaciones”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1991.

Instituyente	Instituido
Flexibilidad	Rigidez
Desestructuración	Estructuración

Fuente: elaboración propia.

La complejidad del fenómeno organizativo también se nutre en la integración de las diversas lógicas o racionalidades que la conforman. Es dable referirnos a los espacios o dominios organizacionales que nucleas las diversas lógicas o racionalidades de pensamiento y acción.

Basados en el concepto de identidad de las organizaciones, Etkin y Schvarstein⁶ distinguen tres racionalidades predominantes en base a las cuales se estructuran las organizaciones:

1. **El dominio de las relaciones:** las relaciones entre individuos están determinadas por sus roles, la cultura organizativa y los rasgos de identidad organizativa. Algunos roles se conforman de relaciones de pertenencia – integración al cuerpo organizativo -, pertinencia – realización de roles prescriptos -, y cooperación internas.
2. **Dominio de los propósitos:** seno de la lógica funcional y de acción de una organización.
3. **Dominio de las capacidades existentes:** que nuclea tanto a los recursos materiales como a las normas y procedimientos que formalizan las acciones.

1.1.2. El rol actual de las organizaciones

Preguntarnos sobre el rol de las organizaciones en nuestra sociedad, en particular, considerando a aquellas que persiguen fines de lucro, conlleva analizar el **carácter ético** de las mismas. Veremos cómo este carácter ético de las organizaciones asume diversas definiciones situadas entre dos extremos ideológicos, comenzando por aquellas que proponen la responsabilidad social como noción fundamental, hasta quienes subsumen este concepto en su capacidad de generar riquezas como propósito ético esencial.

Desde una postura radical Drucker sostiene que en la sociedad contemporánea que el autor llama *sociedad poscapitalista*, las organizaciones operan como desestabilizadores sociales:

“Sociedad, comunidad y familia son todas instituciones conservadoras; procuran mantener la estabilidad e impedir o, por lo menos, frenar el cambio. Sin embargo, la organización de la sociedad poscapitalista es un desestabilizador.”⁷

Para esta perspectiva los límites a la acción de las organizaciones y por ende, su responsabilidad social, son autónomos y en cierto modo, discrecionales. No existe una conducta ética definida en tanto esta se rige por la funcionalidad de sus acciones y decisiones. Tampoco existe, a priori, un marco social que al contenga pues las organizaciones “deben trascender” los límites que imponen la cultura y las normas sociales. De hecho Drucker afirma que la responsabilidad social se atiene a obtener resultados económicos:

“Conseguir esos resultados es la primera responsabilidad de una empresa, y la que no obtiene unos beneficios por lo menos iguales al coste de capital, es socialmente irresponsable; despilfarra los recursos de la sociedad. El rendimiento económico es la base, sin ella una empresa no puede

⁶ Etkin, J.; Svarstein, L., “Identidad de las Organizaciones”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.

⁷ Drucker, P. “La Sociedad Poscapitalista”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1993, página 53.

desempeñar ninguna otra responsabilidad; no puede ser buen empleado, ni buen ciudadano ni buen vecino.”⁸

Sin embargo, y a pesar de Drucker, la ética y los negocios aparecen como polos contrapuestos. Como decía Le Moüel⁹, la eficacia ha sido convertida en un valor moral y ello resulta una falacia. Según esta línea de pensamiento de carácter economicista, el lucro a devenido en valor moral, de aquí que ganar dinero se ha convertido en un propósito justo, y por lo tanto, los medios a emplear también lo son.

La profunda disimilitud entre la ética de estilo economicista y el pensamiento ético tradicional la podemos percibir en las mismas definiciones sobre ética. Así Etkin define a la ética como “...un conjunto de principios que trascienden a lo particular y que permitan a las organizaciones sociales coexistir en un medio más amplio, sin por ello avasallar lo que tienen e diversas y de autónomas”.¹⁰

Y luego continúa

*“La ética es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, y son tales como la libertad y la dignidad humana, así como también se basa en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo”.*¹¹

Desde una postura humanista Fromm sostiene que la “*las fuentes de las normas para una conducta ética han de encontrarse en la propia naturaleza del hombre; que las normas morales se basan en las cualidades inherentes al hombre y que su violación origina una desintegración moral y emocional*”.¹²

También el autor nos describe los aspectos distintivos de la ética humanista:

- Se halla fundada en la autoridad racional, que tiene su fuente en la competencia y en la igualdad, “*siendo el único criterio de valor ético, el bienestar del hombre*”.¹³
- Es antropocéntrica. Nada hay que sea superior ni más digno que la existencia humana. Como dice Fromm, el hombre es verdaderamente la medida de todas las cosas.¹⁴
- La ética humanista es la ciencia aplicada del “arte de vivir”, basada en la ciencia del hombre. Como dice Fromm “*En el arte de vivir, el hombre es al mismo tiempo el artista y el objeto de su arte; es el escultor y el mármol, el médico y el paciente*”.¹⁵

En este marco ético, las organizaciones serían espacios para un desarrollo espiritual, intelectual y material del ser humano. Ello se reflejaría en su faz interna en aspectos tales como el despliegue genuino del potencial humano, en el estilo y modalidad de fijación de los objetivos organizacionales, en el diseño de las tareas, y en su faz externa, en el carácter de las relaciones interorganizacionales y en el respeto y cuidado del medio ambiente.

⁸ Drucker, op. cit., página 88.

⁹ Le Moüel, “Crítica a la Eficacia”, Editorial Piados, Buenos Aires, 1992.

¹⁰ Etkin, J. “La Doble Moral de las Organizaciones”, Mc Graw Hill, Madrid, 1993, pág. 16

¹¹ Etkin, op. cit. p. 16.

¹² Fromm, E. “Ética y Psicoanálisis”, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1997., página 19.

¹³ Fromm, op. cit., página 25.

¹⁴ Fromm, op. cit.

¹⁵ Fromm, op. cit. p. 30.

1.2. Componentes básicos de una organización

Las organizaciones logran la acción mancomunada de sus miembros pues sus esfuerzos se encaminan hacia el logro de los objetivos y metas que ellos se han propuesto. La definición de objetivos organizativos, admite dos niveles de análisis, relativos tanto al rol de las organizaciones en su seno socioeconómico, como en la orientación de las decisiones y la administración de sus recursos propios. En los siguientes apartados, distinguiremos los niveles de análisis propuestos en base a la definición de la misión organizativa, de los objetivos y metas organizacionales.

1.2.1. Misión

La misión es el metaobjetivo y esencia de una organización. La misión hace referencia a las razones constitutivas del ser organizativo delimitando cuál ha de ser su función social. Así nos preguntamos por las misiones de diversas organizaciones e instituciones sociales (educativas, religiosas, de seguridad) para darnos cuenta que a partir de ellas podemos responder al para qué de cada una de ellas.

Según Sallenave la misión es *“una concepción implícita del “porqué” de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico (filosófico por opuesto a práctico).”*¹⁶

Son ejemplos de su formulación:

Fundación Poder Ciudadano: *“generar información cívica y promover acción colectiva para crear ciudadanía”*¹⁷

Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo: *“La misión de la AICD consiste en profesionalizar y magnificar la “cooperación técnica” y los “programas de capacitación” para ayudar a los pueblos de las Américas a superar la pobreza, aprovechar la revolución digital y adelantar su desarrollo económico y social”*¹⁸

Un enfoque alternativo originado en la Administración Estratégica, define a la misión como el producto de la filosofía corporativa. Este tipo de formulación se edifica en *discurso estilístico*, a la vez, marco de referencia para los miembros de la organización e imagen corporativa, instancia de comunicación con sus clientes y el entorno en general.

Según Hax y Majluf la definición de la misión de un negocio implica a su vez definir el alcance del negocio (dónde competir) y el desarrollo de las competencias únicas asociadas al mismo (cómo competir). A su vez definen a la misión como la resultante de un proceso de planificación que *“detecte los cambios que deben emprenderse en el alcance y las competencias esenciales del negocio; identifique los desafíos resultantes de dichos cambios y alcanzar el consenso que debe crearse en cuanto a la orientación del negocio.”*¹⁹

¹⁶ Sallenave, J.P., “La Gerencia Integral”, Editorial Norma, Bogotá, 1994, página 39.

¹⁷ <http://www.poderciudadano.org.ar>

¹⁸ <http://www.iacd.oas.org>

¹⁹ Hax, A.; Majluf, Nicolás “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, Editorial Granica, Buenos Aires, 1997, página 83.

Según Drucker la misión debe enunciarse de manera operativa, centrarse en aquello que esa entidad realmente intenta hacer.²⁰

Ya sea que empleemos un enfoque u otro la misión pretende ser una guía relativamente estable que oriente estratégica e ideológicamente a la organización. Su empleo, relativamente útil, actúa como señal de identidad tanto para los agentes internos (empleados, gerentes, etc.) como para los agentes externos (clientes, proveedores, accionistas, etc.)

1.2.2. Objetivos.

A fin de lograr la coordinación de sus acciones y la integración de sus recursos, las organizaciones formulan objetivos. Un objetivo es un estado deseado futuro o un lugar al que se pretende llegar, una primer guía referencial de “hacia dónde vamos”. En su esencia, la formulación de objetivos es un proceso, una trama de *acuerdos de acción*, un proyecto de organización donde se sintetizan, las fases política, institucional y de gobierno.

En una primer instancia la noción de objetivos se relaciona con las múltiples maneras de percibir, de actuar y de entender a las organizaciones. La literatura administrativa ha elaborado una serie de criterios relativos al proceso de fijación de los objetivos y a su definición.

Mintzberg²¹ los define como la intención que se encuentra detrás de una decisión o acción. Un sistema de objetivos es identificable no tan solo por su formulación sino también por la coherencia de acciones que lo respaldan.

Según Hodge²² la definición de objetivos debe cumplir con tres funciones:

1. Establecer el estado deseado que la organización intenta alcanzar, por lo que constituyen principios generales que han de ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionar una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización.
3. Proporcionar un conjunto de estándares con los que contrastar el rendimiento organizativo.

Drucker²³ elabora una lista de cinco consejos a tener en cuenta en la formulación de objetivos:

- Los objetivos deben deducirse de lo que nuestra empresa es y será, y lo que debería ser. No son abstracciones. Son compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de una empresa y las normas que permiten medir el desempeño. En otras palabras, los objetivos son la estrategia fundamental de una empresa.
 - Los objetivos deben ser operativos. Deben ser capaces de convertirse en metas y en tareas específicas. Podrán llegar a ser la base tanto como la motivación del trabajo y la realización.
 - Los objetivos deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzos. Deben distinguir las metas fundamentales de una empresa, de modo que sea posible concentrar los recursos esenciales de hombres, dinero e instalaciones físicas. Por consiguiente deben ser selectivos en lugar de abarcarlo todo.
 - Deben existir objetivos múltiples, en lugar de un solo objetivo. Administrar una empresa implica equilibrar una diversidad de necesidades y metas.
 - Se necesitan objetivos en todas las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa.

²⁰ Drucker, Peter, Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro, El Ateneo, Buenos Aires, 1991.

²¹ Mintzberg, H., El Poder en la Organización, Editorial Ariel, Barcelona, 1993.

²² Hodge, B.; Anthony, W.; Gales, L.; “Teoría de la Organización”, Prentice Hall, Madrid, 1998.

²³ Drucker, Peter, “La Gerencia”, El Ateneo, Buenos Aires, 1990.

La enunciación de criterios emanados en la definición de los objetivos, propone una primer instancia en el diseño organizacional, modelando los espacios de trabajo, configurando la estructura de la firma, asignando la agenda de actividades esenciales que deben cumplirse, e influyendo en la distribución y uso de los recursos.

La formulación de objetivos es un proceso dinámico en lugar de rígido, abierto al aprendizaje en contraposición al determinismo, que señala una orientación, un compromiso. Los objetivos no determinan las acciones futuras, únicamente son medios de movilizar los recursos y las energías de la empresa en la preparación del futuro.

1.2.2.1. Criterio de maximización

La perspectiva clásica, basada en el modelo del agente racional, establecía una relación de sinonimia entre dos conceptos, el de objetivo y el de maximización. De acuerdo a este enfoque, la enunciación de objetivos es fruto de la búsqueda y consecución de la maximización de los beneficios organizacionales.

Sin embargo, esta postura suele ignorar la complejidad de los procesos organizativos. Según Mintzberg²⁴ los argumentos en contra de la maximización de objetivos se pueden condensar en cuatro posturas.

- En primer lugar surge la pregunta sobre la temporalidad de los objetivos. ¿Debiera maximizarse a corto o a largo plazo?.
- El problema de cómo tratar la presencia de incertidumbre, en tanto ausencia de información y de conocimientos.
- Supuestos idealizados sobre el conocimiento humano que simplemente no se dan en la realidad.
- Una unidimensionalidad poco realista, cuando en verdad se trata de un proceso multidimensional.

Las organizaciones suelen orientar la enunciación de sus objetivos fundadas tanto en criterios racionales como irracionales, donde las preferencias individuales y de grupos de poder convergen en su definición.

De manera implícita, persiguen ansiosamente reducir sus incertidumbres, aspirando a ejercer cierto grado de control sobre su micro y su macro entorno.

Fundado en la imposibilidad de casi segura de lograr tal cometido, las proposiciones reducen su pretensión de idealización.

Por ello, para Simon²⁵, dada la racionalidad limitada de los agentes (aspecto que abordaremos en el capítulo 7), los criterios de maximización e incluso de optimización se reducen al principio de satisfacción.

Según Sallenave²⁶ la reducción de la incertidumbre derivaba en proponer al menos tres objetivos básicos: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

En cambio Mintzberg²⁷ discrepa sobre el concepto de supervivencia. El autor considera que se trata de una definición tenue, difícil de aprehender. Desde el momento en que una organización está

²⁴ Mintzberg, H., *El Poder en la Organización*, Editorial Ariel, Barcelona, 1993.

²⁵ Simon, H. *“El Comportamiento Administrativo”*, Ediciones Aguilar, Buenos Aires, 1979.

²⁶ Sallenave, J.P., *“La Gerencia Integral”*, Editorial Norma, Bogotá, 1994.

funcionando, sobrevive. Como resultado, los miembros de una organización no tienden a pensar en términos de supervivencia sino de seguridad.

El analizar la perspectiva política nos proveerá de elementos de juicio adicionales que derribarán aun más la noción de la maximización de objetivos organizacionales.

1.2.2.2. Clases de objetivos

En principio, la formulación de objetivos suele tener un alcance general y abarcativo. La clasificación presentada, simplemente indicativa nos remite a la especificidad que poseen los objetivos y a su funcionalidad, ligada al proceso de planificación y al logro de un control eficaz de las operaciones. Al respecto nos comenta Amat:

“Un importante elemento del proceso de control es la definición de objetivos y, a partir de él, la realización del proceso de planificación. En el proceso de planificación se formulan los objetivos de la organización en función de una serie de aspectos ligados a las expectativas de evolución del entorno, las características de la organización, el resultado deseado, las expectativas de comportamiento de las personas, etc.

Sin objetivos, ya sean explícitos o implícitos, el control no tiene sentido.”²⁸

Descomponer la definición de cada objetivo nos permite trazar una relación eficiente entre su enunciación y el diseño de procesos de planificación y control. Emplearemos para ello una serie de cuatro atributos²⁹:

1. El enunciado del objetivo en si, o atributo. Ejemplo, “crecer en el mercado”.
2. La elección de una unidad de medida. En el ejemplo, “porcentaje de participación en el mercado”.
3. La definición de los umbrales o metas cuantitativas a alcanzar, por ejemplo, “lograr un treinta por ciento del mercado”.
4. El planteo de un horizonte temporal o plazo de consecución efectiva. En el ejemplo, “crecer un treinta por ciento de en la participación del mercado, en el plazo de cinco años”.

En un mayor grado de desagregación, Guiot³⁰ distingue dos clases de objetivos organizacionales, aquellos de carácter general u objetivos oficiales, y aquellos de carácter operativo.

Los objetivos oficiales, son aquellos que se enuncian públicamente y en términos generales. En cambio, los objetivos operativos, son un medio para alcanzar los objetivos oficiales, a partir de la formulación de metas específicas. Estos se pueden agrupar en cuatro categorías:

- Objetivos que se refieren a la producción o outputs organizativos.
- Objetivos referidos al modo de funcionamiento de la organización.
- Objetivos orientados a resaltar las características de los productos.
- Objetivos operativos no oficiales relacionados con los intereses de miembros o grupos contrarios a los objetivos oficiales.

²⁷ Mintzberg, op. cit.

²⁸ Amat, J. “Control de Gestión: una Perspectiva de Dirección”, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2000, pág. 31

²⁹ Sallenave, J.P. “La Gerencia Integral”, Editorial Norma, Bogotá, 1994.

³⁰ Guiot, Jean “Organizaciones Sociales y Comportamientos”, Editorial Herder, Barcelona, 1985.

Fundada en las necesidades de los sistemas de planificación y control, la enunciación de objetivos suele adquirir un sesgo cuantitativo, pues permite medir el grado de progresos en los mismos. Sin embargo Ackoff, define una nueva categoría, los objetivos de estilo, esencialmente cualitativos, relacionados con las preferencias o gustos de quienes los formulan. Se trata de descripciones generales, que permiten a los gerentes optar por la oportunidad y las formas que han de adoptar las intervenciones organizacionales.³¹

1.2.2.3. Perspectiva política y definición de objetivos

La inserción de esquemas políticos en la definición de objetivos traslada nuestro análisis desde una perspectiva estrictamente formal, hacia un enfoque que cuestiona su racionalidad. Desde este lugar los objetivos nacen como síntesis, estrategia o proceso resultante de los intereses de los grupos internos y externos que interactúan con la organización.

Ello reconoce la existencia de múltiples y variadas restricciones, así como de una superposición de objetivos a lograr. Es tarea de la gerencia trabajar con aquellas fuerzas que lidian por hacer prevalecer sus intereses o traducirlos en los intereses del conjunto organizativo.

En contraste con los supuestos de maximización, en estos procesos los resultados obtenidos tenderán a ser más “imperfectos”, menos pulidos fruto de transacciones o negociaciones entre los agentes participantes. Para Simon dicha imperfección se asienta, además, en los límites a la racionalidad propios del ser humano:

1. *“La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario.*
2. *Dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarle valores.*
3. *La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real solo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas.”*³²

Los objetivos pueden percibirse como solo medios que utilizan los agentes para poder cumplir con sus objetivos personales. Por ello las organizaciones desarrollan mecanismos de adhesión hacia sus objetivos a través de la construcción de consensos compartidos, o a partir de su ideología.

Desde este punto de vista la definición formal de objetivos intentaría, en el mejor de los casos aproximarse al óptimo. La racionalidad se confunde en el caos de los estímulos perceptivos (conformados por estados emocionales, preferencias subjetivas, etc.) de modo que resulta mucho más real hablar de “satisfactores” en lugar de optimizadores.

Dice Simon en una entrevista:

“Lo que afirmo es que no es posible saber todas las alternativas que están disponibles para la toma de decisión – muchas de ellas están apenas por ser descubiertas o diseñadas, y las decisiones tienen que ser tomadas, a pesar de todo, después de haber tenido en cuenta una ínfima fracción de aquellas posibilidades. Por lo tanto, cuando algunos economistas afirman que “las personas racionales actúan en el sentido de la maximización”, no sólo hablan de algo que no “encaja” con hechos observables, no están ayudando a que se tomen buenas decisiones – o sea, decisiones que

³¹ Ackoff, R. “Planeación de Empresas”, Editorial Limusa, México D.F., 1994.

³² Simon, H. “El Comportamiento Administrativo”, Ediciones Aguilar, Buenos Aires, 1979, página 78.

puedan resolver problemas del mundo real que enfrentamos, aunque estas soluciones nunca sean "óptimas" en el sentido literal del término.

¡Las decisiones que tomamos "satisfacen", no optimizan! “³³

En cambio Sallenave refuerza la noción política pues entiende el proceso de fijación de objetivos a partir de las restricciones y de los intereses explícitos e implícitos de los grupos o coaliciones internas y externas. En este aspecto coincide con Simon en relacionar a la formulación de objetivos como un proceso que “*satisface*”, pero insertos en un marco de acción política. Para ello formula cinco proposiciones³⁴:

- No hay objetivos sin restricciones, esto es, ellas son un elemento intrínseco en su formulación. Esencialmente ellas emanan del poder relativo manifiesto en ciertos miembros o grupos que actúan en la organización.
- Generalmente ni la firma ni los empresarios tienen objetivos, sino que ellos sólo son la expresión de preferencias sistemáticas generadas frente a una alternativa de acción.
- La coalición dominante en una organización asigna a ésta sus objetivos, los cuales expresan las preferencias sistemáticas de sus miembros. Con ello logran afirmar su poder.
- El modo de comunicación de los objetivos, persigue inhibir, disuadir o distraer la atención de quienes puedan cuestionarlos. De este modo se refuerza el poder de la coalición dominante. Como dice Sallenave:
*“El objetivo es un truco de comunicación: el objetivo es un calmante, da un punto de referencia, guía la acción de cada cual; el objetivo es restrictivo: obliga a las coaliciones neutras a colaborar o a oponerse, exponiéndose en este caso a las represalias de la coalición dominante, que las acusará de “traicionar los objetivos de la organización; esta es, una forma elegante de despersonalizar el debate en el momento de despedir a los disidentes.”*³⁵
- Los objetivos de la empresa dependen de los objetivos personales de sus miembros. Sin embargo la individuación de los objetivos se inserta en los esquemas de poder que prevalecen en una organización.

Los cambios en los objetivos organizacionales resultan de la transacción entre los intereses de varios grupos de posibles participantes, para asegurarse su cooperación conjunta allí donde cada grupo es incapaz de conseguir individualmente y sin ayuda alguna sus propios objetivos. Por eso el objetivo de la organización rara vez coincidirá exactamente con los objetivos personales incluso de aquellos participantes cuyo interés en la organización radica en la consecución de su finalidad.

La complejidad que rodea la definición de objetivos organizacionales puede hacer perder de vista su verdadero propósito. Mientras la definición de un objetivo en sí debiera promover idealmente el orden, la predictibilidad de conductas y la organización eficaz de recursos, su formulación pareciera subsumirse en el caos, la imprevisibilidad y el desconcierto. Al respecto Hodge³⁶ cita a la Teoría de las Contradicciones como espejo de esta confusión:

- Las organizaciones hacen frente a entornos complejos y cambiantes que le imponen limitaciones y exigencias múltiples y contradictorias entre sí. A veces es imposible que puedan adaptarse a todas las demandas y problemas que el entorno les exige.

³³ Nascimento Rodriguez, J. “La Gestión no es el Arte de Optimizar”, en www.mujeresdeempresa.com/management.

³⁴ Sallenave, J. P. “La Gerencia Integral”, Editorial Norma, Bogotá, 1994.

³⁵ Sallenave, J. P. “Gerencia y Planeación Estratégica”, Editorial Norma, Bogotá, 1995, página 39.

³⁶ Hodge, B.; Anthony, W.; Gales, L.; “Teoría de la Organización”, Prentice Hall, Madrid, 1998, página 68.

- Las organizaciones poseen objetivos múltiples y contradictorios, por lo que es importante maximizar la obtención de todos ellos.
- Las organizaciones deben hacer frente a múltiples grupos de interés (internos o externos) que exigen demandas contradictorias. Puede llegar a ser imposible satisfacer a todos los grupos con intereses en una empresa.
- Las organizaciones deben gestionar demandas múltiples y contradictorias a lo largo del tiempo. La satisfacción de demandas a corto o largo plazo a costa de otras puede generar un desempeño subóptimo.

1.2.2.4. Metas

Definimos a las metas como los subobjetivos de una organización que integra las instancias de definición general de los objetivos con la ejecución específica de los mismos.

Como elemento del sistema de aprendizaje organizacional, las metas son etapas de control diseñadas para revisar la implementación de los objetivos propuestos.

Para Ackoff³⁷ mientras los objetivos se definen como “estados o resultados deseados”, las metas representan objetivos que se desean alcanzar en un tiempo específico dentro del período que abarca el plan.

Si en nuestro ejemplo de formulación de objetivos (expresado en el punto 1.2.2.2.) proponíamos “lograr un crecimiento del treinta por ciento de participación en el mercado en un plazo de cinco años”, una meta se definiría como “lograr un crecimiento del seis por ciento de participación en el mercado en el plazo de un año”.

Las metas se comunican en términos cuantitativos próximos a las formulaciones operativas de la definición de los objetivos. La utilidad de su empleo radica en la posibilidad de ser empleadas como puntos de control, de medición en la gestión de cada objetivo, mediante la retroalimentación de sus resultados, además de poder asociarse a los sistemas de aprendizaje organizacional. Ello permite reexaminar cada uno de los enunciados expresados en los objetivos al evaluar sus probabilidades de cumplimiento, al tiempo que también permite evaluar el nivel de desempeño alcanzado por las gerencias.

Hodge³⁸ traza algunas distinciones y taxonomías sobre el concepto de metas:

- Metas de mercado: operan como indicadores que evalúan la cuota de mercado y la capacidad de crecimiento de la empresa. Estas pueden incluir aspectos de promoción, innovación o desarrollo de nuevos productos, fijación de precios o penetración de mercados.
- Metas de performance financiera: permiten evaluar entre otros aspectos, la capacidad de la empresa de obtener utilidades; la solidez financiera frente a deudas y gastos, o la dinámica de los flujos de caja.
- Metas de productividad: que incluye aspectos vinculados a la calidad, costos, desperdicios e ineficiencias de producción.

En ocasiones, debido a la inconsistencia conceptual de ciertas definiciones, o en virtud de argumentos políticos, se confunden objetivos y metas. Mientras los objetivos admiten un doble carácter cualitativo y cuantitativo, las metas son estrictamente cuantitativas. Al respecto Sallenave es partidario de la “confusión política” en la distinción de los términos. Nos ejemplifica el autor:

³⁷ Ackoff, R. “Planeación de Empresas”, Editorial Limusa, México D.F., 1994.

³⁸ Hodge, B.; Anthony, W.; Gales, L, op. cit.

“La confusión entre metas y objetivos es frecuente, y, además, es alimentada por los dirigentes de la empresa. Para convencerse de esto es suficiente leer las palabras del presidente que preceden cada año al informe financiero de la empresa. El presidente suele comenzar felicitándose por los resultados obtenidos a pesar de la difícil coyuntura, y a continuación enumera los objetivos para el año siguiente:

- *Consolidación de la participación en el mercado.*
- *Mejoras de la rentabilidad y de los dividendos.*
- *Aumento de los beneficios sociales.*
- *Etc.”*³⁹

“En esta situación típica, el presidente habla de objetivos sin determinar las metas. Sin duda, lo hace intencionalmente, puesto que si hubiera querido revelar los objetivos completos, habría dicho, por ejemplo:

- *Lograr un 30% de participación en el mercado en los próximos dos años.*
- *Elevar la tasa de rentabilidad del patrimonio al 20%.*
- *Invertir el 4% de la nómina en beneficios sociales.”*⁴⁰

2. La noción de paradigmas

La noción de paradigma refiere a la interpretación compartida de la realidad, que sostienen un grupo de personas, a partir de sus conversaciones, hábitos y creencias.

Un paradigma conforma una estructura cognitiva que delimita el percibir y el actuar del grupo social que lo comparte, a la vez que instituye un conjunto de reglas implícitas que orientan la acción de quienes lo comparten. Como dice Kuhn, los paradigmas *podrían* determinar la ciencia normal sin intervención de reglas descubribles.⁴¹ La construcción de paradigmas se origina en cómo la tradición científica construye y transmite su conocimiento, a partir de reglas explícitas expuestas en la educación científica.

Para Etkin⁴², un paradigma determina la forma en que hacemos algo, determinación que ocurre a partir de *valores subyacentes* empleados por el observador que a su vez resultan en una toma de posición *tácita*.

En consecuencia desde un enfoque cognitivo, un paradigma puede definirse a como un sistema de significados compartidos y aceptados socialmente, que revisten el carácter de objetivos (objetividad que es reforzada por las prácticas sociales), que guían las decisiones, acciones y conforman el comportamiento organizacional.

³⁹ Sallenave, J.P. “La Gerencia Integral”, Editorial Norma, Bogotá, 1994, página 39.

⁴⁰ Sallenave, op. cit. pág. 39.

⁴¹ Kuhn, T. “La Estructura de las Revoluciones Científicas”, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1969.

⁴² Etkin, J.; Schvarstein, L., “Identidad de las Organizaciones”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.

En Administración, la noción de paradigmas es un instrumento que nos invita a comprender cómo en las organizaciones se construye la noción de realidad y a partir de la misma, cuáles han de ser los estilos gerenciales, de liderazgo o las preferencias decisionales predominantes en ese ámbito.

Desde esta perspectiva es posible develar el otro lado de la realidad objetiva y en cambio enunciar que no existe a priori una realidad estática o predeterminada sino que la misma es socialmente construida.

El constructivismo radical se presenta, por lo tanto, como un paradigma epistemológico contrapuesto al realismo, para el que la existencia de un mundo exterior al sujeto y con influencia en éste resulta innegable, y no sólo como eliminador de tentativas del individuo.

En esta línea, Maturana⁴³ distingue la objetividad sin paréntesis y la objetividad entre paréntesis. En la objetividad sin paréntesis, el observador asume la realidad y su capacidad cognitiva como algo “dado”, donde el observador es independiente del fenómeno observado. En un estadio de objetividad entre paréntesis, el observador construye su explicación de la realidad a partir de coherencias operacionales que funcionan de manera recursiva en la praxis del vivir. En un ámbito de paradigmas en oposición, cada explicación reflejaría una porción o “dominio” de la realidad; la veracidad de estas afirmaciones se verificaría en el examen de la lógica propia de sus coherencias internas.

El individuo – observador, construye su conocimiento en un juego dinámico de intercambio con su realidad inmediata. El paradigma asumido, implícito en sus juicios y acciones, elemento activo que en marca y condiciona la percepción, se reafirma o cambia en la interacción con la experiencia directa.

Glaserfeld⁴⁴ adhiere a esta perspectiva experiencial de la construcción del conocimiento, que define en base a tres conceptos:

- El conocimiento no es recibido pasivamente sino construido activamente por el sujeto cognoscente.
- La función de la cognición es adaptativa y sirve a la organización del mundo experiencial, no al descubrimiento de una realidad ontológica.
- El conocimiento no constituye una “pintura” del mundo. Aquello que damos en llamar hechos no son elementos de un mundo independiente del observador, sino elementos de la experiencia de un observador.

Watzlawick, un exponente del constructivismo radical cuestiona la concepción de realidad objetiva. Para el autor, toda realidad es en el sentido más directo, *la construcción* de quienes *creen* que descubren e investigan la realidad⁴⁵. La realidad supuestamente hallada es una realidad inventada y su inventor no tiene conciencia del acto de su invención, sino que cree que la realidad es algo independiente de él y que puede ser descubierta. Es a partir de esa invención que las personas perciben el mundo y actúan en él.

Para el constructivismo radical el mundo que experimentamos lo construimos automáticamente nosotros mismos porque no reparamos en cómo realizamos ese acto de construcción. El primer

⁴³ Maturana, H. “La Realidad: ¿Objetiva o Construida?”, Editorial Anthropos, México D.F., 1996.

⁴⁴ Glaserfeld, E. Von, “Introducción al Constructivismo Radical” en “La Realidad Inventada”, Gedisa, Barcelona, 1988.

⁴⁵ Watzlawick, P. “La Realidad Inventada”, Gedisa, Barcelona, 1988.

problema a resolver es consiste en explorar cómo adquirimos el conocimiento de la realidad – pregunta de carácter epistemológico - y consiguientemente, cuál es la noción de verdad.

La noción de saber – realidad se asemeja al de la llave que "encaja", pero ese encajar solo describe la capacidad de la llave, no la de la cerradura.

El paradigma constructivista considera que toda objetividad, fundada en la noción de saber – realidad se sostiene en convenciones implícitas de la cuales podemos salir. La realidad objetiva no es tal en la medida que esta es el resultado del ordenamiento y la organización de un mundo constituido a partir de nuestras experiencias.

Su propuesta parte de la *reflexividad* que el sujeto hace sobre su pensar – hacer, base de la toma de conciencia que necesitamos hacer si queremos "darnos cuenta de".

Desde la psicología, Piaget⁴⁶ afirma que la inteligencia organiza el mundo organizándose a sí misma. De allí que el conocer no es una actividad pasiva o receptiva, pues quien lo hace *opera* ese saber hasta lograr hacerlo suyo, posesión que se *siente* tomada cuando comprendemos algo o cuando algo nos hace clic (insight) repentinamente.

La epistemología, antes campo exclusivo de filósofos, comienza a ser abordada por biólogos y psicólogos, ocupados en indagar cómo funciona nuestro principal instrumento de percepción: la mente. Al respecto, Piaget desarrolla la noción de esquemas, definibles como modelos o mapas que el individuo emplea en su interacción con el mundo. En esta relación entre los esquemas y su entorno, nuestra capacidad de representación se va desarrollando cuando comparamos una percepción anterior con una presente. Sobre esta base comparativa se asientan la repetición, la constancia y la regularidad de percepciones. El desarrollo de esta capacidad de representación es la que nos lleva a clasificar a las percepciones como objetos, entendiendo por tal una unidad existente, separables de otros . En este proceso de distinción se crean estructuras automáticas de percepción, que el organismo cognitivo experimenta como "realidad".

De lo expuesto por Piaget, destacamos la presencia de tres procesos que obran como contenido en la formación de los esquemas: la asimilación, la acomodación y la abstracción reflexiva⁴⁷.

Asimilación es un proceso activo de amalgamamiento y ensamble entre los datos externos y los esquemas del individuo. Su funcionamiento es a la vez pasivo – receptivo, y activo, pues conduce a una estructura de anticipaciones. La acomodación es un proceso resultante de la asimilación. En el mismo, el individuo cambia sus esquemas en función a su nuevo enfoque de la realidad.

Dentro del esquema de cada individuo, el proceso de abstracción reflexiva es una operación de transición entre lo concreto y las formulaciones hipotético – deductivas. Arbib y Hesse citan sus etapas:

“a. Para construir una estructura más abstracta y general a partir de una estructura más concreta y particular, es necesario abstraer ciertas relaciones operacionales de la estructura antecedente, en la posterior;

b. Tal abstracción y tal generalización presuponen que la relación así abstraída debe “reflexionarse” sobre un nuevo plano de pensamiento.

*c. Esta reflexión consiste en nuevas operaciones relacionadas con las operaciones antecedentes mientras las continúan.”*⁴⁸

⁴⁶ Piaget, J. “Psicología de la Inteligencia”, Siglo Veinte, Buenos Aires, 1992.

⁴⁷ Citado por Hesse, Mary; Arbib, Michael, en “La Construcción de la Realidad”, Editorial Almagesto, Buenos Aires, 1998.

⁴⁸ Hesse, Mary; Arbib, Michael, op. cit. página 72.

El dilema que plantea este tipo de saber es que una vez derrumbados los muros de la verdad objetiva quedamos como niños indefensos, y automáticamente como respuesta defensiva ante este quiebre que denota desilusión, solemos colocarnos en la vereda de enfrente y decimos que toda realidad es cuestión de gustos, o todo es subjetivo, de modo que el individuo se encierra en una trampa sin salida, trampa que se cierne únicamente sobre sí mismo.

Para evitar estos extremismos debemos considerar que la realidad construida es un fenómeno en el que interactúan lo individual y lo colectivo, y que a partir de esta interacción podemos concebir la verdad y la objetividad, pero ellas estarán dadas condicionalmente, entre paréntesis, contextualizadas en de acuerdo a la forma, tiempo y lugar de su construcción.

Uno de los enlaces teórico conceptuales que nos permiten explicar cómo se construyen los paradigmas y de qué modo estos se transforman en el prisma detrás del cual las organizaciones conciben su realidad - interna y externa - podemos hallarlo en el construccionismo social. De acuerdo a este enfoque, una organización es un espacio co – construido, ligado por una historia en común que produce significados compartidos y acuerdos tácitos colectivos. Vaan Manen explicita algunos de los supuestos del construccionismo social:

- *"Todo comportamiento o acción humana se basa en alguna clase de creencia, certera o defectuosa, acerca de lo que pasa en la situación inmediata, así como qué es lo que se quiere lograr mediante alguna acción dada dentro de esa situación.*
- *Los acontecimientos, objetos, personas, hechos, relaciones, existen para nosotros solo en la medida en que son concebidos en nuestras mentes.*
- *Las interpretaciones que construimos de nuestras experiencias y las finalidades que damos a nuestras acciones son de origen social. Solo mediante la continua interacción con otros podemos construir ciertos significados para las cosas en el mundo, hacia los cuales podemos entonces engranar nuestro comportamiento".*⁴⁹

Desde la práctica comunicativa Pearce⁵⁰ interpreta el construccionismo social a partir de la relación intersubjetiva, capaz de construir un contexto común que cobra la dimensión de objetivo al ser reconocido por una comunidad de individuos.

2.1. Un nuevo concepto de organización

El paradigma constructivista considera que una organización es como un escenario en el cual los actores no toman la realidad tal cual es sino que la interpretan, en un proceso de naturaleza social, y al interpretarla construyen una comprensión compartida que se externaliza en el ejercicio dinámico de las relaciones en las cuales se negocian roles e identidades. La organización no existe como cosa objetiva y dada sino que se crea y se recrea en el marco de interpretaciones, noción que nos lleva a definir la realidad organizativa más allá del plano material y trasladarla al plano simbólico.

El paradigma constructivista también renueva nuestro enfoque sobre el percibir. Considerado como actividad pasivo – contemplativa, el percibir implica una acción en sí misma de carácter no neutral.

⁴⁹ Citado por Pfeffer, J. En "Organizaciones y Teoría de la Organización", El Ateneo, Buenos Aires, 1987, página 180.

⁵⁰ Pearce, B. "Nuevos Modelos y Metáforas Comunicacionales: el Pasaje de la Teoría a la Praxis, del Objetivismo al Construccionismo Social y de la Representación a la Reflexividad", en Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad, Paidós, Buenos Aires, 2002.

Percepción y acción son partes interdependientes de un mismo continuo. Toda percepción acaba por atribuir a los objetos que percibimos significaciones relativas a la acción. Como dice Guiot

*“De alguna manera las significaciones se manipulan, se seleccionan y se transforman según la situación en que se ve involucrada la persona y en función de la acción proyectada o emprendida. Las significaciones de las hipótesis, de las inferencias y de las expectativas pueden así confirmarse, invalidarse o revisarse en la misma acción y como resultado de las interacciones sociales que ella implica.”*⁵¹

2.2. Conocer desde la acción

El conocimiento desde la acción se manifiesta como un saber implícito en nuestros patrones de juicio, parece no provenir de una operación intelectual previa, sino que se halla radicado en los procesos del *saber cómo*.

Schön distingue los procesos de pensamiento de los procesos no lógicos, siendo estos últimos poco susceptibles de ser expresados en palabras. Ejemplos de estos procesos se ven en el cálculo de distancias o en la precisión que demuestran los jugadores de distintos deportes como fútbol, tenis o basket, habilidad que no pasa por los procesos analíticos normales sino que están como registradas en la mente de quien las ejecuta.

Conocemos a partir de internalizaciones de eventos que organizan nuestro mundo cognoscible, cuyas propiedades son:

- Hay acciones, reconocimientos y juicios que sabemos cómo llevar a cabo espontáneamente, y en los que no tenemos que pensar sobre ello previamente o durante su ejecución.
- A menudo no somos conscientes de haber aprendido a hacer estas cosas, simplemente nos encontramos haciéndolas.
- En algunos casos fuimos conscientes una vez de las comprensiones que más tarde fueron internalizadas en nuestra sensación de la acción misma. En otros casos podemos no haber sido nunca conscientes de ellas. No obstante en ambos casos, somos incapaces de describir el saber que nuestra acción revela.

2.3. La reflexión desde la acción

A menudo se creía que el hacer y el pensar eran universos paralelos, y que en la acción repetimos mecánicamente los patrones de comportamiento que alguna vez adquirimos. Sin embargo varias son las disciplinas, como los deportes o la música, que demuestran a gente que aprende haciendo y que puede pensar en algo mientras lo hace. Este aprender haciendo permite revisar nuestros conocimientos y supuestos subyacentes, de modo que la experiencia se convierte en una escuela de saber en la que el profesional construye sus teorías desde la acción. El siguiente ejemplo ilustra en parte lo que queremos decir:

“Un banquero especializado en inversiones, admite que no puede describir sus juicios sobre el riesgo de inversión de una compañía. Las reglas y prácticas comunes solo le permiten calcular en un 30 por ciento un riesgo de inversión y recuerda una situación ocurrida en un gran banco. Su

⁵¹ Guiot, Jean “Organizaciones Sociales y Comportamientos”, Editorial Herder, Barcelona, 1985.

tarea consistía en examinar la viabilidad de futuros proyectos de inversión para aprobar su financiamiento, tarea que requiere de un riguroso análisis de cifras e indicadores.

En esta oportunidad parecía que todos los exámenes cuantitativos eran satisfactorios y desde los números podía emitirse un muy buen juicio de la posición del banco. Sin embargo había algo que al banquero no le cerraba, le pareció que estaba reaccionando al hecho de que había sido tratado con un grado de deferencia desproporcionado respecto a su posición; qué pudo haber motivado que lo trataran así? se preguntaba. Cuando salió del banco le dijo a su colega: ¡ De ninguna manera encaremos nuevos negocios con ese banco!, dejemos que solo sigan con sus compromisos existentes.

Al poco tiempo el banco sufrió una estrepitosa bancarrota, cuando nada hacía suponer, al menos según las cifras, que ello ocurriría.”⁵²

Comúnmente se cree que los administradores disponen de un instrumental de saber que los capacita para sostener bajo control sus decisiones, pero tal supuesto es erróneo, porque en realidad muchas de las decisiones son tomadas en condiciones de riesgo o de incertidumbre, de allí que necesariamente debe aprender a *leer* lo que sucede *como si* se tratara de un texto aun no escrito cuyo desarrollo ocurre aquí y ahora.

Distintas corrientes y autores tratan de darle una explicación a este "leer la realidad", normalmente llamada intuición. Kuhn nos da un ejemplo de este modo de distinguir:

"El ver pequeñas gotas de agua o una aguja frente a una escala numérica es una experiencia perceptual rudimentaria para el hombre ignorante de cámaras de nubes y amperímetros. Siendo así requiere meditación, análisis e interpretación, (o la intervención de una autoridad externa), antes de que se puedan lograr conclusiones sobre electrones o corrientes. Pero la posición del hombre que ha aprendido sobre estos instrumentos y tuvo mucha experiencia en ejemplares, es muy diferente con ellos y hay sus correspondientes diferencias en la forma en que procesa los estímulos que desde éstas le llegan.

Viendo una cámara de nubes ve literalmente, no gotas de agua sino las trayectorias de los electrones, de las partículas alfa, etc. Estas huellas son criterios que él interpreta como indicios de la presencia de las partículas correspondientes, pero esa trayectoria es más corta y diferente de la considerada por el hombre que interpretaba las gotitas”.⁵³

En el uso metafórico no menos que en el literal del "el ver", la interpretación comienza donde termina la percepción. Ambos procesos no son los mismos, y lo que la percepción deja para complementar la interpretación, depende drásticamente de la naturaleza, la cantidad de experiencia previa y del adiestramiento.

Schön sostiene que los directivos y gerentes mantienen una conversación activa con cada situación que implica una reflexión en la acción. Surge la otra faz de los supuestos racionalistas, aquella sostenida en un conocimiento originado en las prácticas individuales y organizativas, cuya naturaleza es esencialmente tácita.

El contraste entre el racionalismo científico y la reflexión sobre la acción se produce en el caso que una empresa decide lanzar un nuevo producto al mercado. Tradicionalmente se recurre a investigaciones de mercado que a partir de modelos de conducta del consumidor, análisis de la competencia o análisis de mercados intentan reunir información que permita elaborar las mejores alternativas y poder predecir, de algún modo, cuáles han de ser los resultados de la decisión. Pero ocurre que cuanto más nuevo se el producto mayor es el margen de riesgo ya que no pueden

⁵² Schön, D. "El Profesional Reflexivo" Editorial Piados, Buenos Aires, 1998, página 68.

⁵³ Kuhn, T. "La Estructura de las Revoluciones Científicas", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1969, página 302.

preverse las reacciones de los consumidores, por lo que los resultados de una investigación de mercado deben tomarse con cuidado. Una muestra de ello es el caso de la compañía norteamericana 3M⁵⁴:

Luego de la Segunda Guerra Mundial la 3M Corporation puso en el mercado una cinta de acetato de celulosa transparente, recubierta en una de las caras con un adhesivo sensible a la presión, que denominaron cinta de calzar. La habían pensado para que sirviera como material de reparación de libros. Pero en las manos del consumidor el producto vino a ser utilizado de muy diferentes maneras, la mayor parte de las cuales no tenía nada que ver con la reparación de libros, como envolver paquetes, pegar fotos en la pared, reparar billetes, etc.

Los directivos de la 3M no consideraron estos sorprendentes usos como un fracaso de su plan inicial de mercadotecnia, ni los aceptaron meramente como un feliz accidente. Se fijaron en ellos y trataron de darles sentido como un conjunto de mensajes sobre mercados potenciales. De este modo la compañía empezó a poner en el mercado tipos de cinta adhesiva especialmente diseñada para utilizarla en aplicaciones tales como empaquetado o decoración.

El proceso de mercadotecnia de 3M pasó de los análisis proyectivos a establecer una conversación reflexiva con los consumidores.

3. Paradigmas en Administración

La noción de paradigmas permite acercarnos a la construcción de “mundos de significados”, de percepción, pensamiento y de acción insertos en las organizaciones.

Las organizaciones se construyen en la interacción de la diversidad de paradigmas que anidan en ella. El conocimiento que emerge de ellos, basado en reglas implícitas y explícitas, conjuga la teoría y la praxis en un proceso de aprehensión y de reflexión en la acción.

En los capítulos siguientes intentaremos aproximarnos a los primeros ejes paradigmáticos de los enfoques que dieron origen a la Teoría de la Organización, considerando sus contenidos así como las rupturas provocadas entre paradigmas.

Destacados autores como Koontz o Pfeffer critican la profusión de teorías que a modo de selva se han reproducido sin un orden y una coherencia determinada, trataremos de hallar un primer orden al caos a partir de la elaboración de un cuadro evolutivo de los diversos enfoques. Dicha distinción obedece a las rupturas paradigmáticas e históricas, a los saltos evolutivos producidos entre los aportes de un enfoque y otro.

Este orden en buena parte se nutre de acciones y reacciones, de contradicciones que devienen en cambios, o desde posturas sintetizadoras cuando no, de aquellas que guardan la pretensión de ser totalizadoras.

Son ejemplo de estas rupturas y cambios teóricos:

- La oposición entre los enfoques mecanicistas y los enfoques humanistas. Para los primeros, inspirados en gran medida en la ingeniería, la organización se concibe como un conjunto de engranajes integrador de los aspectos técnicos, tecnológicos y humanos orientados hacia

⁵⁴ Schon, D. “El Profesional Reflexivo”, Paidós, Buenos Aires, 1998, página 218.

la consecución de la eficiencia. Por su parte, los enfoques humanistas, inspirados por las ciencias sociales criticarán la deshumanización de los enfoques mecanicistas, a la vez que proponen atender las necesidades socioemocionales de los miembros de una organización.

- Los enfoques sistémicos cuya objetivo es el poder integrar o buscar nexos teóricos entre los aspectos particulares, puntos ciegos o aspectos inconexos de las teorías científicas.
- El paradigma racionalista que propone leer e interpretar a las organizaciones a partir de sus procesos decisorios, como eje superador de los enfoques anteriores.
- La visión de la organización desde sus idiosincrasias culturales, productora de normas, valores y creencias compartidas.
- Las teorías medio ambientales que perciben a la organización como un ente sujeto a las contingencias del entorno. Desde esta perspectiva, se elaboran respuestas adaptativas que respondan a los cambios en el contexto.

3.1. Objetivos propuestos por cada paradigma

Teoría	Objetivos propuestos
---------------	-----------------------------

Clásica	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad lograda en base a métodos de diseño del trabajo, de carácter sistemáticos. • Eficacia y eficiencia en la acción organizativa.
Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un marco organizativo legal y formal. • Control social. • Continuidad de la organización. • Predictibilidad de la conducta humana.
Sociológica	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad lograda en base a la influencia que las normas sociales ejercen sobre el individuo. • Lograr calidad de vida en el trabajo, a partir de mejorar ambientales y del diseño social.
De sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el pensamiento sistémico como un nuevo modo de decidir y actuar en las organizaciones. • Propone una visión integrada, que aúna funciones y conocimientos especializados, en contraposición a los tradicionales esquemas escindidos de decisión y acción analíticos.
Paradigma del Aprendizaje Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar y diagnosticar las causas de los procesos de desaprendizaje organizacional. • Buscar las causas eficientes que promuevan el aprendizaje y la transferencia de conocimientos en la organización.
De la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un esquema teórico que permita predecir el comportamiento organizativo. • Dotar de eficacia a los mecanismos decisorios a partir de su estudio e investigación.
Medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • La eficacia (interpretada como supervivencia) de la organización se logra a partir de su adaptación con el medio ambiente.
De la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar a las organizaciones a partir de sus valores, supuestos y creencias compartidas. • Interpretar cuáles son los constructos de los procesos culturales.

Fuente: elaboración propia.

4. Hacia una nueva definición de organización

Basados en las nociones de complejidad organizacional, definiremos a las organizaciones como espacios en los que conviven la multiplicidad de perspectivas (posiciones, visiones del mundo y

paradigmas), unificadas por las prácticas, las creencias, y las instituciones que en su conjunto forman el paradigma dominante.

Nuestra definición de las organizaciones, se basa en el principio dialógico, pues refleja tanto la aceptación de los procesos que forman su esencia, su ser, y de allí sus instituciones, como la presencia de posturas disímiles, esto es, *instituyentes*.

Entonces, concebimos a las organizaciones a partir de los procesos básicos de institucionalización y cambio. En esta dinámica, la noción de paradigmas es central, pues permite explicar el comportamiento de toda organización.

La presencia de estos paradigmas podemos apreciarla con más fuerza en la formación de los *consensos* que se establecen, ya sea en torno a los objetivos y metas de la empresa, como en aspectos diarios de trato con los clientes, acceso a los mercados o adquisición de tecnologías.

Mientras los *consensos* colectivos tienden a ser la fuerza conservadora, el cambio, promovido por fuerzas internas y externas a la organización, surge como la disrupción de estos consensos.

En términos de Kuhn, las creencias prevalecientes ya no son suficientes para contener la marea de nuevas ideas o prácticas. En nuestro ejemplo, sería el caso del cambio del comportamiento en los clientes, en los patrones de los mercados o en la gestión de las tecnologías.

La crisis del paradigma organizativo demandan un cambio del conocimiento en la acción. las formas de percibir y actuar sobre la realidad, deben ser recreadas.

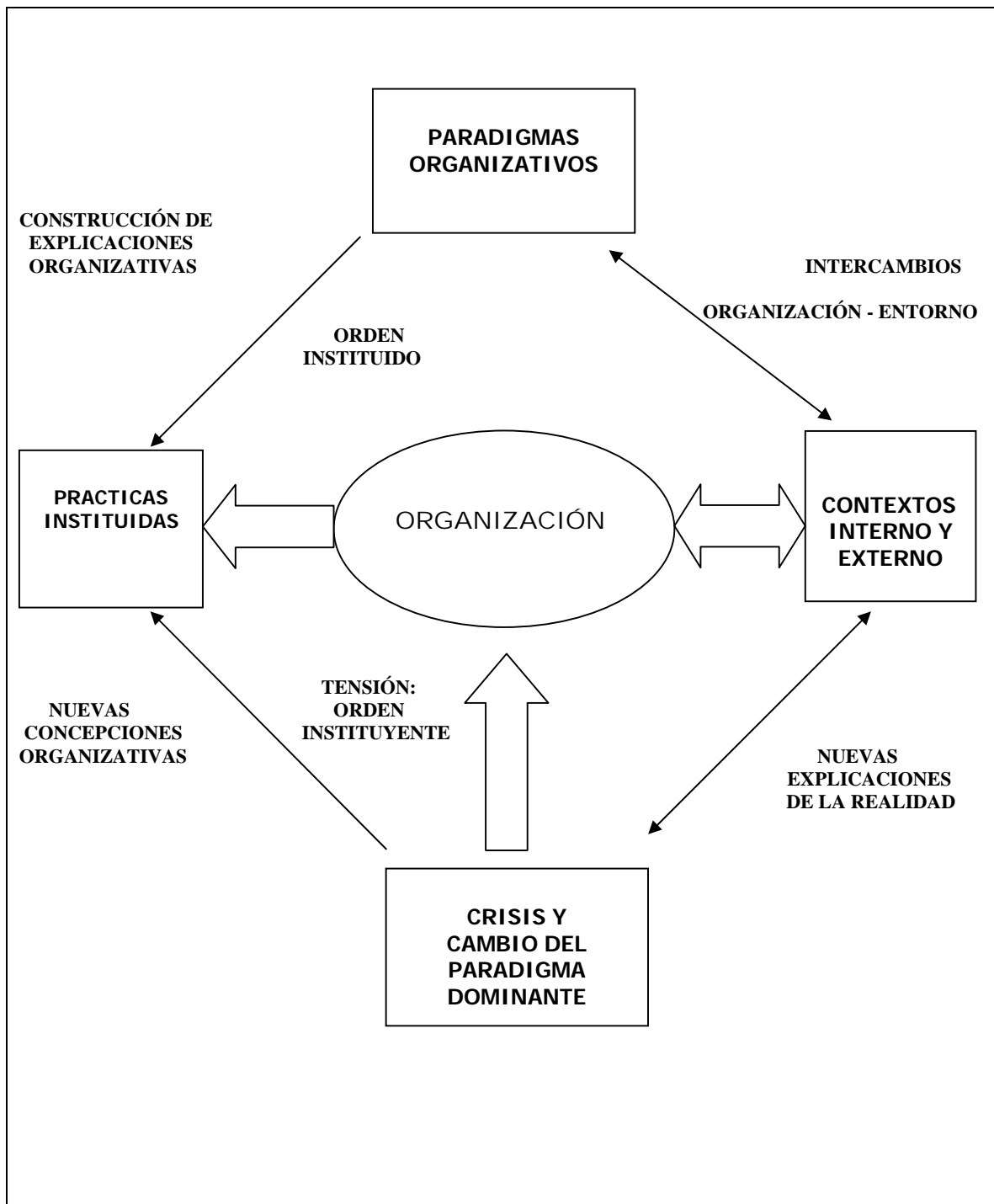
El nuevo paradigma trae consigo la semilla de un nuevo orden, el cual reestablece la eficacia y la eficiencia en el desempeño de la organización.

De este modo, los procesos organizativos, mediados por el paradigma dominante, se enmarcan en un ciclo dinámico de conservación - crisis – cambio, necesario para elevar la capacidad de sobrevivir y crecer de toda empresa.

En el siguiente esquema, expresamos una síntesis de la dinámica organizativa:

Esquema: nueva definición de organización⁵⁵

⁵⁵ Fuente: elaboración propia.



4.1. CASO: MC DONALD'S⁵⁶

Conocida internacionalmente por sus hamburguesas Mc Donald's es un ejemplo del poder de las franquicias. Comenzó como un modesto restaurante de comidas rápidas que tenía la particularidad

⁵⁶ Adaptado de Hill y Jones, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, México D.F., 1997.

de atender rápidamente a sus clientes - especialmente adolescentes - en un ambiente sumamente funcional. La expansión nacional e internacional del negocio fue resultado de una serie de elementos:

1. Un proceso de producción que logra combinar tecnología poco compleja de gran capacidad de producción con una alta capacitación de mano de obra especializada.
2. El sistemas de franquicias particularmente diseñado que otorga al franquiciado todos los elementos indispensables para gerenciar su local, quien a cambio debe pagar una cuota por uso de marca (regalía). Merced a las franquicias Mc Donald's, una empresa que en sus comienzos era de reducido capital, ha podido expandir la cantidad de locales en todas las latitudes.
3. Su imagen, pensada para captar la atención de niños y especialmente adolescentes. La posición que sostiene en el mercado hace que su competencia quede muy atrás.
5. Su cultura de trabajo, guiada por un fuerte esquema de valores y creencias compartidas.
6. Sistemas de incentivos a los empleados, promovidos por las mismas normas sociales (empleado del mes) o en virtud a la instrumentación de ascensos (incentivos materiales).
7. Productos de bajo costo que otorgan un alto nivel de rentabilidad.
7. El desarrollo de acuerdos con proveedores (uno de los principales factores del medio ambiente), algunos de ellos prácticamente integrados a la empresa merced al sistema de entregas justo a tiempo.
8. Su orientación al cliente la convierte en una empresa muy atenta a las tendencias en materia de costumbres, capacidad que le otorga posibilidades de ser innovadora. Normalmente se introducen nuevos productos o se modifican las políticas de precios para atraer nuevos clientes.

Como parte de su imagen institucional Mc Donald's auspicia eventos, jornadas y organizaciones orientadas al bien común.

CONSIGNA: Analice los paradigmas que conviven en Mc Donald's

5. Síntesis

En esta unidad, hemos abordado aquellos aspectos constitutivos de la noción de organización. en forma creciente, avanzamos desde las concepción de las organizaciones como entes sociales y técnicos, hacia las nociones de complejidad organizativa, enmarcada en la relación dialógica individuo – organización, en la definición de múltiples lógicas y propósitos que conviven entre si,

en las contradicciones inmanentes y en el marco que definen las relaciones de poder y la necesidad de trabajar en pos de la ética organizativa.

Entonces, la definición de organización se complejiza a medida que comenzamos a tomar en cuenta sus elementos componentes – misión, objetivos, metas -, así como los paradigmas que guían su formulación.

Las organizaciones se forjan en ámbitos que contienen en un mismo espacio y tiempo la diversidad y la dialógica de fuerzas que luchan por conservar, fuerzas que pujan por cambiar, la tensión entre posturas y formas de concebir la realidad divergentes, la racionalidad y la irracionalidad.

Cada paradigma encierra en sí mismo una definición propia de organización, excluyente de otros modos de pensar. Nuestra definición de organización intenta superar las barreras paradigmáticas a fin de comprender el fenómeno en su conjunto – visión que también encierra un supuesto y un paradigma implícito -, que también choca con nuestras barreras perceptivas y nuestros propios procesos de exclusión.

Aquí, el paradigma constructivista, dada su propuesta de reflexividad hacia el conocer, obra como puente entre la definición de paradigma y la de organización. En esta relación, encontramos que el conocimiento en la acción define de mejor modo, la manera en que las organizaciones encaran su realidad.

Comprender a las organizaciones es un ejercicio que implica a su vez, develar la naturaleza del hombre en tanto ser individual como ser colectivo. Las organizaciones son nuestro espejo, nos reflejan y nos vemos reflejadas en ellas, y en este proceso construyen su identidad y al mismo tiempo nos construimos en y con ellas.

Desde la perspectiva ética que hemos asumido en esta unidad, y cabe que el hombre entienda, finalmente, que las organizaciones son y el fruto de su creación, que “deben ser” sus servidoras y no un ente impersonal que lo domina y lo limita.

6. Bibliografía

1. Amat, J., “Control de Gestión: una Perspectiva de Dirección”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000.
2. Ackoff, R., “Planeación de Empresas”, Editorial Limusa, México D.F., 1994.

3. Ackoff, R., "Planificación de la Empresa del Futuro", Editorial Limusa, México D.F., 1995.
4. Drucker, P., "La Sociedad Poscapitalista", Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1993.
5. Drucker, P., Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro, El Ateneo, Buenos Aires, 1991.
6. Drucker, P., La Gerencia, El Ateneo, Buenos Aires, 1990.
7. Etkin, J., "La Doble Moral de las Organizaciones", Mc Graw Hill, Madrid, 1993.
8. Etkin, J., "Política, Gerencia y Gobierno de las Organizaciones" Editorial Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.
9. Etkin, J.; Schvarstein, L., "Identidad de las Organizaciones", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.
10. Fromm, E., "Ética y Psicoanálisis", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1997.
11. Guiot, J., "Organizaciones Sociales y Comportamientos", Editorial Herder, Barcelona, 1985.
12. Le Moüel, J., "Crítica a la Eficacia", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992.
13. Hall, R., "Organizaciones Estructura y Proceso", Prentice Hall, México D.F., 1983.
14. Hax, A.; Majluf, Nicolás "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Editorial Granica, Buenos Aires, 1997.
15. Hesse, M.; Arbib, M. "La Construcción de la Realidad", Editorial Almagesto, Buenos Aires, 1998.
16. Hill y Jones, Administración Estratégica.....
17. Hodge, B.; Anthony, W.; Gales, L.; "Teoría de la Organización", Prentice Hall, Madrid, 1998.
18. <http://www.iacd.oas.org>
19. <http://www.mujeresdeempresa.com>
20. <http://www.poderciudadano.org.ar>
21. Kuhn, T., "La Estructura de las Revoluciones Científicas", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1969.
22. Maturana, H., "La Realidad: ¿Objetiva o Construida?", Editorial Anthropos, México D.F., 1996.
23. Mintzberg, H., El Poder en la Organización, Editorial Ariel, Barcelona, 1993.
24. Pakman, M., "Construcciones de la Experiencia Humana", Gedisa, Barcelona, 1996.
25. Pfeffer, J., "Variedad de las Perspectivas", en "Teoría de la Organización", MAP, Madrid, 1993.
26. Piaget, J., "Psicología de la Inteligencia", Siglo Veinte, Buenos Aires, 1992.
27. Sallenave, J.P., "La Gerencia Integral", Editorial Norma, Bogotá, 1994.
28. Sallenave, J. P., "Gerencia y Planeación Estratégica" Editorial Norma, Bogotá, 1995.
29. Schnitman, D., "Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad", Paidós, Buenos Aires, 2002.
30. Schon, D., "El Profesional Reflexivo", Paidós, Buenos Aires, 1998.
31. Schvarstein, L., "Psicología Social de las Organizaciones", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1991.
32. Simon, H., "El Comportamiento Administrativo", Ediciones Aguilar, Buenos Aires, 1979.
33. Pfeffer, J., "Organizaciones y Teoría de la Organización", El Ateneo, Buenos Aires, 1987.
34. Watzlawick, P., "La Realidad Inventada", Gedisa, Barcelona, 1988.

UNIDAD II: La organización como Máquina

Objetivos de la unidad.

- ❑ Estudiar la raíz histórica de la Administración Científica y la Teoría Clásica de la Administración.
- ❑ Abordar en profundidad, los aportes originarios vertidos a estos enfoques por Frederick Taylor, Henry Ford y Henri Fayol.
- ❑ Analizar la continuidad de estos enfoques, su influencia en las corrientes de pensamiento administrativo y su aplicación en la industria.
- ❑ Reflexionar sobre las críticas vertidas al enfoque clásico.

1. La Escuela Científica de Taylor. Aproximación a las condiciones que marcaron su surgimiento

Coexisten diferentes énfasis a la hora de caracterizar el contexto que sirvió de marco a los primeros pasos por imponer, de modo definitivo, la profesionalización de la gestión de las organizaciones empresariales, un proceso que en el último cuarto del siglo XIX se convirtió en una exigencia de más en más impostergable:

- Chandler pone el acento en la imparable transformación de los procesos tecnológicos, que imponían la coordinación administrativa como su exigencia central para asegurar niveles inéditos de productividad y de rendimiento del capital.
- Kliksberg, en la gran concentración de económica a la que se asistía en esa época:

*...”con un impulso avasallador, surge en ese período en el seno de la estructura norteamericana, la gran empresa, que copa uno a uno todos los sectores vitales, eliminando de ellos a pequeños y medianos competidores, e impone las nuevas formas de la economía”*¹

- Por su parte Coriat pone en tintes dramáticos la búsqueda de una también inédita intensificación de la explotación de la fuerza de trabajo, que pasaría, en primer lugar, por acabar con el control obrero de los tiempos de producción:

*“Quien domina y dicta los modos operatorios se hace también dueño de los tiempos de producción”*²

Por si hiciera falta recordamos que, sobre todo en el contexto que aquí se intenta describir, los tiempos de producción determinaban la ganancia empresarial, y que la maximización de la ganancia se convierte, de hecho, en el propósito último –muchas veces parecería que el único- de la gestión empresarial.

De las puntualizaciones hechas hasta aquí, y muy especialmente para acercarnos más aún al hábitat histórico de la propuesta tayloriana, nos parece imprescindible precisar los profundos

¹ Kliksberg, B. “El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985, pág. 137.

² Coriat, B. “El Taller y el Cronómetro” Siglo XXI; México 1997, página 24.

cambios de todo orden que transformaron la economía y la sociedad de los EE.UU., a partir en especial de la Guerra de Secesión, que terminara por afirmar el dominio de los sectores industrialistas en ese país, y la progresiva pérdida de influencia del capitalismo de plantaciones, portador de relaciones sociales y sistemas de gestión sustancialmente divergentes.

1.1. Contexto histórico del enfoque.

Desde mediados del siglo XIX cobraron mayor auge las fuerzas de la industrialización en las economías de los países centrales. La expansión de las operaciones comerciales promovidas por los avances científico – técnicos en materia de transportes y comunicaciones abrió nuevos mercados. El saber aplicado al desarrollo de nuevos productos y procesos de producción, fortalecía los lazos entre la ciencia y la industria.

En este ámbito de producción en masa se hace evidente la participación del capital financiero en la promoción de las actividades capitalistas, de allí que el principal objetivo de empresarios e inversionistas era poder maximizar las utilidades y con ellas, el rendimiento del capital.

El ritmo de la innovación tecnológica, el crecimiento y la expansión de la población y el aumento de los niveles de producción provocaron la expansión de los mercados y crearon la necesidad de hallar medios para administrar la mayor complejidad productiva.

Se percibían como obstáculos la baja productividad de la mano de obra y el modo en que ella comenzaba a organizarse sindicalmente. Idear la racionalización en las operaciones del taller alcanzaba a cumplir con los propósitos de lograr a un mismo tiempo una mayor productividad y un mayor rendimiento del capital, a partir de estos beneficios:

- Reducción de los costos de fabricación:

A partir de suplantar mano de obra calificada y especializada por mano de obra no especializada. En una fábrica que incorpore maquinarias éstas se encargarán de reemplazar las actividades complejas de modo de ir reemplazando el protagonismo de la mano de obra, sometiéndola a convertirse paulatinamente en un aditamento de aquellas. La inexistencia de legislación laboral reforzó esta tendencia y promovió el trabajo de mujeres y niños.

- Aumento del ritmo de trabajo:

Como resultado del progresivo reemplazo de fuerza física por fuerza mecánica.

- Debilitamiento de la organización obrera.

El poder que paulatinamente iban adquiriendo los sindicatos los transformaba en un "colocador de personal" que regulaba la calidad y cantidad de la mano de obra.

- Imposición de un esquema disciplinario:

El relativamente alto poder de negociación de los obreros calificados debía subordinarse a los designios de las máquinas.

Se observa como la racionalización de los procesos de producción se concebía aun desde un matiz eminentemente tecnológico, haciéndola capaz de transformar y regular por sí misma, el accionar de la mano de obra.

Durante el siglo XX la caída de las economías domésticas en Europa provocó un gran aluvión inmigratorio principalmente hacia los Estados Unidos. Ello provoca un dramático cambio en la composición de la clase obrera, pues se trata en general de mano de obra campesina, disciplinada, poco instruida y principalmente poco politizada y sindicalizada.

Quien sufre el mayor impacto es el movimiento sindical norteamericano, pues el exceso de oferta de mano de obra provoca el abaratamiento de sus costos, además de ser una potencial amenaza a su poder de negociación: cuanto mayor fuera la capacidad del sector industrial en incorporar mano de obra no especializada, más deberían ceder en sus reclamos.

Dadas estas condiciones Coriat concluye que el taylorianismo significó una estrategia de dominación sobre el trabajo, pues progresivamente permite la incorporación de trabajadores no especializados, desplazando de esta manera a aquellos que de una u otra manera, pertenecían, merced a su oficio, a un gremio o sindicato determinado.

Para Kliskberg, la evolución posterior de la teoría administrativa está indisolublemente ligada a esa proyección.

a) La gran concentración económica

Hacia fines del siglo XIX cobró mayor impulso la tendencia hacia la gran empresa monopólica, representada en la figura de los trust. Eran características de su funcionamiento general la planificación detallada de los trabajos, la especialización de las funciones, la adopción de prácticas que eliminaran a la competencia, la minimización de los costos de mano de obra, etc.

A principios del siglo XX, la gran empresa comercial sufre un cambio significativo en su estructura financiera, pues las fuentes originarias de capital, absolutamente endógenas, son reemplazadas por el capitalismo financiero. El fin de aumentar la productividad se amplía al maximizar las relaciones mano de obra - salario, planta instalada - costos fijos, e inversión - rendimiento del capital.

b) La inexistencia de un cuerpo de legislación social

En el campo laboral prevalecía el principio jurídico de raíz liberal, que pregonaba la autonomía de voluntad en materia contractual. Las empresas de entonces se oponían vigorosamente a todo intento de sacar el contrato de trabajo del marco del derecho privado, creando por ley normas que limitaran la total libertad de las partes en la redacción de sus cláusulas.

c) Limitada fuerza de las organizaciones sindicales

El reconocimiento de los sindicatos y de la actividad sindical comenzaba a trazarse en un marco de violentas huelgas, pues sus actividades eran hasta entonces punibles por las fuerzas contratadas por los patronos. El mismo medio que le permitía cobrar notoriedad afectaba seriamente su legitimidad institucional, de modo que se los catalogaba de marginales o clandestinos.

d) Estructura del mercado de trabajo: la masa inmigratoria

Las profundas transformaciones del mercado de trabajo y la enorme masa de inmigrantes que arribara al país en el período son dos procesos de incidencia decisiva. Pese a su indiscutible vinculación, preferimos mostrarlos por separado. Para una mejor visualización transcribimos a continuación dos cuadros que a nuestro entender permiten asumir plenamente sus alcances:

I. POBLACIÓN, FUERZA DE TRABAJO E ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN 1860-1920

AÑO	POBLACIÓN (en millones)	FUERZA DE TRABAJO (en millones)	ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN (porcentual)
-----	----------------------------	---------------------------------------	--

1860	31.5	11.1	35
1870	39.9	12.9	32
1880	50.3	17.4	35
1890	63.1	23.3	37
1900	76.1	29.1	38
1910	92.4	37.5	41
1920	106.5	41.6	39

Fuente: Oficina de Censos de EE.UU., *Historical Statistic of the United States, Colonial Times to 1957*(Washington D.C. 1960); cit. en: James H. SOLTOW, Richard SYLLA y Sidney RATNER: *Crecimiento, Bienestar y Poder de Decisión*, ; Editorial Fraterna, Buenos Aires 1983; Volumen II, p. 77.

II. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FUERZA DE TRABAJO POR SECTOR, 1860-1920

Año	Agricultura	Manufactura	Comercio	Transporte	Otros	Total
1860	53	14	8	2	23	100
1880	51	19	11	3	16	100
1900	40	20	14	4	22	100
1920	26	27	14	8	27	100

Fuente: Stanley LEBERGOTT, *Labor Force and Employment, 1800-1960*; en : National Bureau of Economic Research, *Output, Employment and Productivity in the United States after 1800*(Nueva York: National Bureau of Economic Research, 1966), Tabla 2, p. 119; cit. en SOLTOW, SYLLA y RATNER; op. cit, p. 82

Los cuadros precedentes muestran una primera imagen de las profundas transformaciones demográficas del período:

- En el primero se observa la casi triplicación de la población y de la fuerza de trabajo en valores absolutos, con variaciones de alguna importancia en la participación relativa de esta última en la población total.
- En el segundo, las gravitantes migraciones de la población económicamente activa, desde las zonas rurales a los restantes sectores de la economía. Así, mientras la fuerza de trabajo agrícola redujo su participación a la mitad, la fuerza de trabajo ocupada en la industria y el comercio casi duplicó esa participación, y la de la ocupada en el transporte se cuadruplicó.

De Soltow y sus colaboradores rescatamos dos acotaciones adicionales:

1. Excepto en el período 1901-1910, “...durante la mayor parte de la historia norteamericana, los aumentos de la población y de la fuerza de trabajo se originaron principalmente en el incremento natural, es decir, en el exceso de nacimientos sobre los fallecimientos de personas que vivían en los Estados Unidos”⁴. Los aumentos naturales representaron entre 1860 y 1920 entre el 60 y el 72% del incremento global
2. En el período 1860-1920 llegaron a ese país 29,5 millones de inmigrantes, predominando hasta 1890 los procedentes de Europa del Norte y del Oeste; y entre 1890 y 1910 los de la Europa meridional y oriental. Del total general, aproximadamente 1/3 retornó más tarde a sus países de origen⁵.

⁴ Soltow, op.cit. págs. 77/78.

⁵ Op.cit., págs. 78/79.

Coriat aporta mayores precisiones en cuanto a la composición de esa masa inmigratoria. En ella se destacaban dos grupos:

1. *“... un número relativamente escaso de obreros de oficio y artesanos que pudieron sustraerse a la vigilancia de las leyes europeas que prohibían su emigración y que, habiendo pertenecido frecuentemente a ligas y asociaciones obreras, reconstruirán rápidamente sindicatos y asociaciones de defensa”*
2. *“... una gigantesca masa de pobres diablos, recién expropiados de sus campos, sin especialización ni conocimiento del trabajo industrial, y privados de asociaciones de defensa colectiva de su fuerza.”*⁶

De ese modo, uno de sus efectos más importantes sobre la economía y la sociedad de los Estados Unidos fue la constitución de un formidable ejército de reserva, que por añadidura *“... posee características más favorables al proyecto industrial en el que trabaja América que aquellos de los que se beneficiaron los países del Occidente europeo.”*⁷

El autor francés aclara a continuación las connotaciones consiguientes a derivar de ese ejército de reserva:

*“dado que el proceso de trabajo todavía se basa, y de modo amplio, en el oficio y la habilidad obrera, esas características de su configuración se prestan poco en la práctica para la incorporación de las fuerzas de trabajo no especializadas de las que rebosan los Estados Unidos.”*⁸

Las conclusiones de Hobsbawm, quizás desde una perspectiva temporal un tanto divergente, adelantan los caminos por los que iba a efectivizarse en un período histórico relativamente corto esa reserva:

- *“En aquellos sectores en que el trabajo industrial no estaba mecanizado y no exigía ninguna destreza específica, no sólo estaba al alcance de los trabajadores no cualificados, sino que al emplear gran cantidad de mano de obra, multiplicaba el número de tales trabajadores conforme aumentaba la producción.”*⁹
- *“Por otra parte, la mecanización, que pretendía sustituir la destreza y la experiencia manuales por secuencias de máquinas o procesos especializados, y era realizada por una mano de obra más o menos sin especializar, acogió de buen grado la desesperanza y los bajos salarios de los trabajadores sin experiencia, muy en especial en los Estados Unidos, donde no abundaban los trabajadores especializados del período industrial, que no eran tampoco muy buscados.”*¹⁰
- *“Cuando el siglo XIX estaba tocando a su fin, ningún país industrial en proceso de industrialización o de urbanización podía dejar de ser consciente de esas masas de trabajadores sin precedentes históricos, aparentemente anónimos y sin raíces, que constituían una proporción creciente y, según parecía, inevitablemente en aumento de la población, y que probablemente, a no tardar constituirían la mayor parte de ésta.”*¹¹

e) La revolución tecnológica

⁶ Coriat, op.cit., p. 30.

⁷ Ibídem.

⁸ Ibídem.

⁹ Hobsbawm, E., “La Era del Imperio” Editorial Crítica, Buenos Aires 1998; pág. 125.

¹⁰ Ibídem.

¹¹ Hobsbawm, op.cit., págs. 126/127.

Período de fervor e inventiva incorpora a la vida moderna el teléfono y la telegrafía sin hilos, el fonógrafo y el cine, el automóvil y el aeroplano, y cuando se aplicaron a la vida doméstica la ciencia y la alta tecnología mediante artículos tales como la aspiradora (1908) y el único medicamento universal que se ha inventado, la aspirina (1899).

Se actualizan los avances logrados en la primera revolución industrial a partir del perfeccionamiento en la tecnologías del vapor y del hierro. El acero, las turbinas, la electricidad, la química, y el motor de combustión que comenzaron a desempeñar un papel fundamental en las nuevas economías dinámicas.

En cuanto a las consecuencias de sociales de esta Revolución Tecnológica, desde una visión radicalmente divergente Soltow y sus colaboradores extraen consecuencias no muy diferentes de las ya citadas de Coriat y Hobsbawm:

“En 1860, Estados Unidos era principalmente una nación de agricultores y trabajadores autónomos, que tenían hábitos laborales, estilos de vida y decisiones caracterizadas por un alto grado de independencia. Hacia 1914 se había convertido en una nación muy industrializada y urbanizada, en la cual la mayoría de los trabajadores individuales mantenían con sus patrones una relación de dependencia, y dichos patrones con frecuencia eran grandes empresas y corporaciones impersonales. Estos operarios tenían mucho menos control sobre los tipos de tareas disponibles y las condiciones de trabajo –los salarios, el número de horas de la jornada, la estabilidad, la seguridad, etc.- que los trabajadores de generaciones anteriores.”¹²

f) Cambios en los modos de producción

La Revolución Industrial tiene como su antecedente histórico inmediato a la manufactura, forma de producción donde los procesos de transformación de materias primas en productos para el consumo también se basan en la cooperación y en la división del trabajo.

Ese tipo de producción reconoce tres componentes esenciales:

1. El trabajo manual, desempeñado por trabajadores con diferentes habilidades y grados de calificación
2. La división del trabajo, es decir, la asignación a los trabajadores de tareas diferenciadas
3. El ejercicio del control de la producción por el capitalista, quienes habían aportado los recursos necesarios para poner en marcha el proceso productivo y asegurar su colocación en el mercado.

Ese control, en germen, encerraba los rasgos esenciales de la moderna dirección, concepto mucho más amplio y abarcativo, y cuyos alcances se proyectan hasta hoy de modo ininterrumpido:

“Todo trabajo social o común, que se despliega en gran escala, exige una dirección para armonizar las actividades individuales. Ésta debe cumplir con las funciones generales que tienen su origen en la diferencia existente entre el movimiento de conjunto del cuerpo productivo y los movimientos individuales de los miembros independientes que lo componen. Un músico que ejecuta un solo se dirige por sí mismo, pero una orquesta necesita un director.”¹³

Para Marx, la manufactura se sintetizó históricamente en dos formas diferenciadas:

¹² Soltow et al; op.cit. Vol. II, pág. 76.

¹³ Marx, K., “El Capital – Crítica de la Economía Política”, Libro Primero, en: Obras Escogidas de Marx y Engels; Buenos Aires 1973; Tomo I, p. 328

1. La manufactura heterogénea: proceso de embalaje mecánico de un producto final cuyas piezas habían sido elaboradas independientemente (ej.: relojería); y
2. La manufactura orgánica, serie de procesos conexos (ej.: la manufactura de agujas)¹⁴

Hobsbawm¹⁵, señala una rápida evolución en la dimensión de las organizaciones, desde las pequeñas fábricas de métodos artesanales y las manufacturas descentralizadas de modesta escala, hasta la gran planta de producción masiva. Estos modos a su vez se pueden contener en tres grupos:

- Putting out system: manufactura a domicilio, donde el trabajador recibía la material prima del capitalista, y luego confeccionaba el producto con sus propios ritmos de trabajo y sus propios gustos, es decir, imponía su oferta.
Falencias: no existía una producción homogénea; o un control del producto terminado.
- Trabajo artesanal: el artesano conserva sus modos, costumbres y formas para obtener el producto terminado, generando en cierta forma su propia oferta.
- Protofábrica o manufactura centralizada: Sistema de trabajo intensivo que disciplinaba la fuerza de trabajo y la maximización de las habilidades, como resultado de la división del trabajo artesanal (ej.: fábricas de alfileres, industria de la seda, industria algodonera).

La época histórica en la evolución económica y social de los Estados Unidos cuyos rasgos intentamos describir aquí, se caracterizó por el predominio de la industria moderna a la par de su evolución de la pequeña y mediana escala a la producción en serie y gran escala. Touraine¹⁶ compara los estilos de gestión en ambos tipos de organizaciones – con sus diferencias, que aun perduran. El notable salto evolutivo en las unidades económicas no podría lograrse sino mediara el ejercicio de un management de orientación racionalista. En el siguiente cuadro compararemos los procesos de producción artesanal con aquellos de la gran empresa.

Producción artesanal	Gran empresa
1. Gran inestabilidad en el proceso de producción.	1. Programación en detalle de las instancias de producción.
2. Tareas variadas y poco estandarizadas.	2. División del trabajo entre los que piensan y los que ejecutan.
3. La capacidad del obrero es determinante para garantizar la calidad del proceso productivo.	3. La especialización en alto grado, reduce las necesidades de capacidad y entrenamiento de los empleados.

¹⁴ Op.cit.; pág. 328/329.

¹⁵ Hobsbawm, E., “La Era del Imperio” Editorial Crítica, Buenos Aires 1998.

¹⁶ Touraine, A., “La organización profesional de la empresa” en: G. Friedman y P. Naville (comp.): Tratado de Sociología del Trabajo; Fondo de Cultura Económica; México 1963; Vol I, págs. 384/425.

4. Dificultades para estimar el grado de eficiencia de cada trabajador.	4. Medición del rendimiento a partir de estándares de rendimiento previamente definidos.
5. Promoción del personal sujeta a las tradiciones del gremio.	5. La organización define los sistemas de incentivo de acuerdo a la jerarquía formal de cada cargo. Predomina la pirámide sobre el gremio.

Fuente: Hobsbawm, E., "La Era del Imperio" Editorial Crítica, Buenos Aires 1998.

El trabajo en las fábricas

El dominio del capitalismo sobre la clase obrera se trasuntaba en aspectos tales como la creciente distancia entre el patrón y el obrero, el empeoramiento de las condiciones de trabajo que se sufría en la fábrica, la disciplina impuesta desde los horarios a cumplir hasta la monotonía de los trabajos tan rutinarios, la pérdida de tiempo libre y de distracciones. En síntesis, la reducción del hombre a la categoría de un instrumento.

Los obreros eran un grupo inofensivo de hombres instruidos y sin pretensiones, dóciles y tratables, generalmente acostumbrados a trabajar a partir de los 6 años desde las cinco de mañana hasta las ocho de la noche. Su ración diaria de comida se componía de torta de avena troceada, un poco de sal, y a veces un poco de leche junto con unas pocas patatas y un trozo de tocino o manteca. En la fábrica, los obreros hallábanse encerrados hasta la noche sin turnos de descanso, acompañando el monótono compás de los motores.

2. Antecedentes del taylorismo

La incipiente disciplina administrativa hundía sus preocupaciones en el mar de las medidas que tendieran hacia la mejora de la productividad, caracterizada por su fragmentación y específicamente vinculadas al taller.

A raíz de estas propuestas descubrimos que la originalidad del sistema tayloriano no estriba tanto en la enunciación de sus medidas sino en haberlas concebido como un conjunto coherente, para atacar de manera sistemática los problemas contextuales que planteaban tanto gremios, trabajadores calificados, por una parte, y las creciente demanda de productos baratos y masivos, por el otro.

Haremos una breve enunciación de los trabajos pre – taylorianos:

- Henry Towne

Presidente de la compañía manufacturera Yale y Towne, fue considerado uno de los primeros autores en dedicarse a la implantación de nuevos medios administrativos en planta.

En su conferencia "El ingeniero como economista" presentada ante la Sociedad Americana de Ingenieros, en 1886, señala:

"...la administración del taller es tan importante como la administración de ingeniería en la eficiente dirección de la empresa"¹⁶.

En su propuesta de plan de reparto de ganancias elaboró un sistema de remuneraciones en el que se participaba a los empleados de las ganancias obtenidas por cada departamento.

- Henry Metcalfe

El capitán Metcalfe experimentó sus ideas de organización y control en los modos de producción, en el Arsenal de Frankford.

Sus aportes fueron:

- Establecer métodos de control que evitaran el despilfarro.
- Propuso un sistema de autoridad única basado en comunicaciones lineales y descendentes.

- Frederick Halsey

Halsey perfeccionó los planes de remuneración basados en sistemas de incentivos. Su "plan de primas" consistía en el pago de una prima adicional al trabajador, de acuerdo al tiempo efectivamente ahorrado. La medición del rendimiento no estaba determinada por tiempos estandar preestablecidos, sino que utilizaba la producción presente de cada empleado como medida estándar. Este sistema fue considerado de cierta originalidad pues preveía que con él se limarían las asperezas patrono-obrero, además de garantizar una tasa diaria de salario, cuyo cálculo era económico y simple.

3. Frederick Taylor

Para comprender mejor el origen de sus ideas, veamos brevemente quién era Taylor.

Frederick W. Taylor (1856 – 1915), nació en Filadelfia, Estados Unidos. Hijo de una familia adinerada, realizó sus estudios en colegios europeos. Al retornar a su país, trabajó como operario común en diversos establecimientos, en virtud de un largo período de depresión económica ocurrido en el país. Durante 1878 consiguió empleo en un taller de construcción de máquinas de la Midvale Steel Co., donde consiguió varios ascensos hasta llegar a convertirse en jefe de sección.

Existía un marcado conflicto de intereses entre obreros y empresarios de la época, que se manifestaba como ideas dominantes del mundo fabril de entonces, en la retribución por pieza o por tarifa. Los patronos procuraban ganar el máximo posible mediante el pago por pieza producida y a su vez, los obreros reducían la productividad para sabotear la medida.

Desde su perspectiva de ingeniero, Taylor buscó conciliar los objetivos de ambas partes, buscando congraciarse con sus patronos y al mismo tiempo, ser apreciado por sus colegas de trabajo. Dice Serra Moneda:

"La imagen de Taylor como adolescente es antipática. De débil constitución física y con una visión muy deficiente, no podía participar en los juegos organizados por sus compañeros".

"Obligado al degradante, para un muchacho, papel de espectador, dedicó su mente - ya que no su cuerpo, en forzosa inactividad- a concebir cómo mejorar el rendimiento del esfuerzo físico derrochado por los jugadores mediante un diseño más adecuado de los instrumentos por ellos utilizados".

¹⁶ George, C., "Historia del Pensamiento Administrativo" Ed. Prentice Hall Ciudad de México, 1974, pág. 79.

Entre sus logros se hallan el de inventar una raqueta en forma de cuchara, que por lo visto daba mucha más potencia al golpe de un tenista, y un palo de béisbol, para enviar lo más lejos posible la pelota.

Sin embargo los esfuerzos de Taylor no eran bien considerados por sus compañeros de juegos:

"Era un poco latoso. Nosotros juzgábamos en absoluto necesario que nuestro terreno de juego fuera un rectángulo perfecto y que una hermosa mañana de sol fuera derrochada para medirlo en pies y en pulgadas".¹⁷

4. La Administración Científica

El sistema de trabajo que modela Taylor es quizás el primer aporte sistemático tendiente a la administración de la producción, en el cual se aúnan tecnologías "duras" con tecnologías "blandas". La simplicidad del enfoque nos habla de una orientación pragmática más que de una concepción científica o académica, cuyo objetivo consistía conciliar los intereses del empresariado con los del trabajador. Pero si queremos tener una visión más acabada del sistema tayloriano y de sus repercusiones, debemos buscarlas por un lado, en el contexto de ideas que le precedieron, y por el otro, en las necesidades históricas que el medio socio - económico le planteaba. A partir de ello podemos decir que la Administración Científica significa la continuidad en el paradigma industrial – mecanicista gestado desde finales del siglo anterior. Según Kliksberg¹⁸, esta se caracterizará por:

- Una concepción formalista de la empresa.
- La concepción mecanicista del operario.
- La concepción naturalista de la división del trabajo mental y físico.
- Una concepción hedonista de la motivación.

Era idea de Taylor innovar los sistemas de trabajo que el denominaba de "iniciativa e incentivo" donde los obreros representativos de cada especialidad han aprendido su oficio por el mérito de una tradición continua, cuyas prácticas se transmitían desde luego de varios años de ejercicio en la profesión.

Cambiar los métodos empíricos de trabajo por métodos científicos implicaba desplazar la antigua tradición del oficio y del artesanado, que según Taylor concebían la iniciativa más no la uniformidad en el método. Conjunción de principios, la Administración Científica es un esfuerzo por sistematizar los modos de aprender y ejecutar un trabajo.

En el siguiente apartado trataremos de exponer sucintamente cuáles han sido los principales ejes temáticos de la Administración Científica.

4.1. Trabajos iniciales

¹⁷ Antonio Serra Moneda, Prólogo, en: "Management Científico", Editorial Hyspamérica, Buenos Aires, 1984, pág. 9.

¹⁸ Kliksberg, B. "El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

Las primeras propuestas de Taylor intentan resolver aquellos problemas de productividad que aquejaban a las empresas. Por ende sus respuestas enfocaban exclusivamente el aspecto fabril siendo al parecer la única alternativa posible.

En 1903 presentó ante la Sociedad de Ingenieros su trabajo sobre "Administración de Talleres" en el cual citaba como medidas:

1. El objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y tener costos unitarios de producción bajos.
2. Para lograr este objetivo, la administración tenía que aplicar métodos científicos de investigación y experimentación.
3. Los empleados tenían que ser científicamente seleccionados para puestos en los cuales los materiales y las condiciones de trabajo fueran seleccionadas científicamente, de manera que se pudieran lograr los estándares.
4. Los empleados deberían ser precisa y científicamente entrenados para mejorar su habilidad de efectuar su trabajo, de manera que se obtuviera el estándar de producción.
5. Un ambiente de una cooperación cercana y amistosa debería ser cultivada entre la administración y los trabajadores, para asegurar la continuidad del medio ambiente psicológico que haría la aplicación de los principios antes mencionados.

La Administración Científica se proponía como remedio general a los males – muchos de ellos producto de mitificaciones -, que afectaban la productividad y la eficiencia. A decir de Taylor ello consistía en combatir:

"1. El sofisma que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal entre los obreros, de que un aumento material en la producción de cada obrero o cada máquina traerá como resultado, a la larga, que un gran número de hombres quede sin trabajo.

2. Los sistemas deficientes de administración comúnmente empleados que obligan a que cada obrero simule trabajar, o trabaje lentamente para proteger sus intereses.

"Esta holgazanería o simulación del trabajo proviene de dos causas. Primero: del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar comodidad, lo cual podría denominarse holgazanería innata. Segundo: de razonamientos más o menos confusos nacidos de sus relaciones con otros obreros, lo cual podría ser denominado holgazanería sistemática.

*3. Los métodos empíricos que aún se aplican casi universalmente en todos los oficios, y que ocasionan el derroche de gran parte del esfuerzo de los obreros."*¹⁹

Resulta notable la desconfianza que le otorga a los grupos de trabajo y en particular a la productividad, pues según su apreciación, sus miembros influían en ella negativamente. Inicialmente nos sugiere algunas interpretaciones:

- Existe un marcado énfasis en el disciplinamiento de la mano de obra;
- Dicho disciplinamiento obraría a partir de la desarticulación de los esquemas naturales de trabajo y a reemplazarlos por pautas de formalización.
- Con tal propósito se construyen espacios de trabajo que exacerban el individualismo y el aislamiento.

4.2. El estudio de métodos y tiempos

¹⁹ Taylor, F., "Management Científico", Editorial Hyspamérica, Buenos Aires, 1984, pág. 26.

Los estudios de tiempos y movimientos fueron basamento esencial en el que se apoyó la Administración Científica para construir rutinas y métodos sistemáticos, allí donde había arte, experiencia u oficio.

1. Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador)
2. Solicitar a cada trabajador una producción nunca inferior al estándar establecido.
3. Asignar a los trabajadores tarifas de remuneración por unidad producida; satisfactorias, para aquellos que alcancen el estándar establecido y más satisfactorias aún, para aquellos que lo sobrepasen (plan de incentivo salarial)
4. Suprimir todo movimiento inútil, provocando de esta manera la rigidez y mecanización del hombre, que seguía un patrón de métodos de trabajo diseñados racionalmente, a través de:
 - Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos más elementales y cronometrarlos para eliminar o reducir los movimientos inútiles después de un minucioso análisis, y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
 - Volver más eficaz y racional la selección y el entrenamiento del trabajador.
 - Distribuir uniformemente el trabajo, para que no se presenten períodos de falta o exceso.
 - Dar a los trabajadores, adecuado entrenamiento técnico.
 - Determinar los utensilios, maquinarias y equipos, así como los métodos de trabajo a ser utilizados.

Taylor, comenzó con el análisis del trabajo de los operarios, a través del estudio de tiempos y movimientos. El método perseguía, mediante la observación paciente y sistemática de cada movimiento, perfeccionar y racionalizar el desempeño de cada tarea. El objetivo era que un trabajo debía realizarse de acuerdo a un plan de normas previamente establecidas, orientadas a dirigir minuciosa y sistemáticamente el desempeño de cada operario.

Ejemplos del estudio de métodos y tiempos

De los estudios empleados para reducir los movimientos de los albañiles dejamos como muestra el siguiente ejemplo²⁰:

1. Se eliminaron ciertos movimientos que los albañiles creían necesarios, pero que en cuidadosos estudios mostraron su inutilidad.
2. Se introdujeron aparatos simples, por medio de los cuales se eliminan muchos movimientos fatigosos y consumidores de tiempo.
3. Se les enseñó a los albañiles a ejecutar movimientos simples con ambas manos a la vez, allí donde antes realizaban un movimiento con la mano derecha y otro con la mano izquierda.

De un modo más directo, Barnes nos ilustra sobre estos principios:

... "*Las dos manos deben empezar y terminar sus movimientos al mismo tiempo*".

²⁰ Taylor, F., "Principios de Administración Científica", Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1973, pág.58.

... "las dos manos no deben permanecer inactivas al mismo tiempo, excepto en períodos de descanso."

... "los movimientos de brazos se harán en direcciones opuestas y simétricas, y deben hacerse simultáneamente".

... "cuando cada dedo realiza un movimiento específico, como cuando se escribe a máquina, la carga debe distribuirse de acuerdo con las capacidades correspondientes a cada dedo."²¹

Otro estudio en trabajadores industriales muestra la aplicación de un método similar de estudio de tiempos y movimientos:

1. *"Encontrar 10 o 15 obreros distintos, que sean expertos en el trabajo que ha de analizarse.*
2. *Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de los hombre realiza al efectuar el trabajo, como así también los implementos que cada obrero usa.*
3. *Estudiar con un cronómetro el tiempo requerido para hacer cada uno de estos movimientos elementales, y seleccionar luego la manera más rápida de utilizarlos.*
4. *Eliminar todos los movimientos falsos, lentos o inútiles."*
5. *Después de eliminar todos los movimientos innecesarios, reunir en una serie los más rápidos y mejores, como así también los mejores implementos."²²*

4.3. Sistema de recompensas

Inmerso en un ambiente de hombres con baja calificación educativa y profesional, y quizás también imbuido de un cierto aire elitista, Taylor opinaba que el ser humano es un "ser holgazán por naturaleza", motivable únicamente mediante recompensas y estímulos materiales. Su sistema de pago por pieza (a mayor producción, mayor paga), no solo era hijo de la época sino que también se correspondía con la manera de pensar del ingeniero:

"..lo que todo obrero exige ante todo de su empresario es un elevado jornal."²³

El sistema de recompensas tayloriano puede verse como un intento de imponer el individualismo en el taller, dado que se desconfiaba de la productividad del grupo fuente de especulación y de holgazanería en el trabajo. La exclusividad de las recompensas materiales se asocia con una noción de la iniciativa que responde a individuos pasivos en espera de ser motivados a partir de recompensas extrínsecas, incapaces por tanto de buscar o conseguir recompensas intrínsecas.

Sobre su conocimiento en la psicología de los hombre Taylor decía que *"existen incuestionablemente leyes de esta naturaleza, aplicables a una gran mayoría de individuos"*²⁴, móviles uniformes que gobiernan la conducta de los hombres. La comprensión de la naturaleza humana consiste en hallar un cuerpo de estímulos mecánicos que impulsan la acción de los hombres.

El sistema de recompensas de labor – bonificación buscaba eliminar todo punto de roce entre los objetivos de la patronal, y los fines de los obreros. De ningún modo el trabajo debiera ser un lugar que diera a manifestar conflictos, o forzara a la mano de obra a labores contrarias a su motivación.

²¹ Taylor, op. cit.

²² Taylor, op. cit.

²³ Taylor, op. cit; pág. 85.

²⁴ Ibídem.

4.4. División del trabajo - especialización

Principio de carácter funcional y a la vez jerárquico, la división del trabajo adquiere dos dimensiones:

- Como división entre administración y ejecución de los trabajos en el taller.
- Como medio de conseguir un óptimo de productividad.

Con Taylor comienzan a diferenciarse a la vez que adquieren mayor relieve las actividades de programación de la producción, de diseño de tareas, y de administración de recursos y tiempos, en detrimento de la iniciativa individual del operario. El principio de división del trabajo se transforma en una vía de angostamiento de las responsabilidades y de las capacidades necesarias para su ejecución, que al perfeccionarse con estudios de métodos y tiempos llegará al extremo de la *microespecialización*.

De un modo reduccionista se persiguió la búsqueda de mayor productividad a partir de un análisis completo de cada cargo o función, y desdoblado en sus partes componentes. Se procedió luego a su división y subdivisión, llegando finalmente a los movimientos necesarios para cada operación, los cuales cronometró estableciendo de esta manera, patrones y tiempos de ejecución del trabajo.

La simple división del trabajo se transforma en una división de controles y de saberes entre quienes ejecutan una labor y aquellos que las programan. Según el mismo Taylor:

*"La administración debe hacerse cargo de gran parte del trabajo que ahora se les deja a los obreros y ejecutarle ella, casi cada uno de los actos del trabajador ha de ir precedido de uno o más actos preparatorios por parte de la administración, que posibiliten que aquél haga su trabajo bien y más aprisa de lo que podría hacerlo en otras circunstancias."*²⁵

De esta forma la iniciativa que debía tener el administrador en su trabajo, se traslada al administrador. La especialización extrema es también un principio de eficiencia tecnológica y económica, toda vez que la combinación hombre - máquina apunta a disminuir el desarrollo de capacidades de la mano de obra.

Drucker utiliza la figura de la orquesta sinfónica, para definir a la línea especializada de producción; el director tiene como función impartir orden al caos a partir de la complementariedad entre la especialización de funciones y saberes, con su integración en el conjunto de funciones de la organización. Este modo de organizar la producción en masa facilita la administración de los saberes merced a su coordinación.

4.5. Selección de personal

Considerando la naturaleza misma de los hombres, Taylor separaba aquellos destinados a tareas intelectuales y de supervisión, de aquellos que realizan tareas de ejecución.

Aportando claridad al tema, señala:

"Uno de los primeros requisitos para el hombre que es apropiado para tener como ocupación la de manejar hierro en lingotes, es que ha de ser tan estúpido y flemático que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser. El hombre mentalmente

²⁵ Taylor, F., "Principios de Administración Científica", El Ateneo, Buenos Aires, 1973; pág. 30

*despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que para él sería la agotadora monotonía de un trabajo de este tipo."*²⁶

4.6. Supervisión funcional

Como señala Chiavenato²⁷, la doctrina de la eficiencia en el trabajo determinó un vuelco en las ideas de la época sobre organización de empresas. La organización de tipo lineal o militar, modelo a seguir por aquellos tiempos, debía ceder su lugar a un tipo de organización funcional, descentralizada que permita la máxima especialización de operarios y supervisores.

Con el objeto de hacer más eficiente la actividad de los supervisores, dividió a estos en grupos de especialistas. Así cada operario podía recibir órdenes u orientación de hasta 8 encargados.

Según esta modalidad, en un taller por ejemplo, se precisaban un encargado de herramientas, otro de máquinas, uno de insumos, otro de métodos de trabajo, etc.

Según Chiavenato²⁸, los 8 capataces inspectores serían:

1) Capataz inspector: "cuida de que el operario entienda los dibujos e instrucciones para hacer el trabajo"; 2) capataz de planeamiento: colabora en la programación de la tarea; 3) capataz de disciplina: "en el caso de que el trabajador se pone en dificultades con algunos de sus jefes, es entrevistado por el encargado de la disciplina"; 4) capataz de tiempo: da órdenes al obrero "por todo lo que guarde relación con su paga, y con los informes escritos y rendimientos adecuados"; 5) capataz jefe de cuadrilla: "le enseña cómo colocar en la máquina la pieza a trabajar y le enseña cómo ha de hacer todos y cada uno de sus movimientos personales de la manera mejor y más rápida"; 6) capataz de rapidez: "cuida de que la máquina funcione a la velocidad mejor"; 7) capataz de circulación: da instrucciones al obrero respecto, "respecto al orden en que debe hacer su trabajo"; 8) capataz de reparaciones: da órdenes al operario "en lo que respecta a ajuste de su máquina".

4.7. El pensamiento económico de Taylor

Las ideas de Taylor, revistieron el carácter de *estrategia económica* de conjunto para el capital americano. Su pensamiento económico, se constituye en realidad de un conjunto de sentencias simples que giran en torno a la importancia del trabajo como principal factor de la economía, reemplazando al dinero o al suelo en las categorías de la economía clásica.

La importancia atribuida al trabajo, se vincula a que, el aumento de la productividad puede favorecer el desarrollo de la acumulación de capital y también, favorece la expansión de los mercados. Por otra parte, la aplicación de métodos científicos de trabajo, promovería, según Taylor, un notable incremento de la productividad y por consiguiente, de la riqueza.

El pensamiento tayloriano promueve la producción y el consumo en masa basados en el aumento de la productividad. Para Taylor, las crisis de sobreproducción no son tales, toda vez que los mercados ajustan de manera natural los precios hacia la baja, y así *se eliminan las causas esenciales de los períodos de subactividad, paro y pobreza*²⁹.

²⁶ Ibídem

²⁷ Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw Hill, Caracas, 1993.

²⁸ Chiavenato, op. cit.

²⁹ Citado en Coriat, B., "El Taller y el Cronómetro", Ed. Siglo Veintiuno, Madrid, 1997.

5. Henry Ford - La cadena de montaje

Desde la economía del taller, Ford llevará a sus límites técnicos las concepciones taylorianas de producción, a partir de la invención de la cadena de montaje.

Téngase en cuenta que, por entonces, los automóviles se construían casi artesanalmente, desde la carrocería hasta sus piezas. ¿Quien estaba en condiciones de adquirir uno? Pues solo una minoría adinerada, dado sus altos costos de producción y de reparación.

Ford revoluciona el modo de construir automóviles empleando el método de producción en masa. Nace el gran taller que combina la mecanización con las rutinas estandarizadas de los obreros.

La actividad del taller, giraba, como en un gran escenario, en torno a la cinta transportadora. A través de ella se circulaban las piezas, hasta el puesto de trabajo de cada obrero, quienes obviamente permanecían quietos en su sitio. Este movimiento reporta una doble ventaja: por un lado economía de manutención y regulación mecánica del ritmo de trabajo.

Para evitar toda demora (léase iniciativa de los trabajadores, que influya sobre sus ritmos de trabajo), Ford introduce algunas variantes en el modelo, sumándole:

- El principio de montaje por añadidura de piezas sucesivas –almacenadas delante de cada obrero – y la cadencia del trabajo, regulada mecánicamente por la velocidad del transportador que pasa delante de cada obrero, sin que este pueda ejercer algún control sobre ella.
- La estandarización de los procesos de producción en tres niveles:
- La especificación de normas de calidad;
- La unificación de dimensiones y tolerancias que garanticen la intercambiabilidad de las piezas;
- Simplificación de la cantidad por eliminación de variedades inútiles.

Las verdaderas dificultades que retrasan el flujo de la cadena no se deben tanto al montaje como al mecanizado. Como las piezas debían ser fijadas unas tras otras, era preciso que fuesen rigurosamente idénticas, y por ende, intercambiables. En sí misma, la línea debía hallarse absolutamente estandarizada, en dos sentidos:

- De acuerdo a los métodos de trabajo a seguir. El ensamble y ajuste de cada pieza requiere siempre de los mismos movimientos.
- Las piezas y sus repuestos, tienen que confeccionarse de acuerdo a patrones preestablecidos.

El objetivo de la fábrica de Ford es hacer un taller o sección de taller por pieza, donde las máquinas se agrupan por operaciones y entre cada máquina hay instalados transportadores.

La línea de montaje lleva hasta sus límites la división del trabajo acabando por suprimir la necesidad de la destreza en todos los empleos de la mano de obra. Este avance en la especialización de las tareas viene de la mano de un desarrollo sin precedentes del maquinismo.

5.1. El sistema de mando y control

El modelo de organización de los trabajos pensados por Ford, se basaban en un doble mecanismo que incluyera aspectos tecnológicos – la línea de montaje – y aspectos disciplinarios, apoyados en la figura del capataz.

La línea de montaje permitió la sustitución de habilidades propias del trabajador, por la capacidad de las máquinas. Si por entonces aún permanecían entre los operarios del taller, viejas

remembranzas artesanales mezcla de arte y oficio, pues el Fordismo las sepultó en el olvido, mediante la tecnología de producción primero, y con la sistematizando cada tarea, después. Ford acude a la tradicional figura del capataz como modelo de autoridad para el control de los estándares de producción, la regulación de tiempos y la obediencia estricta hacia las jerarquías.

5.2. Nuevas normas de productividad

El transportador elimina los tiempos muertos del taller y los convierte en tiempo de trabajo productivo. Su resultado es una brutal prolongación de la duración efectiva de la jornada de trabajo.

Los mecanismos de control se hacen más efectivos, debido a la rutinización y a la velocidad de trabajo impuesta por las máquinas, sumado a la mayor facilidad de acceso y de capacidad de observación que tenían los supervisores. Merced a la cinta transportadora comienza a tomar fuerza el concepto de *normalización*.

El Fordismo, según Coriat³⁰, reduce al máximo la inmovilización improductiva de capital, al disminuir la necesidad de almacenar materiales. Al respecto la mayor contribución de Ford fue la de disminuir la "holgazanería de los materiales", como Taylor hizo lo propio con la "holgazanería del trabajador".

Como observamos, al existir una línea de aprovisionamiento continuo, se necesitaba un menor espacio para acumular stocks. Incrementar la productividad disminuyendo la ociosidad de cada trabajador, implica aprovechar al máximo su rendimiento, por el mismo salario.

5.3. Salarios

Una de las claves del sistema clásico tayloriano y fordiano, es el principio de remuneración. Si bien existen diferencias entre los dos enfoques, ambos transitan por la misma avenida, esto es, convertir a la remuneraciones en una herramienta consecuente con la motivación de los empleados de producción.

Taylor proponía el principio del pago por pieza, mucho más eficiente que el principio de pago por tiempo de trabajo (horas, días o meses). Tengamos en cuenta que el fin perseguido era la productividad, sinónimo de lucro y con ello, la eliminación de la "natural pereza" del trabajador. De esta forma buscaba conciliar los intereses encontrados de patronos y operarios, los primeros favorecidos por la mayor producción que devenía de aplicar este método, y los segundos porque cuanto más producían, mayor salario obtenían no estando sujetos a sueldos fijos o salarios mínimos.

Por entonces, la aplicación de la administración científica elevó de manera considerable el salario de los trabajadores, y de su nivel de vida, pero al precio de ser considerados "autómatas humanos".

Ford, altera la esencia tayloriana de incentivo salarial, pues fijaba el principio de los cinco dólares por día, cuyo objetivo era que el operario pudiera satisfacer sus necesidades básicas. Para Ford

³⁰ Coriat, Benjamín, "El Taller y el Cronómetro", Ed. Siglo Veintiuno, Madrid, 1997.

ello significaba contar con “trabajadores fuertes que engendren hijos fuertes”. Resulta más que elocuente el acento puesto en la “fuerza”, único atributo admisible para quienes trabajaban en la línea de montaje.

Las propuestas tayloriana y fordiano de salarios fueron sumamente resistidas por los sindicatos. La política de cinco dólares al día no solo implicaba un considerable aumento en salarios con promedio de dos dólares o dos dólares y medio, sino que encaja como una de las piezas claves en el disciplinamiento de la mano de obra. Según Coriat³¹, este mecanismo operaba en tres aspectos:

1. La preocupación continua por asegurarse el aprovisionamiento de mano de obra.
2. Se regulaban las condiciones de subsistencia de la clase obrera:
3. Conduce a una mayor racionalización de los trabajos

Mientras la tecnología de montaje modela el carácter de los hombres en la costumbre de rutinas; el salario fijo actúa como mecanismo de compensación psicológico ante el trabajo mecánico, mientras que el ritmo de producción desarrollando su paciencia y sumisión a los tiempos de la máquina.

6. Conclusiones de la primera parte

Según Hobsbawn³², en los hechos, el Taylorismo se propuso como objetivos:

- Aislar al trabajador del resto del grupo y transferir el control el proceso productivo a los representantes de la dirección, que decían al trabajador que debía hacer y cuál era la cuota de producción que debía alcanzar.
- Produjo una descomposición sistemática de cada proceso en elementos componentes cronometrados.
- Generó distintos sistemas de pago que supusieran para el trabajador un incentivo para producir más.

Más allá del taller, el Taylorismo deja de ser considerado una mera suma de técnicas centradas en el estrecho ámbito del taller, para transformarse en unas de las puntas de lanza de las reformas sociales y económicas de la época.

6.1. Apologías y rechazos sobre el Taylorismo y el Fordismo: Drucker vs. Coriat

Drucker³³ argumenta que la visión que se tiene de Taylor tiene es resultado de prejuicios de intelectuales e ideólogos, ignorantes de sus verdaderas intenciones.

Contrariamente a cuanto se lee de Taylor, a él no le interesaban ni las ganancias ni los costos. Su interés era lo que en la actualidad denominamos productividad.

Lejos de ser un admirador de la dirección, Taylor se mostraba sumamente crítico: nueve décimos de nuestro problema ha sido conseguir que los del lado de la dirección hagan su justa parte del trabajo, y sólo un décimo del problema ha procedido del lado de los trabajadores.

El objetivo de lograr armonía entre los intereses de los empleadores y el de los empleados se amalgamaría en la Administración Científica a partir de un sistema de cuatro principios:

³¹ Coriat, B., op. cit.

³² Hobsbawn, E., “La Era del Imperio”, Ed. Crítica, Buenos Aires, 1998.

³³ Drucker, Peter, “Hacia la Economía del Futuro” Ed. El Cronista Comercial, Buenos Aires, 1982.

- Salarios altos: resultado directo de la aplicación de los nuevos métodos de trabajo.
- Eliminar la fatiga física y el daño corporal causados por movimientos defectuosos en la ejecución de cada labor.
- Promover un desarrollo más pleno de la personalidad humana, a partir de la selección científica del trabajador.
- Dirección científica implica eliminación del jefe, pues se reemplazan los sistemas de supervisión funcional otros de tipo matricial.

Drucker descubre al verdadero Taylor y nos lo describe como a un profundo humanista interesado en mejorar las condiciones de vida de los operarios. En contrario a la imagen forjada, Taylor promueve el trabajo en equipo y la iniciativa individual sin distinción de niveles o capacidades. Al decir de Drucker:

“..Taylor se habría considerado muy crítico de la línea de montaje la habría considerado mala ingeniería. Esta viola sus principios básicos: la liberación de la iniciativa del trabajador y, sobre todo, el hallazgo, la preparación y el desarrollo del individuo para el trabajo para el que está mejor preparado.”³⁴

En cambio, para Coriat³⁵, el Taylorismo es a la vez, un mecanismo de dominación y un mecanismo económico:

- Como mecanismo de dominación, obedece a una estrategia deliberada de dominio de la mano de obra, material y psicológicamente. Dominio material pues se lo somete a reglas estrictas de comportamiento y de labor que comprimen su iniciativa. Dominio psicológico, pues se lo aísla de su entorno social inmediato de trabajo, a la vez que se lo seduce con sistemas de recompensas fomentadores de la competencia interna.
- El objetivo puesto en lograr mayor productividad (virtud que pondera Drucker como tabla de salvación de la mano de obra ante las garras de la alineación), no es un mecanismo de explotación económica que favorece la acumulación de capital.

A decir del autor:

“...por medio de la organización del trabajo a las transformaciones ya emprendidas en el seno de la gran industria por el maquinismo, el Taylorismo y el Fordismo van a renovar totalmente el mecanismo de la gran producción de plusvalor, asentándola sobre una base diferente, moderna. Las transformaciones introducidas en el proceso de trabajo a través del proceso histórico de su racionalización, van a repercutir también, en las modalidades de la acumulación del capital.”³⁶

7. Continuidad del modelo

A partir de las ideas originarias de la Administración Científica, se han desarrollado algunas de las modernas formas de desarrollo de tecnologías y también de producción. El "adiós a Taylor " que las modernas fábricas habrían de darle es en parte cierto, debido a la sustitución de algunos de sus principios fundamentales, la fragmentación de las tareas, principio que es reemplazado por la integración de procesos. Los nuevos métodos de producción postaylorianos, descansan sobre tres principios interdependientes:

³⁴ Drucker, op. cit.; pág. 126.

³⁵ Coriat, Benjamín, “El Taller y el Cronómetro”, Ed. Siglo Veintiuno, Madrid, 1997.

³⁶ Coriat op. cit. pág. 75.

- El trabajo no es distribuido en tareas fragmentadas sino en islotes de trabajadores, que en pequeños grupos que administran un conjunto homogéneo de tareas.
- Romper el carácter unidimensional de las líneas de montaje, que transformen al taller en una red de mini líneas entre las cuales circula el producto.
- Reemplazar la banda transportadora de ritmo fijo por carretillas que se desplazan por la red con ritmos flexibles. De este modo se pasa de líneas unidimensionales de ritmo rígido a organizaciones multidimensionales en red, de ritmos flexibles.

Suele confundirnos el hecho de creer que un cambio en las tecnologías *necesariamente* redundaría en la caducidad de los principios clásicos, sin tener en cuenta que en la organización de un sistema productivo hay que distinguir dos clases de innovaciones, tales son las *innovaciones organizacionales* y las *innovaciones tecnológicas*. Los aportes de Taylor y Ford apuntaron en lo esencial a llevar a cabo innovaciones en la organización de las labores, que aún hoy permanecen vigentes, pues detrás del desarrollo y utilización de tecnología subyace las ideas de economía de tiempos y de maximizar la tasa de productividad operario – máquina.

7.1. Evolución tecnológica de los procesos de fabricación

La historia de la automatización se remonta a tiempos de Leonardo da Vinci y sus prodigiosos inventos. De allí damos un salto en el tiempo hacia las máquinas de vapor que reemplazan energía física por energía mecánica.

A partir de la segunda guerra mundial la automatización cobra auge a nivel industrial, modificando los antiguos principios que la regían: motorización, transmisión, operación y control.

Coriat³⁷ distingue tres etapas en la evolución de las tecnologías de producción:

- La primera es la que cubre la década de 1950. Surgen la línea de traslado y la máquina herramienta de control numérico.
- La segunda es la que va de la década de los sesenta a mediados de la década de los setenta. Es la de la informatización de los controles de procesos.
- Finalmente nuestra era, que sacando partido de las eras precedentes, proyecta la automatización a una nueva era: la de la microelectrónica.

7.1 - Línea de transferencia y máquina herramienta de control numérico.

La década de los cincuenta abunda en métodos de producción en serie, de mercados en expansión, con Europa levantándose de sus cenizas y los Estados Unidos como gran proveedor de mercancías a nivel mundial.

Sumamos a ello, la preeminencia de los principios taylorianos, el estudio de tiempos y movimientos, el trabajo fragmentado aplicados en la banda transportadora y la línea de montaje.

En este contexto surgen los nuevos desarrollos tecnológicos:

7.1.1 - La automatización de "tipo Detroit"

Los principios de organización que guiaron el desarrollo de la automatización de entonces, son el ahorro de tiempo, la disminución de costos y el ahorro de control.

³⁷ Coriat, B., “El Taller y el Robot”, Ed. Siglo Veintiuno, Madrid, 1992.

Una clara imagen la línea de traslado de esta década , es aquella que instrumenta Ford:

*"En total, 42 máquinas automáticas, conectadas con ayuda de líneas de traslado que transportan automáticamente los bloques a través de toda la operación, efectúan 530 operaciones de corte y calibrado. Una pieza fundida pasa por la cadena y surge como un monoblock terminado en sólo 14.6 minutos, todo sin que un operador toque una sola pieza."*³⁸

En el plano técnico, la línea de traslado se apoya en tres principios:

- Una banda transportadora de ritmo fijo asegura el desplazamiento automático de la pieza por trabajar (un material pasa a través de una serie de puestos de trabajo).
- En cada uno de éstos no hay ningún obrero, sino una máquina automática ajustada de antemano y provista de una cabeza electromecánica que le permite operar en diferentes ángulos, efectuando cada máquina operaciones sucesivas (fresado, torneado calibrado, etc).
- Existe una perfecta sincronización temporal y espacial entre la circulación de la pieza en la banda transportadora y la intervención de las cabezas electromecánicas de las máquinas.

Desde el punto de vista organizativo, la línea de traslado combina los dispositivos fordianos de transporte automático, con la fragmentación de operaciones de Taylor.

En el plano técnico surge como novedad el concepto de *automatización integrada*.

La producción se efectúa sin intervención manual, mediante el ajuste automático de los tiempos de operación y los tiempos de circulación de materiales .

A pesar de sus maravillas técnicas, el modelo presenta dos grandes limitaciones:

- Sólo es rentable en la medida que se fabriquen productos estandarizados e idénticos.
- Exige una rigidez absoluta del proceso de producción.

7.1.2 - La máquina herramienta de control numérico

La máquina herramienta de control numérico (MHCN) surge a partir de los años cincuenta como una solución al problema del ensamblaje relativamente simple, que permite programar el movimiento de las herramientas utilizando una cabina de control central. Respecto a la línea de traslado sus diferencias son varias, en primer lugar es una herramienta individual que permite realizar operaciones complejas, que utiliza distintos tipos de herramientas pertenecientes a la misma máquina.

De esta manera, si la línea de traslado, era un instrumento para la producción en gran volumen y repetitiva, la MHCN se adapta a pequeños volúmenes de piezas complejas.

Por otra parte, mientras la línea de traslado tuvo su desarrollo en la industria automovilística, la MHCN tuvo su lugar en la industria aeronáutica – gracias a sus exigencias de pequeños volúmenes de piezas complejas -.

En términos generales, las innovaciones técnicas se insertan dentro de estrechos límites, esto es, el trabajo fragmentado y repetitivo fruto de los estudios de Taylor.

Además aporta soluciones parciales, solo aptas para su aplicación en determinadas industrias y condiciones.

³⁸ Coriat, op. cit. página 41.

7.1.3 - Informatización de los controles de procesos

Merced a los avances en la tecnología de automatización, comienzan a instalarse complejas redes de maquinarias, administradas por computadoras y autómatas programables. Todo el proceso funciona de acuerdo a un plan prefijado y se opera desde una sala central que recibe, gracias a una red de paneles ópticos, todas las informaciones en tiempo real.

De esta manera se consigue automatización e informatización, pero además este modelo tecnológico reviste carácter de universal, ya que puede ser utilizado en los talleres de producción continua y en aquellos de producción flexible y lo que es más importante, trasciende el ámbito de producción para incorporarse al ámbito de las oficinas.

7.1.4 - La era de la microelectrónica

A mediados de la década del setenta y principios de los ochenta, aparece una nueva generación de máquinas, los manipuladores, cuya forma más elaborada y espectacular es el robot.

Hasta entonces, los manipuladores se caracterizaban por su rigidez, siendo su uso limitado a la ejecución de tareas repetitivas. En cambio los manipuladores programables pueden efectuar varias operaciones en una misma línea. La incorporación de microprocesadores modifica la capacidad de herramientas como la MHCN, dotándola de mayor flexibilidad y sencillez de programación, ya que puede memorizar varias alternativas de trayectorias. Con el objeto de eliminar tiempos muertos y dotar de mayor flexibilidad a la tarea productiva, se adicionan innovaciones en materia del traslado de materiales (logística). En este campo surgen métodos como el de la línea asincrónica de producción y la carretilla guiada por cables.

La línea asincrónica de producción trabaja en base a sistemas de soportes que funcionan como circuladores de los materiales. A lo largo del circulador se disponen estaciones de trabajo manuales o automatizadas enlazadas con puertos de entrada que dan acceso a los productos.

Este tipo de línea tiene la ventaja de hacer frente a la diversidad y a la variedad de productos eliminando los retrasos y las acumulaciones propias de una línea rígida.

La carretilla guiada por cables es un sistema más ligero que el de la línea asincrónica, que consta de una carretilla guiada por un alambre enterado en el suelo.

Según Coriat, detrás de estos avances anidan dos conceptos que operan como líneas – fuerza de los cambios organizativos y tecnológicos: la integración de procesos y la flexibilidad.

a. Integración

La búsqueda de una mayor integración de los distintos procesos de trabajo, proviene de los principios fordiano y tayloriano de ahorro del tiempo. Se trata de eliminar los períodos de tiempos muertos, merced a la disminución de los tiempos de traslado de elementos, y aumentando el tiempo efectivo de trabajo realizado por máquinas u obreros.

Pero además las tecnologías de información agregan dos soluciones. En primer lugar, optimizan la relación entre tiempo de operación y tiempo de circulación. Ello permite que, para disminuir costos de producción, el foco de atención de la organización del trabajo se ubique en la optimización del tiempo- máquina, en lugar de intensificar el trabajo vivo, como proponía Taylor.

En segundo lugar, se optimiza también la dinámica de abastecimientos, y los consumos de energía y de materiales, donde subyace el principio fordiano de perfeccionamiento de las bandas

transportadoras. Económicamente se consiguen disminuir los costos de producción y hacer una más eficiente administración del capital circulante.

b. Flexibilidad

Desde el plano técnico, la flexibilidad refiere al carácter programable de una tecnología. Algunas de las categorías que hemos de distinguir son:

- La flexibilidad de producto: es la posibilidad de fabricar, sobre una misma base técnica, cierta variedad de productos que comparten componentes comunes. Principalmente se emplea en empresas de multiproducción.
- Flexibilidad de gama: es la capacidad de modificar rápidamente el proceso de fabricación.
- Flexibilidad de volumen, refiere a la posibilidad de realizar modificaciones cuantitativas, de acuerdo al nivel de demanda.
- Flexibilidad de envío, es la capacidad de transportarlos materiales a través de redes de circulación compleja.

8. Talleres del Posfordismo

Entre los métodos que podemos incluir como "posfordistas", tomaremos dos técnicas que se insertan específicamente en el ámbito de la planeación de la fabricación, entre ellos la línea fordiana automatizada y el método Kan-Ban.

8.1 - Línea fordiana automatizada

Surgida durante la década de los setenta y adoptada por las grandes automotrices europeas, esta tecnología de producción se sustenta en los siguientes principios:

- Se trata de una organización en puestos de trabajo dispuestos en línea.
- Consta de una banda transportadora central que alimenta los puestos de trabajo a ritmos fijos.
- Gran parte de los puestos de trabajo son estaciones automatizadas.
- La diferencia sustancial con la línea fordiana clásica es que en vez de distribuir las piezas a personas lo hace en estaciones de fabricación que cuentan con máquinas programadas.

8.2. El Kan-Ban

El Kan-Ban , originario de los Estados Unidos, se aplica mayormente en Japón. Se distingue esencialmente de otros métodos porque apoyado en principios fordianos, su aplicación no requiere de desarrollos tecnológicos complejos, sino que entra en el terreno de la organización del trabajo y de la producción.

Este método es también conocido a través de su filosofía de los cinco ceros: "cero existencias", "cero demora", "cero papel", "cero error", "cero avería". Algunas de sus características de operación son:

- Se optimizan la planeación y puesta en marcha de la producción. En lugar de seguir el tradicional encadenamiento fordiano, utiliza el principio inverso, es decir en lugar de producir para vender, se parte de los pedidos hechos en fábrica (productos vendidos), para comenzar a producir.
- Esto permite que cada departamento disponga de la cantidad exacta de materiales que ha de utilizar, es decir trabajan con un margen de "cero existencias".
- Las comunicaciones circulan a través de cajas con carteles, donde se colocan los pedidos de unidades entre los distintos sectores.
- Los controles de calidad se hacen in situ, puesto por puesto. Ningún pedido o pieza puede pasar al sector siguiente sino cumple con la calidad requerida.
- Se eliminan los "cuellos de botella" en el flujo de producción que tienden a demorarla o detenerla.

El sistema Kan –Ban sólo es eficaz cuando hay pocas variaciones cuantitativas o cualitativas en el producto pues se halla mayormente adaptada a la producción de grandes volúmenes poco diferenciados.

8.2.1. Lo que falta recortar

El abastecimiento representa, en promedio, más de 50% de los costos totales de una empresa. Pero buena parte se origina en la falta de una previsión adecuada de fluctuaciones en la demanda. Por eso, es allí donde grandes y pequeñas compañías pueden hacer la diferencia y aumentar su margen de ganancia.

Entre la compra y la venta se ha introducido un nuevo proceso: el abastecimiento. En consecuencia, si se compra a precio global y se vende a valor de mercado, el mayor o menor margen de ganancia estará determinado por la forma en que se realizan las operaciones en esa parte de la cadena. Es allí donde grandes y pequeñas compañías hacen la diferencia, porque si no cumplen las condiciones de entrega pactadas tienen un sobre costo que pagar y, en consecuencia, baja la rentabilidad.

Las grandes empresas de consumo masivo han adoptado este concepto porque en un mercado global donde es posible abastecerse en cualquier parte del mundo a un precio estándar, no se puede comprar barato y vender caro. No hay que olvidar que casi todos los productos de consumo masivo han pasado a operar como comodities

Si enfocamos a la logística solamente desde la salida de la línea de producción, estamos viendo una parte de la cadena de abastecimiento. La logística involucra hoy no sólo la visión de los procesos de almacenamiento y transporte o distribución, sino todo el movimiento interno de la producción, desde el ingreso mismo de las materias primas a depósito.

Los costos de abastecimiento representan más de 50 %de lo que gasta una compañía. A principios de esta década se reunieron las principales compañías de producción en Estados Unidos y dieron origen a la iniciativa conocida como Efficient Consmer Response (ECR) o respuesta eficiente al consumidor. Se trata de un modelo en el que proveedores y clientes trabajan en forma conjunta para entregar mayor valor al consumidor final.

Fuente: <http://revistamercado.com.ar>

9. Efectos de los métodos posfordistas y postayloristas en el trabajo

El avance de las innovaciones organizativas y tecnológicas condujo hacia la creciente automatización de las tareas, sustituyendo de manera más rápida a aquellas altamente especializadas y fragmentarias. La creencia en la desaparición del trabajo manual o en el fin de la presencia humana en la fábrica es exagerada, pero sí han producido importantes cambios cualitativos en los mismos. Señalamos entre ellos:

1. Desaparece el trabajo directo

Las nuevas tecnologías tienden a reemplazar las aplicaciones de mano de obra aunque su presencia no desaparece del todo ya que se hace necesaria para el acarreo de materiales, la alimentación, la operación de las máquinas, y la supervisión y control de cada operación.

2. Cobran importancia los trabajos indirectos

El operario no calificado de la línea de montaje es reemplazado por operarios de mayor calificación cuyas tareas consisten en la programación o ajuste de las máquinas, o su mantenimiento.

Las tareas de control sobre el andar de las líneas automatizadas es de principal importancia para su alimentación y ajuste.

la complejidad y la calificación que requieren algunos trabajos desdibujan por momentos la línea entre trabajos directos y trabajos indirectos.

3. Ascenso de las tareas de administración en el taller

La flexibilidad de las nuevas tecnologías hace que, por principios de economía, se programe la producción con el objeto de no acumular inventarios, hacer economía de materiales, mejorar el rendimiento de las máquinas y aprovechar la disponibilidad de mano de obra.

10. Teoría Clásica de la Administración

Mientras la administración científica se impregnaba del conocimiento, experiencias y de la visión ingenieril, de sus mentores, Taylor y Ford, otro tanto ocurrirá con la Teoría Clásica.

Henry Fayol (1841-1925), graduado en ingeniería, desempeñó el cargo de gerente general de una compañía francesa. De su experiencia, publicó en 1916 el libro *Administration Industrielle et Générale*, donde intenta demostrar que una buena gestión empresarial necesariamente va de la mano de una actitud metódica y métodos científicos.

Sus contemporáneos Taylor y Ford, sólo veían a la organización a través del taller, partiendo del microenfoque de la división del trabajo, en cambio Fayol desarrolló principios que alcanzaban a toda la empresa, desde una concepción global.

Kliksberg³⁹ conceptualiza las propuestas del fayolismo de acuerdo en dos niveles:

a) Concepción formalista de la empresa

Sinónimo de organización, la formalización de las funciones y de las pautas de comportamiento abren el camino a la burocracia.

Fayol resuelve la diada organización – individuo diciendo que "el interés de los individuos se debe sujetar al interés general", como indicador del avance del reglamentarismo sobre la iniciativa individual.

b) Concepción mecanicista de las comunicaciones

El sentido que Fayol otorga a las comunicaciones es exclusivamente dual y jerárquica. Desde los cargos directivos emanan las órdenes, mientras la respuesta esperada de los niveles inferiores es de cumplimiento de las mismas.

c) El concepto de autoridad de derecho divino

En su fundamento, Fayol sostiene un ejercicio de la autoridad tradicional sobre la base del ejercicio centralizado del poder. A su vez, esta concepción se sostiene en una estructura vertical y jerárquica de las organizaciones.

11. Principios de Fayol

Bajo la denominación genérica de principios, agrupamos una serie de aportes que en conjunto, encuadran la gestión de una organización.

En primer lugar, divide las áreas de trabajo de cada empresa, de acuerdo a seis funciones básicas:

1. Funciones técnicas, relativas a la producción de bienes o servicios de una empresa
2. Funciones comerciales, que ejecutan actividades de compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, encargada de la captación y administración de capitales.
4. Funciones seguridad, dedicadas a la protección de bienes y personas
5. Funciones contables, relacionadas con balances, registros inventarios, etc.
6. Funciones administrativas, cuya misión es integrar y coordinar, la tarea de las cinco funciones.

³⁹ Kliksberg, B. "El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

Los aportes de Fayol se relacionan que ver con el desarrollo del concepto de administración, por determinar cuál es su lugar en la organización y qué normas rectoras o principios son recomendables para lograr una "buena administración".

Tal es la importancia que Fayol le asigna a la disciplina, que concibe a la administración como un todo, en el cual la organización es sólo una de las partes. De este modo, Fayol propone una serie de reglas y principios del buen administrar. Es nuestra intención, describir la naturaleza del concepto de administración fayolinana, para luego, revisar su aplicación en el seno de la organización.

11.1. Concepto de Administración

La definición de administración se funde con la definición de gestión a partir de cinco términos eminentemente funcionales, luego complementados por los principios generales de administración. Funcionalidad y pragmatismo han de ser los rasgos característicos de esta propuesta, que dará origen a una tendencia aun vigente en el quehacer administrativo, tal es la preocupación por un *saber cómo* orientado a maximizar la eficacia y la eficiencia.

Estas cinco reglas eran:

- ❑ Planear: comprende evaluar y visualizar el futuro, y trazar los caminos para llegar a él. Supone anticiparse a los acontecimientos.
- ❑ Organizar: nuclea aquellas cosas necesarias al funcionamiento de una empresa, pero también distingue aspectos materiales de aspectos sociales.
- ❑ Dirigir: es guiar y orientar a el personal, buscando obtener de ellos su máximo rendimiento.
- ❑ Coordinar: es sinónimo de armonizar, sincronizar, y unir las distintas actividades del negocio.
- ❑ Controlar: consiste en comprobar si todas las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado, y en su defecto, corregir errores.

Además de establecer qué significa administrar, Fayol define el lugar que ocupa dicha función en la organización. Así mientras que en la base de la organización, la capacidad principal es la técnica, a medida que ascendemos en la escala jerárquica, aumenta el alcance y la importancia de las funciones administrativas.

Pero el aporte, más significativo, quizás sean sus principios generales de administración, uno de los primeros aportes conscientes orientado a perfeccionar la práctica administrativa.

11.2. Principios generales de administración

Los principios de administración en ocasiones suelen ser vistos sólo como un decálogo de consejos para el buen administrador. Sin embargo, ellos tenían la intención de sentar las bases de para la formulación de una doctrina administrativa, preocupación manifiesta en las expresiones de Fayol. Su simplicidad es atribuible en parte porque se trata de una concepción originaria que carecía de disciplina o tradición académica que le secundara, pero también halla sus causas en la matriz reduccionista y mecanicista con que se concebía la gestión de empresas. Mientras en algunas propuestas de Taylor la eficiencia se contraponía a los principios de autoridad centralizada, en

Fayol la autoridad se manifiesta como una condición esencial, inicial para el logro de toda eficiencia.

El mismo Fayol realiza una introducción a sus principios del siguiente modo:

“La función administrativa solo tiene por órganos y por instrumento al cuerpo social....La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, leyes o de reglas. Emplearé con preferencia la palabra “principios” desembarazándola de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables. Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión es saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura”⁴⁰.

A continuación describiremos los principios elaborados por Fayol:

1. División del trabajo: semejante al principio tayloriano, del que se desprenden la especialización de las tareas. El mismo *“permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo, y trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.”⁴¹*

2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Según Fayol, se debe distinguir la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de la inteligencia, saber y aptitud. Es requisito de un buen jefe unir ambos tipos de autoridad.

A su vez, la autoridad se acompaña del poder de sanción, el cual tiene su fuente en el sentimiento de justicia.

3. Disciplina: implica obediencia y aplicación a los acuerdos establecidos. En términos del autor *“el respeto de las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.”⁴²*

El espíritu de disciplina es reflejo de la concepción militarizada de Fayol. Citamos al autor en su significación de la disciplina:

“Este concepto ha sido expresado con gran vigor en los manuales militares, en los cuales se lee: “la disciplina es la principal fuerza de los ejércitos”. Yo aprobaría sin reservas este aforismo si estuviera seguido por este otro: “la disciplina es tal como la hacen los jefes”.”⁴³

4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Según el autor *“si se viola esta regla, la autoridad sufre menoscabo, la disciplina queda comprometida, el orden alterado, la estabilidad amenazada”⁴⁴.*

⁴⁰ Fayol, H., “Administración Industrial y General”, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1973, página 125.

⁴¹ Fayol, H., op. cit. pág. 126.

⁴² Fayol, op. cit.

⁴³ Fayol, op. cit., página 129.

⁴⁴ Fayol, op. cit. página 130.

En opinión de Fayol, la dualidad de mando es extremadamente frecuente y produce estragos en las empresas donde se presenta. Según su opinión, la causa está en los hombres mismos, quienes no soportan la dualidad de mando.

5. Unidad de dirección: cada grupo de actividades con objetivos comunes, debe estar bajo las órdenes de una misma cabeza y seguir un mismo plan. Como expresa Fayol, se trata de asignar un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que persiguen una misma finalidad. Entonces, la unidad de dirección se distingue del principio anterior, pues mientras el primero asigna un rol centralizado a los encargados de cada unidad o división, el segundo solo establece una relación de jerarquía directa, aplicable en todos los niveles organizativos.

6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales. Al respecto señala: *"la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las flaquezas y todas las pasiones humanas tienden a hacer que se pierda de vista el interés general en provecho del interés particular"*⁴⁵

7. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización, en términos de retribución. Para Fayol, un sistema de remuneración, debe fundarse en:

- Equidad.
- Que fomente el celo recompensando el esfuerzo útil.
- Que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable.

8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. Según Fayol la centralización sigue un orden natural, pues en todo organismo las sensaciones convergen hacia el cerebro. Sin embargo, Fayol relativiza la utilidad del principio, pues su eficacia depende del tamaño de la organización.

9. Jerarquía: la jerarquía refleja la línea de mando escalar – vertical de una organización. Fayol encuentra en la jerarquía, la cadena de transmisión del principio de unidad de mando.

10. Orden: refiere a un orden material y humano. Fayol dice "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

11. Equidad: en opinión de Fayol, la equidad resulta de aplicar un trato benevolente con los empleados, en un marco de trato justo.

12. Estabilidad del personal: el rendimiento de un empleado depende de su estabilidad. Los aprendizajes de dirección, requieren, para su buen desempeño, de largos períodos de tiempo . Por ello, Fayol se manifiesta contrario a la inestabilidad.

13. Iniciativa: para Fayol, una de las mayores fuentes de satisfacción de un hombre inteligente consiste en concebir un plan y en poder implementarlo con éxito. El estímulo y desarrollo de la iniciativa es facultad de todo buen jefe.

14. Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

⁴⁵ Fayol, op. cit. página 133.

12. Continuidad del modelo: el enfoque Neoclásico.

El enfoque Neoclásico, inspirado en las propuestas de Taylor, Ford y Fayol, ha seguido dos orientaciones definidas, ha generado un cuerpo de ideas que intenta perfeccionar la acción administrativa. Según Chiavenato⁴⁶ la teoría neoclásica se puede caracterizar, en su perfil básico, de acuerdo a cinco aspectos:

1. Un espíritu de eclecticismo teórico que ha buscado nutrir los ejes de la acción administrativa, a partir de la integración de diversos saberes disciplinarios. Tal es el caso la adopción de conceptos que hasta en cierto modo resultaban antitéticos con la concepción clásica ortodoxa, por ejemplo la integración del concepto de organización informal, propio de la escuela de relaciones humanas; la incorporación de conceptos asociados a la teoría del comportamiento, relacionados con la motivación y los conflictos humanos; o la absorción de las ideas emanadas desde la teoría de sistemas, totalmente opuestas a la percepción analítica y reduccionista del paradigma clásico original.
2. La reinterpretación de los postulados clásicos a partir de la influencias conjuntas de las ciencias de la conducta y de una mayor complejidad del fenómeno organizativo.
3. Continuaron el desarrollo de los principios básicos de acción administrativa (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero desde una enfoque flexible. A diferencia de sus predecesores no pretendían establecer leyes inmutables de administración. Su intención, pragmática, era fijar criterios flexibles de utilidad que se correspondieran con la eficiencia y la eficacia en la gestión administrativa.
4. Los esfuerzos teóricos se orientaron en la consecución de conceptos y metodologías de formulación de objetivos y de medición de resultados. De allí surgen técnicas de gestión como la Administración por Objetivos (APO), sistema esencialmente de aplicación en grandes organizaciones burocráticas que proponía agilizar los procesos de toma de decisiones y la eficiencia administrativa de cada departamento, otorgándoles autonomía merced a la descentralización de las operaciones. El mecanismo de control consistía en un sistema de retroalimentación objetivo - resultados.
5. Según Drucker⁴⁷, en una sociedad de organizaciones como la nuestra la disciplina administrativa deja de ser una herramienta meramente técnica para convertirse en una herramienta de alcance social. En esencia, el management en su rol de dirigir el destino de las organizaciones ha sido "legitimado" por la sociedad merced a su eficiencia. Para esta concepción, la prosperidad o decadencia de una nación depende de la riqueza y prosperidad que aporten sus organizaciones.

Los aportes de la teoría neoclásica, particularmente aquellos ligados a la concepción de Fayol, pueden delimitarse a partir de dos grandes ejes temáticos:

- Aquellos dirigidos hacia la eficiencia en práctica administrativa en sus aspectos generales.
- Los orientados a perfilar el diseño de la organización formal.

12.1. Aportes relacionados con la acción administrativa

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la Teoría de la Administración General", Ed. Mac Graw Hill, Caracas, 1993.

⁴⁷ Drucker, Peter; *Las Nuevas Realidades*; Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1986.

Uno de los principales exponentes de esta corriente fue Lindall Urwick, quien trabajó sobre los principios de administración con la intención de transformarlos en principios rectores de la dirección. Comentaremos alguno de ellos:

1. Finalidad: toda organización debe girar en torno a sus objetivos.

Este principio afianza el postulado fayoliano de “subordinar los intereses particulares al interés general de la organización”.

2. Especialización: fiel al principio de ultraespecialización de “una persona, una tarea”.
3. Coordinación: con el objeto de facilitar la unidad del esfuerzo.

Concepto básico para la organización de tareas, la necesidad de su implementación es mayor cuanto más especializado sea el esquema de labores.

Los siguientes siete principios giran en torno al sistema de autoridad, aspecto central en el esquema clásico fayoliano.

4. Autoridad y responsabilidad: la autoridad y responsabilidad de un superior es absoluta con respecto a los actos de los subordinados.

La autoridad centralizada y verticalista se afianza en la responsabilidad.

5. Correspondencia: en cada puesto la autoridad y la responsabilidad deben corresponderse mutuamente.
6. Definición: cada puesto debe ser definido claramente y por escrito, así como su autoridad, responsabilidad, y las relaciones con otros puestos.
7. Continuidad: una organización está sometida a un continuo proceso de reorganización para adaptarse a los cambiantes objetivos.

Gulick propone avanzar hacia el terreno del diseño de la organización formal, a modo de sostén y refuerzo del sistema de autoridad – responsabilidad. Iniciaremos el tratamiento de estas herramientas el siguiente punto.

12.2. Aportes relacionados al diseño de la organización formal

Para los neoclásicos, la noción de organización era asimilable en definición con a la organización formal. El sistema de autoridad se constituyó en pilar básico en la construcción del diseño organizacional, haciendo énfasis en las jerarquías, en las líneas de mando y comunicación verticales, donde las estructuras neoclásicas mostraban estos rasgos:

- Autoridad centralizada basada en los principios de unidad de mando, unidad de dirección.
- Líneas formales y verticales de comunicación, acordes con los principios de responsabilidad. El orden comunicativo significa también orden en el acceso a la información que pueden tener cada uno de los puestos de trabajo, así como en la toma de decisiones.
- Decisiones centralizadas en una estructura con forma piramidal.
- Ultraespecialización en el diseño de puestos.
- Organización de las funciones y saberes en “departamentos”. Mientras la jerarquía surge de la aplicar la división vertical del trabajo como solución al problema de la delegación de

autoridad o mando, la departamentalización es una solución que intenta resolver el problema de la armonía y eficiencia en la gestión de las diversas funciones, labores y saberes disciplinarios reunidos en una organización.

A medida que las organizaciones crecen en tamaño y en complejidad administrativa, la autoridad centralizada colapsa pues ve rebasadas sus funciones, que han adquirido un alto grado de variedad y simultaneidad. En este nuevo contexto de trabajo, los gerentes demandan una mayor especialización en el diseño de sus sistemas de información, en los sistemas de selección de personal, y en el asesoramiento específico a sus funciones y decisiones.

De este modo, la mayor complejidad funcional rompe con el mito de la autoridad “omnisciente” concebida por los clásicos, cediendo terreno a consultores, o departamentos como Recursos Humanos. Ante ello los neoclásicos respondieron con dos esquemas, la centralización – descentralización y el concepto de línea – staff.

12.2.1. Centralización vs. descentralización

Hemos señalado las causas que motivaron de manera pragmática, instalar la descentralización en la autoridad. Chiavenato⁴⁸ agrega, a su vez, que esta mayor descentralización de la autoridad depende de:

- El tamaño de la organización.
- El tipo de negocio o rama de actividad.
- Las tendencias económicas y políticas del país.
- La filosofía de la alta administración y de las personas involucradas.
- La competencia de los subordinados y la confianza que los superiores tienen en ella.
- Un mejor acceso a la información para la toma de decisiones.

Mientras la centralización cohibe la iniciativa individual y el desarrollo funcional y personal de los mandos medios, la descentralización, como mecanismo inverso, es un desafío pues propone un ejercicio de desarrollo en las capacidades gerenciales y en el grado de madurez con que se asumen las responsabilidades.

12.2.2. Línea vs. staff

Tradicionalmente, la autoridad de línea se relaciona con un rango de actividades (producción, ventas) y con un determinado ejercicio de la autoridad (líneas formales superior - subordinado). En cambio, la naturaleza del staff ha adquirido dos variantes:

- Como área de asesoría, agrupando a consultores internos y especialistas en distintas materias, quienes no poseen autoridad de línea.
- Como área de apoyo a las actividades de línea. Aquí se incluyen áreas contables, compras, personal, mantenimiento.

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la Teoría de la Administración General”, Ed. Mac Graw Hill, Caracas, 1993.

En la actualidad la actividad de staff, es crítica para el desarrollo de actividades de negocios, como también de gobierno. Algunas de sus ventajas son:

- Dado el amplio abanico de conocimientos requeridos, los gerentes de línea precisan del asesoramiento especializado, en áreas tales como economía, tecnología, comunicaciones, aspectos legales y sociales.
- Los especialistas de staff, poseen tiempo para pensar y también recopilar información, a diferencia de los ocupados administradores encargados de la gestión operativa.
- Resulta una vital herramienta de apoyo en información o en servicios, que son imprescindibles en una gestión eficiente. En la era de la información, solo imaginemos qué sucedería si el sistema de información administrativa no funcionara adecuadamente, o contuviera múltiples errores.

12.2.3. Evolución del concepto de departamentalización

En su contenido básico, el concepto de departamentalización deriva de la división del trabajo, y su finalidad es realizar una agrupación eficiente de recursos humanos y técnicos especializados. Si bien el mismo no ha variado desde los tiempos de Fayol, la evolución de las organizaciones ha demandado nuevos criterios. Actualmente dos de las nuevas concepciones de departamentalización son la organización matricial y las unidades estratégicas de negocios.

1. Organización matricial

Surgida de organizaciones como la NASA, la organización matricial es una de las maneras de hacer viable una administración por proyectos. Su novedad radica en combinar líneas departamentales, y por ende de autoridad, cruzadas, vulnerando el principio de unidad de mando, pero afirmando el de unidad de dirección.

Como ejemplo práctico, en una misma organización existe un gerente de línea, cuya área tiene asignado un gerente de proyectos.

La responsabilidad última le cabe al gerente de línea (unidad de dirección), pero cada uno de los gerentes puede ejercer el mando sobre los subordinados a su cargo (es decir, puede darse el caso de empleados que deban responder a ambos al mismo tiempo).

2. Unidad estratégica de negocio

La necesidad de grandes compañías de agrupar y administrar los diversos negocios en que participan, dieron origen a este nuevo modelo de departamentalización.

Su principio consiste en cambiar las habituales reglas de agrupación por funciones o por procesos, en agrupaciones por negocio o industria.

El objetivo de este diseño, es poder tener un mayor grado de organización y de control sobre las distintas actividades de negocios de un conglomerado.

13. Síntesis

En la extensión del capítulo describimos cinco aspectos a modo de panorama que circunscribe al enfoque clásico:

1. El marco histórico, base para entender la rápida expansión de los principios clásicos, así como de las fuerzas que le dieron origen: un notable desarrollo de las fuerzas productivas, la rápida transformación de las morfologías organizativas que derivan en el auge de la gran empresa, y el cambio en la composición de la mano de obra, de trabajadores especializados y agremiados en masa inerte no sindicalizada.
2. Los principios básicos de ingeniería formulados por Taylor y Ford, orientados a la economicidad de recursos, entendiendo por estos, a los materiales, humanos y de manera innovadora, al tiempo.
3. El comienzo de una nueva era en la ciencia administrativa, aquella de los principios conscientes que de acuerdo a Fayol, tenían por objeto lograr el “buen administrar”.
4. La continuidad del paradigma identificable en dos vertientes, una primera orientada a perfeccionar los métodos en el taller a partir de la aplicación de modernas tecnologías y de principios administrativos de producción.
5. Opiniones críticas al enfoque sintetizadas en dos fuentes:
 - Una perspectiva sociológica y económica califica al paradigma clásico como un medio que promueve la acumulación de capital a partir de métodos que perfeccionan la extracción del plusbajo.
 - La perspectiva humanista – romántica consciente de las consecuencias enajenantes producto de la aplicación a ultranza de métodos tayloristas.

13.1. Herramientas para la gestión

El paradigma clásico tuvo la virtud explicitar, sistematizar y perfeccionar, las primeras prácticas gerenciales, sacándolas de su concepción meramente intuitiva, con la pretensión (aunque no lograda) de erigir al management en una disciplina de carácter científico.

Sus aportes se resumen en un conjunto de herramientas destinadas a hacer más eficiente la acción administrativa, a saber:

- Herramientas vinculadas a la organización básica de tareas: en esta categoría incluimos a aquellos principios de orden práctico como la división del trabajo - especialización, los esquemas de métodos y tiempos, los dispositivos de supervisión funcional.
- Herramientas orientadas a la eficacia en la gestión administrativa: relacionadas con los principios clásicos y neoclásicos de administración delimitadores de las funciones y deberes de un administrador.
- En el ámbito del taller, surge como nueva temática la “administración de producción”, herramienta imprescindible en el aprovechamiento de las modernas tecnologías de producción.
- La concepción de organización como instrumento formal, sistema ordenador de acciones y recursos.

14. Apéndice: contrapunto Drucker vs. Sábato.

Ajenos a toda interpretación ideológica y lejos de la intención de sus autores, Taylorismo y Fordismo han trascendido las cerradas fronteras del taller. En “Un Mundo Feliz”⁴⁹, Aldous Huxley imagina un futuro dominado por la ciencia, el despotismo, la manipulación psicológica enmarcado

⁴⁹ Huxley, Aldous, “Un Mundo Feliz”, Editorial Hyspamérica, Buenos Aires, 1969.

en una atmósfera tecnicista de carácter fordiano, especializada en sepultar las emociones y sentimientos humanos genuinos.

- Huxley exagera, diría Drucker. Es necesario relativizar el impacto del Taylorismo, contextualizarlo. El principio de la producción en masa es en sí revolucionario, más allá de toda pretensión ideológica. Merced a su influencia se ha transmitido a lo largo y ancho del planeta, socavando las estructuras sociales de los países de economías preindustrializadas. Por ejemplo en la India, la industrialización ha comenzado a derrumbar parcialmente el sistema feudal de castas, cambio que ocurre al ritmo de las necesidades del sistema productivo.

*"El principio de la producción en masa no es un principio mecánico. Si así fuera nunca habría podido ser aplicado más allá de la manufactura, e independientemente de la cinta conductora o las partes intercambiables. Es un principio social, un principio de organización humana. Lo nuevo en la instalación de Ford no fue la organización de las fuerzas mecánicas, sino la organización de los seres humanos que desempeñaban una tarea en común, y esto implica un golpe demoledor asestado a las culturas tradicionales, a las relaciones entre hombre, sociedad y familia."*⁵⁰

El avance de los procesos de producción en masa provoca la transformación del trabajo individual en trabajo colectivo, de modo que en una sociedad preindustrial el surgir de la gran organización industrial modifique tradiciones en un avance de lo económico sobre lo cultural colectivo. Pero la sola idea de producir en masa no sería realizable sin un sostén organizativo. Para Drucker, la base de sustento ideal es la gran empresa:

*"La gran empresa es la socia ideal de los medios de producción en masa. A partir de ellas se ha dado lugar a la expansión de la economía industrial sustentada en el aumento de la productividad de los recursos, y a su vez esta mayor productividad es un principio de eficacia económica que permite liberar recursos de capital."*⁵¹

Son sus características centrales

*"1. Su aspecto físico: la empresa es necesariamente grande.
2. Su impacto en la estructura social de la sociedad, pues ha dado lugar a que surjan nuevas clases y grupos sociales.
3. Las funciones que cumple: es al mismo tiempo una institución económica, gubernamental y social."*⁵²

- Pero Sábato reacciona con escepticismo⁵³:

"Los teóricos del maquinismo sostuvieron que la máquina, al liberar al hombre de las tareas manuales, dejaría más tiempo libre para las actividades del espíritu. En la práctica las cosas resultaron al revés y cada día disponemos de menos tiempo".

"Los patronos, o el Estado Patrono, buscaron la forma de aumentar el rendimiento mediante la densificación de la labor humana: cada segundo, cada movimiento del operario fue aprovechado al máximo, y el hombre quedó finalmente convertido en un engranaje más de la gran maquinaria."

⁵⁰ Drucker, Peter; "La Nueva Sociedad" Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1977, pág. 45.

⁵¹ Op. cit. Pág. 60.

⁵² Idem.

⁵³ Sábato, E. "Hombres y Engranajes" ;Editorial Seix Barral, Barcelona, Buenos Aires 1991; pág. 71.

El hombre enajenado en sus rutinas metamorfosea en cosa inanimada: un autómatas. Expresión del fastidio y del aburrimiento es la guerra moderna, como dice Sábato:

....."Hasta que estalla la guerra, que el hombre-cosa espera con ansiedad, porque imagina la gran liberación de la rutina. Pero una vez más serán juguetes de una horrenda paradoja, porque la guerra moderna es otra empresa mecanizada".⁵⁴

- Sábato también es consciente de la poderosa influencia de la producción en masa en la sociedad, en sus hábitos, en su cultura, definiéndola como la "taylorización de la vida":

...."Grandes y temibles fuerzas se fueron engendrando por debajo de esta arrogante civilización, oscuras fuerzas que no pertenecen a la fuerza del capitalismo, sino a la del maquinismo: no a la desocupación, la miseria, la taylorización industrial, que son atributos de una sociedad basada en el dinero, sino a la mecanización de la vida entera, la taylorización general y profunda de los seres humanos, dominados cada día más por ese engendro infernal que se ha escapado de sus manos y que desde algún tenebroso olimpo planea la destrucción de la humanidad entre sus tentáculos de acero y matemáticas."⁵⁵

El refugio y la fuente de esperanza del hombre es el arte, como movimiento de rebelión ante la masificación instituida:

"El romanticismo es una rebelión contra la ciencia y el capitalismo: opone el individuo a la masa, el pasado al futuro, el campo a la ciudad, la naturaleza a la máquina".

"...desde Dostoievsky hasta Graham Greene, pasando por Kafka, la gran literatura de nuestro tiempo es eminentemente metafísica y sus problemas son los problemas esenciales del hombre y su destino."⁵⁶

15. La era de la incertidumbre

Olvidar es peligroso

Por Regis McKenna⁵⁷

El autor es fundador de la consultora The McKenna Group, y participó en el lanzamiento de innovaciones tecnológicas, como el primer microprocesador de Intel y la primera computadora personal de Apple.

Se ha producido una desestabilización del sentido del tiempo y del espacio, y se ha socavado la autoridad de las instituciones de todo tipo.

No hay tiempo para escuchar hablar del pasado o para reflexionar sobre la historia más reciente; mucho menos para evaluar inteligentemente su importancia.

David Traxel explica las razones por las que 1898 fue el año que allanó el camino hacia el siglo XX. Sir Joseph John Thomson comenzó entonces a desentrañar los secretos del átomo, un trabajo que daría origen a la energía nuclear primero y a Silicon Valley después.

⁵⁴ Sábato op. cit. pág. 79.

⁵⁵ Sábato op. cit. pág. 90.

⁵⁶ Sábato op. cit. pág. 90.

⁵⁷ www.revistamercado.com.ar

Ese fue, también, el año en el que nacieron mis padres, en lo que era el Silicon Valley de aquella época, Pittsburgh, Pensilvania, entonces capital mundial del acero. Durante los 65 primeros años de este siglo, mis padres fueron testigos del advenimiento de la era de la electricidad y de la transición a la era de la electrónica. Su tiempo de vida acompañó el desarrollo y el uso masivo de la electricidad, el surgimiento y la evolución de la radiofonía, el cine, la aviación y la televisión. Vieron cómo la tecnología cumplía su máxima promesa cuando transportó al hombre a la luna.

Ya no están conmigo, pero suelo encontrarme dialogando reflexivamente con la visión que mis padres tenían del mundo.

No soy de los que añoran los viejos y buenos tiempos, pero para saber quiénes somos debemos comprender qué camino hemos recorrido.

El sentido de la realidad de mis padres, firmemente arraigado en las certezas *newtonianas*, ha sido reemplazado por la visión contemporánea de lo incierto. El cambio parece tan profundo que es como si el principio de la incertidumbre de Heisenberg caracterizara hoy a todas las esferas de la observación, la experiencia, la representación y la teoría.

Un mundo ambiguo

Cuando mis padres eran jóvenes, lo que Einstein hizo por la física, Freud lo hizo por la psicología, Picasso por el arte, Beckett por el teatro y Joyce por la literatura. Todos ellos dieron por tierra con los absolutos clásicos. Sus conceptos cambiaron todos los aspectos de nuestro entorno social, económico y político. Hoy vivimos en un mundo ambiguo que es fruto de su creación.

En nuestra vida diaria, siguiendo el mandato del arte y de la ciencia, se ha producido una desestabilización de nuestro sentido del tiempo y el espacio, y se ha socavado la autoridad de las instituciones de todo tipo.

Vivimos en el mundo del *ahora*, un mundo sin fronteras, con acceso inmediato a la gente y a los hechos del planeta entero, regido por reglas inciertas y marcos de referencia en permanente cambio.

El marco de referencia de mis padres era local. Su vecindario, desde el porche de su casa hasta la iglesia, dominaba gran parte de su experiencia.

Las nuevas tecnologías crearon nuevas experiencias que cambiaron las perspectivas, pero casi siempre con una referencia al pasado estable y previsible. Recuerdo cómo mi padre contaba una y otra vez las historias sobre sus aventuras y las de sus amigos cuando salían de Pittsburgh a bordo de un Ford T.

En uno de esos viajes, llegaron al sur del país y presenciaron el linchamiento de un negro, sin que nadie les explicara la razón. Esa experiencia tuvo un profundo impacto en él y, años más tarde, se convirtió en el primer gerente de su compañía que contrató empleados afroamericanos.

La vida en formato digital

Hoy cabe preguntarse si las historias de vida que se transmiten de padres a hijos tendrán el mismo peso si se las envía por correo electrónico, después de lo cual pueden convertirse casi instantáneamente en basura digital.

Estamos tan preocupados por estar a tono con el bombardeo de nuevos hechos, nuevos avances y nuevos puntos de vista, que no tenemos tiempo para escuchar hablar del pasado o para reflexionar sobre nuestra historia más reciente; mucho menos para evaluar inteligentemente su importancia.

Cuando los medios digitales permiten la manipulación deliberada del contexto y las imágenes la verdadera identidad de los cantantes en un CD, el largo de piernas de una modelo tergiversan nuestra visión de las cosas. Y ya no nos queda tiempo para aprender a confiar.

Sin embargo, no soy pesimista. La gente todavía lucha por seguir perteneciendo a su propia historia y cultura, aun cuando se conecte con comunidades más grandes a escala global. Aprenderemos a vivir en este mundo de alta velocidad. Aprenderemos a no sobrevalorar ni menospreciar el pasado, el presente o el futuro, sino a asignarle a cada uno su propio peso, entendiéndose por esto la adaptación exitosa a este ansioso momento de nuestra evolución.

16. Bibliografía

1. Ader, J. "Organizaciones", Editorial Piados, Buenos Aires, 1992.
2. Chiavenato, I., "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw Hill, Caracas, 1993.
3. Coriat, B., "El Taller y el Cronómetro", Ed. Siglo Veintiuno, Madrid, 1997.
4. Coriat, B., "El Taller y el Robot", Ed. Siglo Veintiuno, Madrid, 1992.
5. Coriat, B., "Pensar al Revés", Ed. Siglo Veintiuno, Madrid, 1992.
6. Drucker, P., "La nueva sociedad", Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1977
7. Drucker, Peter, "Hacia la Economía del Futuro" Ed. El Cronista Comercial, Buenos Aires, 1982.
8. Drucker, Peter, "Hacia la Economía del Futuro" Ed. El Cronista Comercial, Buenos Aires, 1982.
9. Fayol, H., "Administración Industrial y General", Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1973.
10. García Madaria, J.M., "Teoría de la Organización y Sociedad Contemporánea", Ed. Ariel Ciencia Política, Barcelona, 1985.
11. George, C.S., "Historia del Pensamiento Administrativo", Ed. Prentice Hall Ciudad de México, 1974.
12. Hobsbawn, E., "La Era del Imperio", Ed. Crítica, Buenos Aires, 1998.
13. <http://revistamercado.com.ar>
14. Huxley, A., "Un Mundo Feliz", Editorial Hyspamérica, Buenos Aires, 1969.
15. Kliksberg, B. "El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.
16. Kliksberg, B., "El Pensamiento Organizativo", Editorial Depalma, Buenos Aires 1971.
17. Larocca, H.; Fainstein, H., "Qué es Administración", Ed. Macchi, Buenos Aires, 1997.
18. Marx, K., "El Capital – Crítica de la Economía Política", Libro Primero, en: Obras Escogidas de Marx y Engels; Buenos Aires 1973
19. Morgan, Gareth, "Imágenes de la Organización", Ed. Alfaomega, Ciudad de México, 1996.
20. Pfeffer, J., "Organizaciones y Teoría de la Organización", Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1987.
21. Ramió, C.; Ballart, X., "Lecturas de Teoría de la Organización", Editorial MAP, Madrid, 1993.
22. Sabato, E., "Hombres y engranajes" , Editorial Seix Barral, Barcelona, 1991.
23. Soltow, J.H.; Sylla, R.; Ratner, S., "Crecimiento, Bienestar y Poder de decisión" Editorial Fraterna, Buenos Aires 1983
24. Taylor, F., "Principios de Administración Científica", Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1973.
25. Taylor, F., "Management Científico", Editorial Hyspamérica, Buenos Aires, 1984.
26. Touraine, A. "La Organización Profesional de la Empresa" en: G. Friedman y P. Naville (comp.): Tratado de Sociología del Trabajo; Fondo de Cultura Económica; México 1963.

UNIDAD III: La Organización como Estructura Burocrática Objetivos de la Unidad

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">❑ Aproximarse a la comprensión del modelo de burocracia weberiana.❑ Comprender las diversas concepciones del rol de la burocracia.❑ Analizar la complejidad del fenómeno a partir del conocimiento del fenómeno del poder producido en el seno de la burocracia.❑ Estudiar las nuevas tendencias en materia de gestión pública.❑ Estudiar las perspectivas críticas formuladas al enfoque. |
|--|

Introducción

La Teoría de la Burocracia iniciada con los trabajos de Max Weber, ha sido uno de los paradigmas axiales en la Teoría de la Organización. La bastedad de sus aportes trasciende el ámbito organizativo, ya que la burocracia es una organización de carácter social y político, diseñada como medio eficaz para asistir a los modernos Estados.

Es entonces nuestra pretensión, abordar las dimensiones del modelo de burocracia weberiana, a fin de comprender la esencia técnico – política de este fenómeno, para luego contrastarla con aportes posteriores, en buena parte críticos gestados en Economía, la Sociología y la propia Teoría de la Organización, que dan cuenta de las nuevas dimensiones que ha cobrado la burocracia.

Es nuestro deseo, que la sumatoria de marcos de interpretación sobre el fenómeno burocrático sea suficiente en la comprensión de su complejidad, pues habitan en él las nociones de *racionalidad* (que subrayamos como uno de las principales conceptualizaciones de Weber, pero a su vez, que ha dado lugar a innumerables controversias e interpretaciones), de legalidad, asociadas al Derecho Positivo, constitutivos de marcos de autoridad, y al espacio socio – político que la burocracia se ha forjado para sí misma como entidad representativa de la Administración Pública.

En un último apartado, dedicaremos un breve espacio a un grupo de nuevas concepciones originadas en la Teoría de la Administración Pública, que nos permiten reflexionar, e incluso polemizar, sobre el rol del Estado moderno.

Cabe aclarar que si bien nuestro tratamiento del fenómeno burocrático recibe su identidad desde la concepción pública, este modelo organizativo también ha sido adoptado en la gran empresa privada a través de formas corporativas y profesionales.

1. Orígenes de la Teoría de la Burocracia

Max Weber (1864 – 1920) es reconocido como uno de los autores originarios de la moderna Sociología Occidental, que según Fleitas Ruiz¹, condujo al pensamiento sociológico a su etapa de adultez, merced a un discurso teórico que le confiere identidad a la disciplina, y la aleja de la tradición positivista. En esta unidad, destacaremos el aporte sustantivo de Weber como iniciador de la Teoría de la Burocracia, así como en los iniciales aspectos políticos y sociales relativos a la misma.

¹ Fleitas Ruiz, “La Sociología Política en Max Weber”, STUDIUM, Revista de humanidades, 11, (2005) pp. 227-240.

En su concepción, la Teoría de la Burocracia nace en el contexto del moderno estado alemán, luego de la unificación liderada por Bismark en 1870, donde en política puján las ideas conservadoras contra las posiciones liberales, en tanto que en las ciencias el dominio positivista es disputado por la noción de relativismo racional, postura esta que prevalecerá en la metodología y en la obra de Weber.

Weber dio comienzo a la sociología comprensiva, metodología de construcción del conocimiento, enraizada en la historia centrada en el estudio de la acción social. Como una herramienta particular de la epistemología weberiana, destacamos su concepción de tipos puros o ideales. Según el mismo Weber:

“Si bien no es una hipótesis, desea señalar el camino hacia la formación de hipótesis...Se le obtiene mediante la acentuación unilateral de uno o varios puntos de vista y mediante la reunión de gran cantidad de fenómenos individuales, difusos y discretos, que pueden darse en mayor o menor número o bien faltar por completo, y que se suman a los puntos de vista unilateralmente acentuados a fin de formar un cuadro homogéneo de ideas. Resulta imposible encontrar empíricamente en la realidad este cuadro de ideas en su pureza conceptual, ya que es una utopía. Para la investigación histórica se plantea la tarea de determinar en cada caso particular la proximidad o lejanía entre la realidad y la imagen ideal”².

La utilidad de emplear los tipos ideales, o su probable rechazo, son expresados por Weber en los siguientes párrafos:

“Ahora bien, ¿qué significado tienen tales conceptos de tipo ideal para una ciencia empírica, tal como la queremos practicar nosotros? De antemano queremos subrayar la necesidad de que los cuadros de pensamiento que tratamos aquí, “ideales” en sentido puramente lógico, sean rigurosamente separados de la noción del “deber ser” o “modélico”. Se trata de la construcción de relaciones que a nuestra fantasía le parecen suficientemente motivadas y, en consecuencia, objetivamente posibles y que a nuestro saber nomológico le parecen adecuadas. Quien opina que el conocimiento de la realidad histórica debe o puede ser una copia si premisas de hechos objetivos, les negará todo valor”³.

Ideados como herramientas disponibles al investigador en su interpretación de lo social, veremos cómo Weber hará empleo de los tipos puros en su aproximación del estudio de los modos de dominación, así como en la construcción teórica del modelo burocrático. Sin embargo, los tipos ideales no plantean un “deber ser” del fenómeno, sino se constituyen en referencia para expresar categoría históricas, que permite tomar conciencia de la particularidad de los fenómenos culturales⁴.

Entonces, como tipo ideal de la epistemología weberiana, la burocracia surge como un sistema administrativo sustentado en una serie de presupuestos y causas, desde los cuales se asume la inevitabilidad histórica del sistema, principalmente en su rol de institución de administración de los asuntos públicos. De manera taxativa, Weber fundamenta esta afirmación al considerar el desarrollo histórico de la economía capitalista, y con ello, el rol del moderno Estado, al exponer como sus causas:

² Weber, M. “Sobre la Teoría de las Ciencias Sociales”, Planeta – Agostini, Barcelona, 1985, página 69.

³ Weber, M. op. cit. página 71.

⁴ Weber, M. op. cit.

- El desarrollo de la economía monetaria como condición para la existencia de administraciones burocráticas puras. En un sistema ideal, la compensación de los funcionarios debe prescindir de recurrir a prebendas y privilegios, naturalmente reproducidas en la administración de los asuntos públicos de monarquías e imperios. El mismo Weber refiere al carácter de las prebendas en el siguiente párrafo:

*“Deseamos hablar de “prebendas” o de una organización “prebendaria” del cargo, siempre que el soberano asigna al funcionario pagos de renta vitalicios, pagos relacionados de un modo u otro con objetos, o que son esencialmente usufructo económico de tierras u otras fuentes. Estos deben representar una recompensa por el cumplimiento de deberes oficiales, reales o ficticios; son bienes separados permanentemente para la seguridad económica del cargo”.*⁵

- En la moderna burocracia, el estatus del funcionario se sostiene en la provisión de un sueldo monetario asegurado, relacionado con la oportunidad de concretar una carrera administrativa no sujeta a casualidades o arbitrariedades.
- El desarrollo de un sistema tributario estable, es condición previa para el desarrollo de una administración burocrática permanente.
- En la evolución cuantitativa y la ampliación cualitativa de las tareas administrativas. La burocratización administrativa de los modernos Estados se funda en la mayor demanda técnica de las tareas, así como en el tamaño de los mismos.
- Fundado en las ventajas técnicas de la organización burocrática, en virtud de su precisión, rapidez, certeza, conocimiento, discreción, estricta subordinación y reducción de costos materiales y personales. Además Weber remarcaba la importancia de poder concentrar los medios administrativos en la estructura burocrática.
- En virtud de la racionalización de la educación y la instrucción, alimentada por la creciente demanda de profesionales y técnicos, que favorecen la creciente burocratización del capitalismo.

El desarrollo teórico de la burocracia, dejado de lado durante algunas décadas, surgió con un nuevo ímpetu en los años '40, causa que Chiavenato⁶ atribuye a razones de índole históricas, como producto de inconsistencias en el desarrollo teórico. De este modo, el surgimiento de la sociología de la burocracia, obedeció tanto al creciente tamaño y la complejidad de las organizaciones públicas y privadas, como a la insuficiencia de poder explicarlas desde el enfoque clásico y la teoría de las relaciones humanas, preeminentes durante ese período.

1.1. El modelo weberiano de burocracia

En su Teoría de la burocracia, Weber elaboró un modelo de organización cuyo pilar era la *racionalidad*; y su objetivo, la actividad *eficiente*. Su pretensión era la de constituirse en un modelo de control social y en un paradigma de las relaciones de poder. En su modelo identifica al modelo burocrático, a su evolución y crecimiento, como un proceso inevitable que forma parte de la racionalización del capitalismo.

La noción de *racionalidad* que admite este sistema administrativo, tiene su fundamento en el saber experto. Según Weber, la administración burocrática significa fundamentalmente la ejecución del control sobre una base de conocimientos. Los conocimientos dotan a la autoridad de *racionalidad*,

⁵ Weber, M. “Ensayos de Sociología Contemporánea I”, Editorial Planeta – Agostini, Barcelona, 1985, página 182.

⁶ Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw Hill, México, 1981.

pues se argumenta que es la mejor forma de administrar y manejar más eficientemente las complejas organizaciones modernas.

Para Weber, la burocracia moderna funciona de acuerdo a los siguientes parámetros:⁷

- Existe un principio de zonas jurisdiccionales fijas y oficiales, generalmente organizadas por normas.
- Las actividades regulares requeridas para los fines de la estructura burocrática de gobierno, se asignan como deberes oficiales.
- La autoridad que da las órdenes necesarias para el cumplimiento de los deberes públicos, está distribuida en forma estable y se halla estrictamente delimitada por un sistema de normas.
- Se adoptan medidas metódicas para asegurar el cumplimiento regular y continuo de esos deberes; sólo se emplean personas que posean las calificaciones reguladas para servir.

Del mismo modo que Taylor o Ford, Weber halla entre las ventajas de la burocracia la superioridad técnica del sistema respecto a toda otra forma de organización. Desde un comienzo, Weber emplea la metáfora mecanicista para realzar las virtudes de la burocracia, pues las diferencias entre un sistema desarrollado respecto a otro que no lo está, se comparan con la capacidad de la máquina respecto a otros modos de producción no mecanizados.

Uno de los rasgos de identidad esenciales en la burocracia weberiana será la *racionalidad* de sus funciones, conforme a reglas estrictamente objetivas.⁸ La *racionalidad* se acentúa en la especialización de los cargos y en impersonalidad del sistema, pues concibe la resolución de problemas conforme a normas calculadas, sin considerar la influencia de persona alguna. De este modo, la *racionalidad* de la burocracia es reflejo de la *racionalidad* económica emanada de las leyes del mercado. En su extremo, se considera al cálculo como la base técnica y económica de un proceso de crecientes eficiencia y deshumanización.

Como dice el autor, la consideración de las “normas calculables” es de vital importancia en la burocracia moderna, pues ellas otorgan un sentido estrictamente racional, génesis en la evolución del sistema capitalista.

Weber pensaba que el aparato burocrático reafirmaba a la democracia porque además de tratarse de un sistema de administración eficiente de las cuestiones públicas, se sustentaba en el principio de equidad, entendida por la *racionalidad* con que trabajaban y eran elegidos sus miembros. Sin embargo, siendo que la misma se apoya en el principio de jerarquía como piedra angular, cabe la posibilidad de albergar en su seno a grupos que conviertan su gobierno en una dinastía o en una plutocracia.

La burocracia también debe su poder a su efectividad como sistema social efectivo y eficiente, de allí que se halla extendido hacia la mayoría de la administración pública y privada. Esta extensión se haría presente en el juego de las relaciones económicas y sociales cotidianas, como factor de influencia de las vidas de los ciudadanos.

El creciente poder de la burocracia seguiría vigente en virtud de su carácter técnico especializado, afirmado en el “poder experto” del funcionario de carrera, quien aplica en su proceder métodos *racionales*, calculables y objetivos.

⁷ Weber, M. “Ensayos de Sociología Contemporánea”, Editorial Planeta, Barcelona, 1985, página 191.

⁸ Weber, M. “¿Qué es la Burocracia?” Editorial Leviatán, Buenos Aires, 1991.

En síntesis, para Weber la burocracia es una clase muy específica de organización administrativa y la burocracia moderna que cuenta con las siguientes dimensiones:

- Una división del trabajo basada en la jurisdicción funcional.
- Una jerarquía de autoridad bien definida.
- Un sistema de normas que define los derechos y deberes del personal.
- Un sistema de procedimientos para tratar las relaciones laborales.
- La promoción y selección basadas en la competencia técnica.

1.1.1. Características del Modelo Burocrático weberiano

Weber formula un tipo ideal de burocracia, un modelo ilustrativo del “deber ser” del sistema sustentado en los principios de *racionalidad* y legalidad.

La *racionalidad* de la burocracia se pone de manifiesto en la instrumentación de medios precisos, sustentados en la eficiencia técnica, que obran en el logro de los objetivos organizativos. La pretensión de legalidad burocrática, recae en la definición de un estilo de autoridad centralizada, basada en la primacía de las escalas jerárquicas y en la regulación de las relaciones interpersonales generada a través de las normas y de mecanismos impersonales.

El modelo ideal weberiano se concibe en la regularidad de las normas, en la profesionalización de los cargos y en un estricto sistema de especialización jerárquica, que le confieren a la burocracia su carácter esencial de organización reguladora de las acciones sociales. De aquí en más, describiremos cuáles son de los preceptos axiales del modelo ideal burocrático.

1.1.1.1. Sistema de normas y reglamentos.

La burocracia se caracteriza por instaurar un sistema de normas y reglamentos exhaustivos, pues buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo aspecto posible

El carácter de las normas emanadas de la burocracia refleja su esencia sistemático – racionalista. Los actos administrativos deben ser escritos, regidos por los encadenamientos jerárquicos. Son sus rasgos esenciales la *racionalidad* de las normas, las cuales deben ser coherentes con los objetivos organizativos, su legalidad pues remite al poder de sanción aplicable de manera coercitiva por la autoridad de contralor, y su carácter escrito, que remite a la consecución de un modo preciso de interpretar los contenidos de un mensaje, direcciona el sentido de la comunicación interna, permite delimitar las responsabilidades de los funcionarios a la vez que propone la economía de esfuerzos producto de la estandarización sistemática y precisa de sus contenidos.

1.1.1.2. El poder en la burocracia

La concepción weberiana de poder, inmersa en el aparato burocrático, hace énfasis en la *racionalidad* técnico eficientista del sistema en oposición a los modos irracionales en el ejercicio del poder. Weber concibe a la burocracia como un instrumento de dominio social, y como un instrumento de administración y de gobierno cuya imposición está dada en el orden, la planificación y la predictibilidad.

En esencia, la concepción weberiana del poder se edificada en torno a la construcción de la noción de autoridad. Se define por autoridad propiamente dicha, la probabilidad que una orden específica sea obedecida; es un atributo de poder, conferido de acuerdo a las normas burocráticas y depositado, de manera objetiva, en un cargo o función.

Entonces, la noción de autoridad imprime e instituye la relación asimétrica entre quien ejerce el poder y quien obedece. El significado de obediencia weberiana, emula a los modelos militares, pues la concibe como el resultado de la *disciplina racional*, cuyo contenido no es más que la ejecución consistentemente racionalizada, metódicamente enseñada y exacta de la orden recibida, en la cual quien obedece suprime incondicionalmente toda crítica personal y se dispone a poner en práctica la orden de modo exclusivo y sin vacilación.

La obediencia en si, es un concepto indicativo de la acción del obediente, que transcurre en lo esencial en conformidad al contenido de la orden, como si el sujeto obediente siguiera internamente dicho contenido como su máxima personal, la cual debe orientar su acción, sólo por dicha razón, y no por considerar él mismo como aceptable o deseable la acción ordenada o su valor.

En el extremo de este estilo de obediencia acrítica y masiva se encuentra la noción de disciplina, producto del las reacciones cuasi automáticas de obediencia.

La definición de autoridad se completa al integrar las nociones de poder y legitimidad, conceptualizadas del siguiente modo:

- Poder. Es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad. En esta perspectiva, todo acto de poder es un acto de relación asimétrica entre quien emite las órdenes y quien las obedece.
- Legitimidad. Vínculo instituido en las prácticas sociales o en las premisas de una determinada cultura, la legitimidad concede reconocimiento al ejercicio del poder. Ello concede a quien ejerce el poder, una mejor posición para reclamar o exigir obediencia.

Para Weber, una vez que la autoridad y el poder que ejerce ésta son legitimados, la relación entre los individuos se convierte en una relación de *dominación*. El dominador impone su voluntad a los demás (dominados), en virtud de las convenciones sociales que ambos comparten y los dominados, por su parte, están compelidos a obedecer. Entonces, para que exista una relación de dominación deben concurrir las siguientes conductas⁹:

- Un individuo que domine o un grupo de dominadores.
- Un individuo o grupo dominado.
- La voluntad de los dominadores de influir en la conducta de los dominados y una expresión de esa voluntad (mandato).
- Evidencia de la influencia de los dominadores.
- Testimonio directo o indirecto de esa influencia, traducido en términos de la obediencia del mandato.

La dominación requiere de una relación de reciprocidad entre dominadores y dominados. En el ámbito de la burocracia, esta relación se pone de manifiesto se construye en la elaboración de un marco normativo que legitime el mandato de la autoridad designada, así como en la existencia de un cuadro administrativo encargado de ejecutar sus directivas. Dado este marco, la burocracia surge

⁹ Bendix, R. "Max Weber", Amorroutu, Buenos Aires, 1979, página 279.

como una institución de regulación necesaria para administrar los aspectos normativos derivados de las relaciones de dominación.

Por otra parte, en su análisis de relaciones históricas de autoridad, Weber encuentra tres tipos puros explicativos de los vínculos de dominación legítima. Ellos son, la autoridad tradicional, la autoridad carismática y la autoridad racional legal. A continuación expondremos los rasgos de cada uno de estas tipologías de dominación

Dominación tradicional

En su definición del tipo de dominación tradicional, Weber remite a los orígenes del patriarcado, cuya autoridad es ejercida en el ámbito doméstico del señor sobre sus congéneres, considerados como miembros de su familia. El tipo de relación filial establecido, enfatiza en la dependencia y en la sumisión de los dominados. El poder del mando se rodea de un halo de superstición, donde la autoridad, inspirada por los dioses, se legitima en tradiciones orales simbolizadas en mitos, en rituales colectivos, pero también en la represión tangible a quien cuestione las sagradas tradiciones.

La arbitrariedad de este sistema de dominación, se consolida en el empleo de normas consuetudinarias replicadas por tradición oral, que regulan el comportamiento a partir del carácter acrítico de sus símbolos o normas simbolizadas implícitas.

Uno de los estilos de dominación derivados del patriarcado, ha sido el patrimonialismo, en el cual la estructura filial de derecho divino, es atribución del rey. El monarca, quien ejerce un poder centralizado en su figura, administra en forma personal los recursos públicos, controla bajo su mando al ejército y concede de manera discrecional privilegios a los súbditos que le sirven o priva de los mismos a quienes no han sido leales.

Mientras en el caso de los sistemas patriarcales, el gobierno, los privilegios o las relaciones únicamente se otorgan a miembros del propio clan o a siervos leales, el régimen patrimonial admite excepciones, más acentuada en su modalidad del dominio feudal, pues quien detenta el poder suele otorgar una mayor autonomía a sus funcionarios, merced a la descentralización en la apropiación de recursos ya sean estos impuestos, tierras o rentas públicas.

Dominación carismática

En la dominación carismática, segundo tipo puro de autoridad, caracterizada como esencialmente irracional, el poder es ejercido por un líder munido de dotes extraordinarios (poderes mágicos, heroísmo, etc.), cualidades estas inaccesibles para otros hombres.

Los líderes carismáticos proponen una revolución “íntima” en lugar de una externa, capaz de crear un altísimo grado de compromiso entre sus seguidores.

La legitimidad del líder carismático ante sus seguidores se da en el “sentido de misión” que él debe cumplir ante su gente.

El poder del caudillo, absolutamente inestable, se sostiene tanto en las demostraciones de poder del líder, como en el atributo de fe que sus seguidores otorgan a tal poder, y su pérdida de poder se produce por el quiebre de esta relación.

Como el carisma resulta ser una cualidad intransferible, la sucesión del líder, en el caso que esta tuviera éxito, recae en la creación de un orden dogmático capaz de interpretar y transmitir las enseñanzas del líder. Weber señala tres posibles instancias sucesorias:

- Se designa un nuevo líder carismático de acuerdo con ciertas señales infalibles.
- El líder carismático designa personalmente a su sucesor, con la aprobación por exclamación de sus seguidores.
- El sucesor surge por aclamación de los seguidores. La elección se realiza de acuerdo a las facultades carismáticas del nuevo líder.

Dominación racional - legal

En las tipologías de dominación precedentes, se considera que toda racionalidad jurídica emana de leyes concebidas en poderes teocráticos, tradicionales o carismáticos. Los estilos de autoridad que emanan de ellas, solo dan testimonio de sí mismas, pues se legitiman en un conjunto de creencias de naturaleza incontrastable. Por ende, el orden jurídico devenido de estos sistemas de poder es esencialmente irracional.

En cambio, el tipo de dominación racional – legal, propuesto por Weber, propone la ruptura de los esquemas tradicionales o carismáticos de gobierno. La autoridad burocrática se define como *racional* pues se funda en un sistema de normas legales y escritas. La legitimidad de las mismas, descansa en su carácter objetivo, impersonal, originadas en procedimientos que emanan de principios de autoridad legalmente constituidos.

Para justificar aun más la legitimidad de las normas, Weber traza una profunda distinción entre los sistemas irracionales, instituidos en la asimetría de un poder desigual de orden religioso o personal, y el orden jurídico *racional*, donde *“las leyes estatuidas se consideran legítimas si el estatuto deriva de un contrato real entre individuos libres, o se ajusta al concepto ideal de un orden razonable basado en el consenso”*¹⁰.

Weber aboga por una “fe en la racionalidad” implicativa de la confianza en la legalidad de los ciudadanos, representada en la adhesión a valores del Derecho Natural, a la creencia en el orden social, o a la democracia.

De este modo, el estilo racional – legal propone un cambio en el sentido de la dominación, donde el estatus de privilegios establecidos por los sistemas irracionales en el cual el individuo es un “súbdito”, es reemplazado por la figura de “ciudadanos” equiparados ante la ley, la cual es administrada desde un poder limitado de autoridad, ejercido de manera impersonal y abstracta. Según Weber, ello asienta la democratización de las relaciones sociales, garantía de la “igualdad de derechos” entre los ciudadanos.

Basado en el principio de legalidad, surge el estado moderno como institución *racional* que establece un nuevo esquema de dominación. Como cita Fleitas Ruiz a Weber:

“Para Weber todo estado “es una relación de dominación de hombres sobre hombres, que se sostiene por medio de la violencia legítima...basada en la legalidad, en la creencia de en la validez

¹⁰ Bendix, R. “Max Weber”, Amorrotu, Buenos Aires, 1979, página 393.

de preceptos legales y en la competencia objetiva fundada sobre normas racionalmente creadas”¹¹.

1.1.1.3. Comunicaciones formales

La formalización de las comunicaciones se propone instituir un estilo de comportamiento escalar entre los funcionarios burocráticos, quienes en sus interacciones solo deben recurrir a las líneas formales de comunicación. El carácter escrito de la comunicación, pretende contrarrestar las prácticas discrecionales en el uso de la información, pero además es una de las fuentes esenciales del funcionario de carrera en el ejercicio eficiente de su cargo. De este modo, se direcciona el sentido de las comunicaciones en el seno de la burocracia, a partir de un modelo vertical – formal, que permite incrementar la objetivación de las conductas tendientes a acentuar el carácter impersonal del sistema.

1.1.1.4. División especializada del trabajo

En la Unidad II, estudiamos el modo en que Taylor empleaba la división del trabajo para lograr mayores niveles de productividad, especialización y eficiencia. Con el mismo espíritu, Weber también lo empleará en el diseño de las rutinas administrativas, para afianzar el carácter técnico especializado del cargo burocrático. Señalar esta nueva similitud entre el modelo burocrático respecto a los esquemas clásicos, nos remite a la analogía, por momentos forzosa, entre los procesos ideados para el taller con aquellos propios de la burocracia administrativa.

Otro aspecto singular de la formación especializada de cargos, será el emplearla en la distribución de los espacios de responsabilidad, jurisdicciones o espacios de poder propios de los funcionarios, donde cada miembro debe conocer sus límites para no sobrepasarlos. De este modo la burocracia construye el marco de los roles y papeles organizativos, reforzando su carácter impersonal.

1.1.1.5. Impersonalidad en las relaciones

La despersonalización en las relaciones tiene por finalidad reificar el principio de eficiencia administrativa como valor central del sistema burocrático. Como explicamos, la noción de *racionalidad* marca el punto opuesto de los sistemas irracionales, gobernados por el arbitrio, la ausencia de normas, y, en particular, por la impredecible emocionalidad humana.

Weber enfatiza en el dominio de la burocracia merced a su compromiso con el “realismo racional”. Entonces, el carácter objetivo, impersonal de la burocracia, creará las condiciones de una organización estable, predecible, donde el comportamiento humano pueda sujetarse al control de las normas.

Mientras hace referencia al carácter técnico, económico y a la calculabilidad de las normas, Weber enfatiza en los rasgos de impersonalidad de la burocracia:

¹¹ Fleitas Ruiz, “La Sociología Política en Max Weber”, STUDIUM, Revista de humanidades, 11, (2005) pp. 235.

“Su índole peculiar, bien recibida por el capitalismo, evoluciona tanto más perfectamente cuanto más se deshumanice la burocracia, cuanto más acabadamente logra despojar a los asuntos oficiales del amor, el odio, y demás factores irracionales y emocionales que escapan a todo cálculo. Ésta es la índole peculiar de la burocracia, y es estimada como su virtud específica”¹².

1.1.1.6. Organización de los cargos según principios jerárquicos.

Para la burocracia, la jerarquía se constituye como uno de los ejes que consolida el orden en función a la subordinación y el principio escalar, la estratificación de los niveles de autoridad y de responsabilidad.

El principio de la jerarquía consolida un esquema de comunicaciones estrictamente verticales y formales, pues se subordinan a él los flujos de información y decisión. A su vez, la jerarquía burocrática crea las jurisdicciones, espacios de competencia de la autoridad que define las responsabilidades del funcionario, como las atribuciones de este en la relación superior – subordinado. El principio de autoridad jerárquica es un factor esencial de toda organización burocrática, ya se trate de una empresa, una organización militar o una eclesiástica. Como dice el autor:

“Los principios de jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios inferiores controlan a los inferiores”¹³.

Entonces, es condición de todo sistema burocrático plenamente desarrollado, desplegar la estructura jerárquica de cargos que delimita el status de cada miembro en la organización.

La categoría de status, también analizada por Weber, es implicativa en el orden social del estilo de vida de quienes formen parte de ciertos círculos afines, generalmente asociados al poder.

El estatus de un grupo de funcionarios, es probable que se manifieste en castas burocráticas, entendidas estas como grupos cerrados, altamente ritualizados, cuyo objetivo es conservar los privilegios que emanan de la jerarquía de sus cargos.

1.1.1.7. Rutinas organizativas

La administración *racional* de la burocracia, refleja su estilo formal de comunicaciones, la división del trabajo y la impersonalidad de las relaciones en la concepción de rutinas las organizativas.

Se definen por rutinas aquellos patrones estables de comportamiento que surgen como producto de acciones recurrentes y cuya finalidad es brindar respuestas o soluciones a problemas, dentro de un conjunto de características específicas.

De modo análogo a las propuestas tayloristas o fordistas, las rutinas proveen la automatización de los sistemas sociales. En este aspecto, Nelson¹⁴ define a las rutinas como actos programáticos, símil

¹² Weber, M. “¿Qué es la Burocracia?” Editorial Leviatán, Buenos Aires, 1991, página 52.

¹³ Weber, M. op. cit, página 10.

¹⁴ Nelson, R. “Insertar las Instituciones en la Teoría Evolutiva del Crecimiento” Análisis Económico, segundo cuatrimestre, año/vol. XVIII, número 038, Distrito Federal, México, 2003, pp. 128.

de los sistemas computacionales, que conciben un rango limitado y encauzado de alternativas de acción posibles.

Las rutinas, junto a los sistemas de normas y procedimientos que las fundamentan, confieren a la burocracia su esencia racional. Si Morgan concebía a la burocracia weberiana como esencialmente mecanicista se debe a la racionalización rutinaria que la organización confiere a su cotidianeidad. Citamos al autor:

“Cada vez más aprendemos a emplear la máquina como una metáfora de nosotros mismos y de nuestra sociedad, moldeando nuestro mundo de acuerdo con los principios mecanicistas. Esto es mucho más evidente en la organización moderna.....La vida organizada se vuelve tan rutinaria como la precisión exigida a un reloj. Se espera de la gente que llegue al trabajo a una hora determinada, cumpla un conjunto predeterminado de funciones, descansando a las horas ya señaladas, después resuma las tareas realizadas y su trabajo acabó.”¹⁵

1.1.1.8. Profesionalización de los cargos.

Max Weber plantea un concepto innovador en la administración pública, que produce un notable cambio en los valores de trabajo, pues promueve la profesionalización de los cargos. El funcionario, ya no será más designado de acuerdo al arbitrio de los gobernantes, sino que será un “funcionario de carrera” esto es, alguien que hace de su función un oficio permanente.

La reestructuración de la política de personal propuesta por Weber no es menor, pues sienta las bases de la escisión entre el funcionario político y el funcionario burocrático. Desde el análisis organizativo y social, el nuevo funcionariado será la base de poder de la burocracia, que, en la faz pública, transformará el matiz de esta clase de organizaciones, como soporte esencial del poder político.

De manera breve, revisaremos algunas de las propuestas destacadas por el autor:

- Los funcionarios son especialistas. La especialización varía en correspondencia con el nivel jerárquico. Así cuanto más baja es la jerarquía de un cargo, más especializado suele ser este.
- Como funcionario, ocupa un cargo como principal actividad y medio de vida. El ejercicio del cargo es recompensado únicamente con el pago de un salario. Cuanto mayor es la escala jerárquica, mayor es el salario percibido.
- El funcionario sigue una carrera profesional. Dicha carrera está abonada por dos conceptos:
 1. Su permanencia en el cargo no tiene un límite determinado de tiempo.
 2. Como funcionario de carrera, puede ser promovido hacia cargos jerárquicamente superiores.
- El funcionario es un administrador profesional, pero no dispone de la propiedad de los medios de producción, los que son provistos por la organización.
- Lo normal es que la posición del funcionario sea vitalicia, particularmente en las burocracias públicas, principio que asegura un mayor grado de pertenencia. En principio el nombramiento vitalicio proporciona cierta independencia de criterios aunque no repercuta significativamente en la mejora del status del funcionario.

¹⁵ Morgan, G. “Imágenes de la Organización”, Editorial Alfaomega, México D.F., 1996, página 10

- El sueldo del funcionario no se calcula de acuerdo a las horas de trabajo o a la cantidad de piezas producidas, sino que se tiene en primer consideración, el status, el cual deviene del tipo de función ejercida y de la duración del tiempo de servicio.

Se observa en las propuestas weberianas, cierto matiz e influencia de los autores Clásicos, en particular por su énfasis de la especialización o en su espíritu mecanicista, pero difiere de él en dos aspectos:

- Weber promueve la permanencia del funcionario, y por ello, su salario se fija únicamente de acuerdo al nivel jerárquico de su cargo.
- Se destaca el status del funcionario, concepto que interpretamos como la valoración simbólica que se hace del cargo o profesión. Aquí notamos que Weber, no acuerda con la noción clásica de *homo economicus*, quizás porque no se adapte a las particularidades de los sistemas administrativos.

Desde una perspectiva crítica, sumamos el aporte de Lefort¹⁶, quien realiza algunas interpretaciones sobre las propuestas de Weber:

- El cargo se presenta como ejercicio de una profesión asociada a un cuerpo de conocimientos. El funcionario alquila su fuerza de trabajo a cambio de brindar un servicio basado en la fidelidad al cargo, y en un ejercicio objetivo e impersonal del mismo.
- El funcionario detenta un estatus o prestigio social ante los dominados (la sociedad civil). Dicho estatus se halla avalado por el mismo cuerpo de normas burocráticas.
- Con el objeto de no alterar la disciplina jerárquica, la burocracia exige el principio de la designación.
- El salario del burócrata se compone en parte del servicio efectivamente prestado a la empresa, y en parte por su perdurabilidad en el cargo.
- En virtud del escalafón, los funcionarios aspiran a una determinación mecánica de sus ascensos.

1.1.1.9. Administración de personal

El objetivo de Weber es crear una organización meritocrática, que seleccione y especialice a los funcionarios. Como dice al autor, ello debe responder a métodos racionales:

*"El tipo puro de funcionario burocrático es nombrado por una autoridad superior. Su elección se basa en criterios objetivos de evaluación y no en criterios subjetivos. Se pondera el criterio racional en cuanto a la capacidad técnica y la competencia del individuo".*¹⁷

La carrera burocrática, señalada por Weber, brinda seguridad psicológica y posibilita el desarrollo del funcionario, quien puede aspirar a ocupar cargos superiores en función a su mejor desempeño.

La organización burocrática es un diseño exclusivamente social. Sus normas y reglamentos apuntan a garantizar la continuidad de la organización, a eliminar fricciones internas, y a otorgarle confiabilidad y previsibilidad a la conducta humana, sin necesidad de recurrir a tecnología o artefacto alguno.

¹⁶ Lefort, C. "Qué es la Burocracia", en "Teoría de la Burocracia Estatal", Ozlak, O. , Paidós, Buenos Aires, 1984.

¹⁷ Weber, M. "¿Qué es la Burocracia?" Editorial Leviatán, Buenos Aires, 1991, página 17.

1.1.1.10. Concentración de los medios administrativos

La burocracia separa al empleado de sus medios de producción, de allí que Weber sostenía una idea de funcionario remunerado; en oposición a los antiguos funcionarios medievales que eran recompensados con prebendas o privilegios obtenidos de fondos públicos.

Siguiendo a Weber cita Chiavenato:

*“Es una cuestión de principio que los miembros del cuerpo administrativo deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. Además, existe un principio de completa separación entre la propiedad que pertenece a la organización y la propiedad personal del funcionario”.*¹⁸

Sobre este punto Marx señalaba que en los orígenes mismos del capitalismo la naciente división entre propietarios de medios de producción y asalariados, en primer lugar como punto de inflexión entre las economías primarias agrícolas y las economías industriales, y en segundo lugar, como definición de las relaciones de poder entre los niveles jerárquicos y los niveles inferiores.

1.2. Síntesis de la concepción weberiana

El tipo ideal de burocracia cobra la forma de una arquitectura deliberadamente eficiente, aunque precariamente eficaz. La escisión que planteamos entre eficacia y eficiencia tiene sus raíces en el valor que el mismo Weber asigna a los medios y a los fines. Es que en la burocracia, los medios adquieren el carácter de supraobjetivo, de finalidades en sí mismas sobreimpuestas a los objetivos de la organización burocrática.

La sobrevaloración de la eficiencia es puesta de manifiesto en la pretensión de forjar un aparato administrativo mecánico, capaz de prever la conducta de los individuos que la integran así como la de su entorno, basado en su capacidad de planificación y cálculo. En buena medida, esta capacidad reside en la superioridad técnica de la burocracia, en su concepción maquinal regida por su capacidad de planificación y la eficiencia del cálculo.

La maquinaria burocrática respalda su supervivencia en sus normas, en sus reglamentos, en la definición estricta de cargos y responsabilidades que se imponen a toda gestión e iniciativa individual. De esta forma el empleado es tan solo es un engranaje de la maquinaria, susceptible como tal, de ser reemplazado.

Para Mintzberg¹⁹, el alto grado de previsión y los altos niveles de estandarización y de especialización de la burocracia son la clave de su supervivencia. A pesar de las críticas vertidas a la concepción maquinal de la burocracia weberiana, su modelo aún se adapta a una sociedad dominada por el apetito de los bienes producidos en serie, ideal para la producción en masa sobre la base de rutinas altamente formalizadas y estandarizadas.

¹⁸ Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw Hill, México D.F., 1981, pág. 223.

¹⁹ Mintzberg, H., “Diseño Organizacional: ¿moda o buen ajuste?”, en “El Arte y Oficio de la Gerencia”, Volumen II, por Bower, J.L., Editorial Norma, Bogotá, 1995.

1.3. Críticas a la burocracia weberiana.

Basadas en el análisis que Robert Merton hace de la burocracia, Chiavenato²⁰ enfatiza en las tensiones e imperfecciones que genera dado que no están dadas las condiciones de un sistema estrictamente racional, sus niveles de eficiencia administrativa son bajos, mientras que su alto grado de formalización, no logra establecer en los hechos el clima de predictibilidad previsto en el comportamiento de los individuos.

También rescatamos las críticas formuladas por Russell Ackoff en las “Fábulas Antiburocráticas”, en el cual expresa que los sistemas con los cuales interactuamos pueden incrementar o disminuir la variedad de nuestros comportamientos. En el caso particular, la burocracia es *“un sistema reductor de variedad cuyo principal objetivo es mantener a la gente ocupada haciendo nada. La gente se preocupa por lo que llamamos “hacer que trabaja””*.²¹ Según Ackoff, el problema creado por la gente que está ocupada haciendo nada es que, con frecuencia, obstruye a otra gente que tiene realmente trabajo y le impone exigencias improductivas. Por otra parte, la burocracia requiere de todas las partes, se avengan a un conjunto rígido de normas que no da lugar a excepciones.

Basados en las inconsistencias del sistema señaladas tanto por Chiavenato expondremos una serie de consecuencias negativas originadas en conductas sociales no deseadas que la misma burocracia motiva. Entre las mismas destacamos:

- ❑ La despersonalización de las relaciones. Las relaciones sociales suelen estar mediadas por el imperativo de las normas, la abstracción, o la identificación con los cargos.
- ❑ Excesivo apego a las normas. Esta conducta es referenciable a la especialización normativa del funcionario que deviene en conductas rígidas de superconformidad ante rutinas o procedimientos. Ello produce fuertes limitaciones a la iniciativa, la libertad, y la espontaneidad del empleado. En la excepcionalidad, cuando el funcionario se resiste a ejercer una obediencia automática hacia las normas, se arriesga a ser aislado o a entrar en conflicto con la institución.
Efectos deshumanizadores. Como hemos notado en el punto anterior, el apego normativo es causa de la impersonalidad en el comportamiento del empleado, conducta que en sí misma produce su alineación. La abstracción como objetivo extremo motiva la ausencia de individuación, aísla, constriñe. Merced a renunciar a sus motivos personales, toda acción personal pierde significado, carece de valoración y de sentido. El propio Weber nunca dejó de pensar que era una forma inevitable de organización en la sociedad moderna, pero llegó a avizorar su potencial para estrangular al propio capitalismo y a la actitud emprendedora.
- ❑ Dificultades de coordinación. Los problemas de coordinación normalmente observados en la burocracia, derivan tanto de la concepción formalista de las comunicaciones, como del exceso de especialización y de estandarización en las funciones. Como resultado de estos procesos surgen áreas aisladas de trabajo que compiten entre sí por la apropiación de recursos escasos. Mintzberg²² opina que el problema de coordinación es causado por la abundancia de imperios privados, ámbito apropiado para la competencia de los gerentes. Cada unidad lucha por sus prerrogativas, cada recurso asignado significa una pieza clave en la batalla. De alguna manera, la lucha entre departamentos desplaza los ejes de acción organizativos, desde la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de metas hacia la lucha política.
- ❑ Obsesión por el control. La burocracia suele exceder su dedicación hacia las estructuras de control, las cuales se superponen o duplican entre sí.

²⁰ Chiavenato, I. op. cit.

²¹ Ackoff, R. “Las Fábulas Antiburocráticas de Ackoff”, Granica, Barcelona, 1993, página 19.

²² Mintzberg, H. “Diseño de Organizaciones Eficientes”, El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

- ❑ Problemas de innovación. El comportamiento burocrático atado a reglas, procedimientos y rutinas crea patrones convergentes de pensamiento que inhiben toda posibilidad de hallar un modo de pensar innovador. Según Mintzberg, las burocracias están diseñadas para perfeccionar aquello que fue establecido. Su incapacidad de crear radica en que ello requiere de un modo de pensar inductivo y divergente mientras que el estilo burocrático es deductivo y convergente.
- ❑ Aislamiento del entorno. Existe en los miembros de una burocracia, la tendencia a defenderse de las presiones externas, pues suelen procesarlas a las mismas como una amenaza a su estatus en la organización. De aquí surge la frecuente inadaptación de la burocracia a las exigencias de los clientes.
- ❑ Para Etkin²³, la burocracia funciona como un sistema cerrado que solo atiende sus propias demandas internas, y consolida en su seno una casta preocupada en mantener su poder y sus privilegios. Es de este modo como continúan organizaciones que no cumplen con la finalidad que la comunidad les asigna, tal es el caso de algunas reparticiones públicas. La doble trama entre la misión, fuente del deber ser de la organización y el incumplimiento de ella, se resuelve mediante los mecanismos de poder burocráticos que perpetúan el estatus de situación, y que además luchan para que nada cambie. Según el autor, su causa reside en la existencia de un esquema político hegemonizado por los intereses de los funcionarios, reforzado por la existencia de un estatus que impide el desarrollo de ideas renovadoras, la concentración de las decisiones en un reducido grupo de funcionarios, y en la presencia de tecnologías administrativas de estilo mecanicista.

1.3.1. Una fábula antiburocrática

Entre sus muchas anécdotas, críticas y comentarios sobre organizaciones burocráticas, Russell Ackoff nos relata una de sus experiencias:

"Cierto día, un amigo de la secundaria y yo fuimos a inscribirnos en nuestro primer año de la Universidad. Nos dieron una serie de formularios que debíamos llenar. Uno de los espacios a llenar en una de las planillas decía "Religión". Aquello nos pareció muy extraño, pues la universidad no pertenecía a ninguna secta religiosa. Le preguntamos a la empleada por qué se lo había incluido. Nos dijo que se usaba para notificar a la capellanía adecuada en caso de alguna emergencia. Mi amigo decidió que la discreción era la mejor parte del valor y, en vez de no responder, anotó "taoísmo" como su religión.

Cuando le entregamos los formularios a la empleada, los revisó para ver qué habíamos puesto en el casillero de "Religión". Al leer taoísmo, le preguntó a mi amigo qué era aquello. El le dijo que era su religión. La empleada expresó que nunca había escuchado hablar de esa religión. Mi amigo le dijo que lo sentía, pero que no era su culpa. Agregó que probablemente había más taoístas que miembros de la religión a la que ella pertenecía. La empleada se sintió ofendida ante aquello y le ordenó a mi amigo que esperase mientras llamaba a su supervisor.

El supervisor dijo que tal religión no existía. Mi amigo aseveró una vez más que sí y le sugirió consultar al profesor de religión de la universidad.

Al hacerlo, el supervisor recibió la confirmación del profesor, de que la religión realmente existía. Se puso extremadamente furioso y le dijo a mi amigo que no creía que fuese taoísta, pero que no tenía tiempo para investigar el asunto, y por lo tanto aceptaba su declaración.

El semestre siguiente, cuando volvimos a anotarnos, el mismo ítem apareció en nuestros formularios. Esta vez mi amigo escribió "zoroastrismo". Le entregamos las planillas a la empleada

²³Etkin, J. "Identidad de las Organizaciones", Paidós, Buenos Aires, 1989.

*con la que habíamos tenido el entredicho en la ocasión anterior. La mujer se acordaba de él y, por lo tanto, buscó de inmediato lo que había puesto en "Religión". Cuando leyó "zoroastrismo", alzó la vista y asumió la actitud de un gato que acaba de atrapar a un ratón particularmente esquivo. Fue a sus archivos, sacó la planilla anterior de mi amigo y le señaló que la última vez había anotado "taoísmo" y que ahora ponía "zoroastrismo". Exigía una explicación. Mi amigo le dijo simplemente que se había convertido. Impertérrita llamó al mismo supervisor que había llamado el semestre anterior. Y una vez más hubo de llamar al profesor de religión, para, a pesar suyo, enterarse de que la religión existía. Nuevamente dijo que no creía a mi amigo, pero aunque tenía la sospecha, no tenía tiempo de comprobarla. Mi amigo declaró una conversión religiosa cada semestre que asistió a la universidad."*²⁴

Como dice Ackoff, en algunos casos, el sistema puede ser derrotado si se observan rigurosamente sus reglas. Los obreros lo saben cuando deciden "trabajar a reglamento", pues para la organización empleadora, la disposición de los empleados a las reglas resulta más perjudicial que una huelga. Además, quienes trabajan a reglamento no necesitan resignar sus ingresos para expresar sus objeciones. Del mismo modo, la mayoría de los managers saben que la manera más fácil de poner de rodillas a una organización es interpretar literalmente su presupuesto. La mayoría de las empresas sobreviven solamente porque sus managers han aprendido la forma de trampear sus presupuestos.

1.3.2. El dilema hombre - organización

De acuerdo a la perspectiva humanista, la problemática del hombre moderno se halla íntimamente ligadas a las presiones del contexto económico social, fuente de sus mayores temores e incertidumbres, uno de cuyos fundamentos es la organización burocrática. El hombre moderno, según Fromm²⁵, ha perdido su libertad – es más, le teme -, su espontaneidad, su capacidad de pensar activamente, y aún peor, su coraje.

En este marco, el dilema del hombre – organización surge como la inquietud de psicólogos y sociólogos humanistas de explicar la *enajenación* de las conductas, motivadas en la dinámica propia de las sociedades de masas, donde las organizaciones burocráticas poseen un rol esencial. Ello tiene su raíz en el diseño de la moderna burocracia, concebida como una máquina social cuyo fundamento es el principio de la eficiencia máxima. Esta solo es posible por la homogeneización de las conductas, lograda en el sacrificio de la individualidad y de la identidad de sus miembros. Como dice Fromm:

*"La deshumanización en nombre de la eficiencia es un acontecimiento demasiado común hoy....Todo dirigido a fijar actitudes "adecuadas" en los empleados, a estandarizar el servicio y a incrementar la eficiencia. Desde la reducida perspectiva de los propósitos inmediatos de la compañía, esto puede producir trabajadores dóciles y manejables y, en consecuencia, aumentar la eficiencia de la compañía".*²⁶

También Fromm advierte sobre las consecuencias en tal grado de deshumanización:

²⁴ Ackoff, R. "Las Fábulas Antiburocráticas de Ackoff", Granica, Barcelona, 1993, página 183.

²⁵ Fromm, E. "El Miedo a la Libertad", Paidós, Buenos Aires, 1992.

²⁶ Fromm, E. "La Revolución de la Esperanza", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1970, página 43.

“Desde el ángulo de los empleados en cuanto seres humanos, su efecto es engendrar sentimientos de insuficiencia, angustia y frustración que podrán llevarlos bien a la indiferencia, bien a la hostilidad”²⁷.

El carácter del hombre moderno es un símil del dilema “hombre organización”. Se trata de individuos cuya necesidad compulsiva es la de someterse a una autoridad superior que revestida de poder, resuelve el dilema de la libertad y de la angustia que ella representa. Aquí la burocracia se esgrime en su doble rol de institución que suprime la individualidad del hombre, merced a la mecanización de sus comportamientos y a la estandarización de sus pensamientos, pero a la vez ofrece una vía de escape alternativa, pues a cambio le brinda un futuro predecible, seguridad e incluso comodidad.

De aquí surge que uno de los rasgos de carácter predominantes en la personalidad burocrática es su tendencia a la conformidad. Se trata de un tipo de personalidad autoinhibida por su orientación a desaparecer detrás de las normas impuestas, - consciente o inconscientemente - por las pautas culturales.

El individuo se mimetiza con el ambiente incapaz de pensar de manera original o creativa, adhiriendo - de manera constante -, aquello que el sentido común o la opinión pública dictan que debe pensar o hacerse. Sus respuestas son predeciblemente automáticas, pues ellas no nacen de su interior, de un proceso de búsqueda interesada, de un juicio sentido por el, elaborado con su propia fe. Como dice Fromm:

“El punto decisivo no es lo que se piensa, sino cómo se piensa. Las ideas que resultan del pensamiento activo son siempre nuevas y originales; ellas no lo son en el sentido de no haber sido pensadas por nadie hasta ese momento, sino en tanto la persona que la piensa ha empleado el pensamiento como un instrumento para descubrir algo nuevo en el mundo circundante o en su fuero interno”²⁸.

Toda posibilidad de elaborar un pensamiento crítico es, en esencia, inútil y peligrosa. La angustia y la necesidad compulsiva de aprobación reemplazan la capacidad de ser y de pensar autónomamente. El conformismo burocrático adquiere la forma de comportamientos rituales cuya explicación es compleja, pues intervienen el desplazamiento o la ignorancia de los fines organizativos, y su reemplazo por conductas inadaptadas, en las cuales la capacidad de aprender del funcionario se ve deformada en conductas de inhabilidad e incompetencia²⁹.

Por otra parte, el énfasis en la *racionalidad* motiva rasgos patológicos comprendidos en la separación de la función cerebrointelectual de la experiencia afectivo - emocional. La escisión entre razón y emoción es limitativa de la razón en su plenitud, así como de las capacidades de expresión humanas. El desarrollo del hombre es alterado mediante la persuasión, por la racionalización de sus propios fines y necesidades hacia el logro de los fines corporativos. Esto es, el hombre debe creer que aquello que es bueno para la burocracia es bueno para él. De este modo, el hombre actúa en base a propósitos que le son exteriores a sí mismos, o como dice Fromm:

“En el capitalismo, la actividad económica, el éxito, las ganancias materiales, se vuelven fines en sí mismos. El destino del hombre se transforma en el contribuir al crecimiento del sistema económico, a la acumulación de capital, no ya para lograr la propia felicidad o salvación, sino

²⁷ Fromm, op. cit.

²⁸ Fromm, op. cit. p.191

²⁹ Argyris, Ch. “Sobre el Aprendizaje Organizacional”, Oxford, México D.F., 2001.

*como un fin último. El hombre se convierte en un engranaje de la vasta máquina económica destinado a servir propósitos que le son exteriores”.*³⁰

Surge aquí que el empleado burocrático adopta una de permanente apatía, fundada en una actitud de estar “en retirada”. Su posibilidad de participar es muy baja, y con ello, su compromiso con la organización. La impersonalidad de los sistemas de incentivos y la falta de relación entre el esfuerzo y las recompensas refuerzan el sentimiento de apatía. Ello plantea un cisma entre los grupos jerárquicos que concentran el poder de decisión y asumen los privilegios del sistema para sí, respecto a los empleados de rangos inferiores, quienes advierten en las conductas ritualistas un modo de sacar partido de escasas cuotas de poder.

En síntesis, de acuerdo a la perspectiva humanista, el dilema del hombre organización se halla en su creciente *enajenación*, donde los rasgos predominantes en su personalidad lo convierten en personas dispuestas a convertirse en los engranajes de una maquinaria, sirviendo a propósitos que en su mayor parte son exteriores a sí mismos. Ante la pérdida de personalidad que ello implica, el hombre busca refugio en la corporación o en la gran burocracia, quienes sustituyen la identidad perdida por una falsa identidad, recreada en el estatus del funcionario, o la identificación acrítica con imágenes y símbolos corporativos.

2. La burocracia corporativa, según Drucker

El modelo de burocracia weberiana ideado como el instrumento administrativo eficaz de toda clase de organizaciones, se expresa de mejor modo como arquetipo de la administración pública.

Según Drucker³¹, la corporación, si bien comparte la esencia del sistema burocrático, se ha impuesto como modelo alternativo al esquema weberiano.

Para Drucker, la diferencia sustantiva entre el modelo de burocracia pública y su contraparte corporativa se debe a los derechos que cada una de ellas protege. La burocracia ha sido diseñada como instrumento de administración de la propiedad pública, en tanto que la corporación únicamente vela por los derechos de la propiedad privada individual (esto es, los socios de una sociedad), como fundamento de su poder legítimo.

La corporación es la gran empresa industrial, cuya misión, a diferencia de la burocracia estatal, es satisfacer sus propias necesidades y, en consecuencia, interpretar las demandas sociales. Hallamos, entonces, la inversión de la escala de valores que propugnan la misión de uno y otro modelo organizativos. El fin corporativo se interpreta como la armonización entre la búsqueda del beneficio (fuente de su propia riqueza) y el servicio que debe brindar a la sociedad.

La revolución tecnológica plasmada en la producción en masa, demanda de una nueva clase de organización que articule los desarrollos técnico y social de una empresa y relacione a la organización industrial con la organización humana. La complejidad mayor de las operaciones corporativas, requiere de la formación de líderes o *managers* (en lugar de funcionarios) en cada línea de su jerarquía, mediante el empleo de la descentralización de las operaciones. La mayor autonomía decisoria capacita a los directivos en el manejo de las funciones de sus cargos. Este es un nuevo punto de contraposición con la burocracia weberiana, cuya estructura vertical se rige por la centralización de la autoridad. La rígida disciplina burocrática cede su lugar al propósito de eficacia.

³⁰ Fromm, E. “El Miedo a la Libertad”, Paidós, Buenos Aires, 1992., página 119.

³¹ Stein, G. “El Arte de Gobernar según Peter Drucker”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1999.

Los managers, según Drucker³² tienen como misión dirigir el negocio. Como en el caso de los funcionarios de carrera burocráticos, el alcance de su autoridad y responsabilidad se hallan limitados, pues su función consiste en ejercer una autoridad social y ejercer el gobierno corporativo. Su poder y su legitimidad se conciben a través de la responsabilidad social que el manager posee frente a los accionistas.

Sin embargo, ambos modelos comparten la preferencia por la especialización progresiva de sus empleados de manera que desarrollen una carrera profesional. Según Drucker, el sistema de promoción de los *managers* debe considerar algunos de los siguientes criterios:

- A través de medir cuál es el grado de eficiencia logrado en la gestión del presupuesto anual y en los niveles de producción de su responsabilidad.
- Mediante programas de formación que profundicen en los detalles del puesto actual de cada *manager*, y que además le provean de una visión del trabajo de otros departamentos y del negocio global de la corporación.
- En ciertos niveles jerárquicos, la rotación de cargos provee de un aprendizaje integrado de las operaciones.

Desde una perspectiva funcional, el desarrollo de mayores economías de escala le brinda a las corporaciones una mayor estabilidad de manera que pueda idear estrategias y planes de largo plazo. Esta capacidad es distintiva de las corporaciones respecto de otra clase de organizaciones, pues consolida las ventajas competitivas actuales de la empresa, y desarrolla las futuras.

La *racionalidad* corporativa se vincula en sus fines con su capacidad de generar beneficios, y en los medios, con la rentabilidad del capital, la productividad de los saberes y la innovación en productos y en procesos.

3. Dialéctica de la perspectiva weberiana: La concepción marxista de la burocracia.

Marx asimila la Burocracia a la Administración del Estado, enmarcándose su elaboración en el estudio y crítica de la Filosofía del Estado de Hegel. Esta concepción es el punto de referencia para Weber y Michels, ambos profundamente críticos de ese pensamiento, pero a la vez fuertemente influidos por él.

La concepción hegeliana de la Administración Pública como el puente entre el Estado, representante del interés general, y la sociedad civil (profesiones y corporaciones, representantes de los intereses particulares). La Burocracia estatal sería la mediadora que posibilitaría el paso del interés particular al interés general.

Para Marx, la concepción hegeliana reflejaría la falsa imagen que esa burocracia tiene de sí misma, pero no indicaría su verdadera esencia. El Estado no representaría el interés general, sino los intereses particulares de la clase dominante, constituyendo allí la Burocracia un grupo social muy específico y particular: no se reunirían las características con las que ese autor identifica las clases sociales, pero sí sería un instrumento con el que la clase dominante ejercería el poder sobre las otras clases sociales. Son rasgos principales de la Burocracia en la concepción marxista:

³² Drucker, P. “La Gerencia de Empresas”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1993.

- La burocracia atribuye al Estado sus propios objetivos, esto es, mantener la división social para confirmar y justificar su estatus de cuerpo particular y privilegiado.
- En primer lugar, sería una instancia central del proceso general de *alienación*, concepto central en esa corriente de pensamiento: a través de ese proceso, las fuerzas sociales escaparían al control del hombre, alcanzando una existencia independiente que se vuelven finalmente contra él, su creador. Como cita Mouzelis:

*“De esta forma, la Burocracia acaba convirtiéndose en un mundo cerrado, una especie de casta que guarda celosamente sus secretos y prerrogativas, y que presenta al mundo exterior un frente unitario de silencio y hostilidad”*³³.

*“El burócrata se preocupa por el carácter opresivo y parasitario de una tarea..., piensa que es indispensable para el interés general. Y esta autoilusión se consolida en el interior de la Burocracia por medio de una jerarquía y disciplina estrictas y la veneración del burócrata a la autoridad (otra forma de alineación)”*³⁴.

- Otro rasgo característico de la Burocracia en esta concepción es su incompetencia: falta de iniciativa e imaginación, miedo a cualquier tipo de responsabilidad. No obstante, paradójicamente, el burócrata se cree capaz de cualquier cosa, buscando continuamente extender sus funciones y consolidarlas.

*“Este proceso de autoengrandecimiento va acompañado, además, de lo que Marx llama el sórdido materialismo de la burocracia, la lucha interna por la promoción, el carrierismo, el apego infantil a símbolos triviales, la defensa del status y el prestigio”*³⁵.

En referencia al reino de la incompetencia, Lefort halla otras citas de Marx:

*“La cabeza confía a los círculos inferiores la comprensión del detalle, y los círculos inferiores creen que la cabeza es capaz de comprender lo general, y se engañan así mutuamente”*³⁶.

*“La burocracia quiere ocuparse de todo, está condenada a una actividad incesante de justificación, al no tener una función real”*³⁷.

Para Marx, con el advenimiento de una sociedad sin clases, y con el fin consiguiente de la división del trabajo propia de las sociedades clasistas, habría de cambiar radicalmente el carácter de la Administración del Estado: a la administración de las personas habría de sucederle la administración de las cosas.

A la luz de las experiencias de la Revolución Rusa de 1917, Lenin advierte que con ella no sólo no se habría de desintegrar de modo automático el aparato burocrático, sino que éste mostraba signos evidentes de fortalecimiento, que él atribuía sobre todo al profundo retraso del país en su desarrollo económico y social. Para él *“el remedio a esa burocratización habría de venir automáticamente con la culminación del proceso de desarrollo económico,, la creciente industrialización vendría a poner las bases objetivas para una victoria final sobre la Burocracia”*³⁸

³³ Mouzelis, N. “Organización y Burocracia”, Ediciones Península, Barcelona 1973, pág. 16.

³⁴ Mouzelis, op. cit.

³⁵ Mouzelis, op. cit.

³⁶ Lefort, C. “Qué es la Burocracia”, en “Teoría de la Burocracia Estatal”, Paidós, Buenos Aires, 1984, p. 21.

³⁷ Lefort, C., op. cit p. 21.

³⁸ Mouzelis, op. cit., pág. 18.

Marx rozó en sus análisis muchos de los problemas que luego habrían de ser elaborados por investigadores posteriores; pero, al intentar explicarlos en el marco de la sociedad global, fuerza y desvía sus observaciones para encajarlas en su marco teórico general.

Los representantes posteriores de esa corriente de pensamiento se enfrentaron reiteradamente con sus consecuencias para sociedades que estaban dejando de ser clasistas, pero, en general, no lograron – se diría que tampoco se lo propusieron con la suficiente fuerza- superar ese claro condicionamiento, por lo que sus avances teóricos no aparecen como demasiado significativos.

4. Nuevos aportes a la Teoría de la Burocracia

En este apartado nos proponemos abordar cuatro perspectivas críticas al fenómeno burocrático, expuestas por Robert Michels en la “*Ley de Hierro de la Oligarquía*”, por Jorge Etkin en su visión del sistema expresada en “*Burocracia en Corporaciones Públicas y Privadas*”, por Crozier, en “*El Fenómeno Burocrático*”, y por Brown y Erie, en su perspectiva relativa al “*Poder y Administración*” en el seno de la burocracia.

Las cuatro perspectivas, si bien posteriores a los escritos de Weber, nuclea buena parte de los principales aspectos críticos de la burocracia. Aquí hallaremos de manera aunada, el tratamiento crítico y particular de cada autor hacia la dinámica del poder en la burocracia, que nos lleva a comprender el complejo entramado de relaciones inscriptos en las disfuncionalidades del sistema.

La noción de *racionalidad*, admitirá desde las posturas críticas significados, su disyunción con la *irracionalidad* inmanente en la burocracia, producto de su esencia mecanicista en sí, como causada por las tramas de poder.

La cuestionada *racionalidad* deriva en el tratamiento del desplazamiento de los fines organizativos, expuestos de manera particular tanto por Etkin como por Brown y Erie, que deriva en la contradicción existente entre la misión de la organización, construida desde y para la sociedad, y los objetivos reales de la misma.

A continuación desarrollaremos cada uno de estos enfoques.

4.1. La concepción de Robert Michels: burocracia y oligarquía

En estudios posteriores a los de Weber, las preocupaciones de los estudiosos se suscitaban en torno al creciente poder de la institución burocrática. Robert Michels, discípulo de Weber, orientó sus investigaciones en la tendencia de las élites burocráticas de los partidos políticos hacia la concentración del poder. En su famosa “*Ley de hierro de la oligarquía*” Michels plantea su escepticismo sobre el desarrollo de una democracia plena, pues sostiene que las masas, al carecer de capacidad de gobierno, dada su incompetencia en la resolución de problemas. En tal circunstancia, es imperativo recurrir a líderes políticos organizados en grupos aristocráticos minoritarios, los cuales obran como portavoces de una multitud esencialmente pasiva.

La organización de esta relación de representación devenida en relación de dominación, producida entre oligarquías dominantes y masas dominadas, recae en el partido político, concebido este como una forma metódica de organización de la masa electoral (Fernandez de la Mora, 1976). La burocracia partidaria, entonces, surge como órgano de gobierno del partido, en el cual sus directivos actúan con entera discreción y total independencia de los intereses de sus representados.

En respuesta a los planteos de Michels sobre el sentido de la participación popular, Weber consideraba que la democracia era garantía de la libre elección de los líderes partidarios, quienes eran los mejor capacitados para defender los intereses y los objetivos del pueblo. Las formas democráticas de gobierno no alteran las relaciones asimétricas entre dominadores y dominados, pero constituía el mejor de los dominios posibles.

Perro Michels concluyó finalmente en una tesis indudablemente pesimista: son escasas las posibilidades que ofrece el mundo moderno para la democracia o para la sociedad sin clases. Las proyecciones de su análisis se plasman en la siguiente cita:

*“... las modernas organizaciones de gran escala, por razón de su estructura, han de ser necesariamente oligarquías... aún cuando tal oligarquía va contra las ideas y propósitos de dirigentes y dirigidos... toda gran organización tiende a desarrollar una estructura burocrática que impide la posibilidad de democracia interna”.*³⁹

Sus razones que para esas conclusiones las fundamenta, en primer lugar, en la imposibilidad técnica de todos los miembros de las organizaciones para participar en el proceso político de elaboración del programa de la organización, en razón de su gran número y de la diversidad de su situación y funciones, y en segundo término, dada la creciente complejidad de los problemas de las organizaciones, que los haría cada vez menos asequibles a cualquiera que no posea preparación y conocimientos especializados.

De este modo, Michels encuentra en la formación de cuadros burocráticos, un irremediable desenlace en la forma de organización de los partidos políticos. La lógica de dominio de la burocracia partidaria tiene como finalidad desarrollar un monopolio del poder en torno al líder. Aquí observamos un proceso de desplazamiento de fines, pues el sistema se rige de acuerdo a sus propios intereses de estatus, prestigio y dominación, los cuales son excluyentes de los propósitos o ideologías partidarias. El análisis de Michels se prolonga a las tendencias estructurales que le procurarían al líder el monopolio del poder:

- *El aspecto jerárquico de la estructura burocrática y la concentración en la cumbre de los medios de comunicación convierten en inexpugnable la posición de poder del líder.*⁴⁰ (op.cit.)
- *... el líder, mediante el ejercicio de sus funciones, va gradualmente adquiriendo un conocimiento especializado y una capacidad política (...) que lo hacen irremplazable en la organización.*⁴¹
- *... alcanzado el poder..., el dirigente deviene en parte de la élite .Como tal, sus intereses no coinciden siempre con los de las masas. Una vez en posesión del poder, el primer interés de la élite de la organización es mantenerse en él, incluso aunque para ello tengan que adoptar actitudes en detrimento del interés general de la organización.*⁴²
- *El comportamiento de la organización no debe explicarse, pues, en función de su carácter (por ejemplo, pensando si es o no es honesto), sino que debe ser más bien entendido en*

³⁹ Mouzelis, op. cit. pág. 33.

⁴⁰ Mouzelis, op. cit. pág. 33.

⁴¹ Mouzelis, op. cit. págs. 33, 34.

⁴² Mouzelis, op. cit. págs. 34.

*términos de las tensiones estructurales en medio de las que se encuentra, combinadas a su vez con los rasgos psicológicos generales comunes a todos los seres humanos.*⁴³

- *Esta visión cíclica de lo histórico encuentra a menudo la fuente de los cambios sociales en la aparición de líderes carismáticos lo suficientemente fuertes para pasar a través de los obstáculos institucionales y orgánicos de la vida moderna.*⁴⁴

4.2. Una visión crítica sobre las burocracias públicas y privadas

En otra perspectiva crítica, Etkin⁴⁵ comienza su análisis del fenómeno burocrático distinguiendo tres niveles del análisis. En primer lugar, desde una perspectiva política, la burocracia participa de las decisiones de gobierno, equilibra demandas de la población y proyecta su poder en la sociedad.

En un segundo plano, desde la teoría de la organización, la burocracia se define como un sistema complejo cuyo propósito es asegurar la racionalidad en las conductas individuales.

En tercer perspectiva aplicada desde la teoría institucional, la burocracia instala su ideología normativa en determinados grupos sociales especializados (sindicatos, partidos políticos), que autojustifican su existencia.

Las estructuras de poder inmanentes en la burocracia, residen en grupos formados por funcionarios administrativos y por la tecnoestructura, que interesados en conservar su status, producen el desplazamiento de fines. Este marco de relaciones es legitimado en las invariencias que promueve el mismo sistema, consolidadas en un cuerpo de valores que naturaliza las relaciones sociales hacia el interior de la burocracia, y de esta con su entorno.

Sin embargo, según Etkin, las contradicciones de la burocracia no solo son atribuibles a los errores o imposiciones de una clase dominante, sino también a los fallidos intentos de cambio producto de la atribución de causas administrativas a problemas de naturaleza estructural. Aquí el autor también plantea la dialéctica de fuerzas existente entre las ideas creativas y aquellas conservadoras, de la cual emerge la inhibición de toda opción renovadora. Entre los problemas de naturaleza estructural, Etkin sugiere:

- La superposición de funciones similares en organismos dispersos o en distintas áreas jurisdiccionales, producto tanto de la ausencia de racionalidad en la aplicación de los recursos como en la existencia de actividades contradictorias.
- Falta de programación en los mecanismos tendientes a la generación de nuevas capacidades y tecnología administrativas, vinculadas a la formación de recursos humanos.
- Tendencia a la concentración de las decisiones, que limitan las capacidades ejecutivas de los sectores operativos.
- Distanciamiento entre los requerimientos de los ciudadanos o público cliente y las preocupaciones de los funcionarios.
- En el predominio de normas y reglamentos impersonales, donde la iniciativa es desplazada por el uso formalizado de rituales.

El desplazamiento de fines de la burocracia se hace explícito en el desvío de recursos de los propósitos productivos, con el objeto de perpetuar su existencia. Ello se constituye un rasgo en la

⁴³ Mouzelis, op. cit. págs. 34.

⁴⁴ Mouzelis, op. cit. págs. 36.

⁴⁵ Etkin, J. "Burocracia en Corporaciones Públicas y Privadas", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1986.

identidad del sistema, en tanto responde a propósitos definidos. Otros rasgos que identifican la esencia de la burocracia se dan en el predominio de relaciones sociales influidas por la preeminencia de los componentes racionales, por la excesiva estratificación de cargos, por la importancia de las tradiciones o el espíritu de no innovación.

Como un modo de sintetizar las relaciones, Etkin alude a la metáfora de la telaraña, que destaca *“la existencia de un espacio cerrado en el cual se monta una compleja trama de relaciones que atrapa a los ciudadanos y bloquea la iniciativa de sus propios componentes humanos. En el diseño de esta trama también participan contactos externos que se interesan por el modo burocrático de funcionamiento para mantener un régimen de privilegios. El usuario aparece en esta figura como prisionero de una máquina perversa, ya que se lo mantiene en una situación pasiva y en inferioridad respecto de la organización”*.⁴⁶

4.3. La perspectiva de Crozier

En su visión de la burocracia, Crozier⁴⁷ nos hace ver cuáles son las fuentes de tensiones e irracionalidad del sistema, originadas en las estrategias particulares de los individuos orientadas por la necesidad de evitar o resistir, la sobredeterminación impuesta por el las normas y los sistemas de control burocráticos.

La categoría analítica empleada por Crozier es la del juego de poder, donde la definición de los espacios organizativos resultan de un conjunto de tales juegos. Entonces, en la perspectiva de Crozier una estructura organizativa deja de concebirse como el resultado de un plan racional, pues se interpreta como consecuencia de tal conjunto de juegos que canalizan las relaciones de poder. En este contexto, las relaciones de cooperación son mediadas por acciones de compatibilización, o negociaciones dadas entre los grados de libertad de los individuos y los condicionamientos estructurales.

Crozier analiza las relaciones de poder en el seno mismo de la burocracia desde la perspectiva de las estrategias de sus actores. A partir del mismo, se cuestiona la raíz misma del concepto de racionalidad burocrática.

En oposición a la concepción weberiana de poder (poder como atributo de un individuo), sostiene que el poder es una relación y no un atributo de los actores⁴⁸. Como tal, crea una clase de relación instrumental, no transitiva, recíproca pero desequilibrada.

Para el autor, los modelos mecanicistas – taylorismo, fayolismo, weberianismo – intentaron deslindarse de la problemática del poder, pero dejaron de considerar su importancia como eje de todas las relaciones sociales, base de la supervivencia de los individuos en un entorno burocrático.

La racionalidad de las reglas y la intención de las mismas de prever y regular cada conducta se interpretaron como una manera de evitar la “discrecionalidad de las acciones humanas”, espacio propicio para el ejercicio de la arbitrariedad y de las relaciones de poder.

Sin embargo, la misma racionalidad ofrece flancos débiles, espacios de incertidumbre que la vulneran, y crean estructuras alternativas.

⁴⁶ Etkin, J. op. cit. página 45.

⁴⁷ Crozier, M., “El Fenómeno Burocrático”, Amorrortu, Buenos Aires, 1981.

⁴⁸ Crozier, M., Friedberg, E. “El Actor y el Sistema”, Alianza Editorial Mexicana, México D.F., 1990.

Como dice Crozier:

*“...en un marco de racionalidad limitada el poder adopta la forma de incertidumbre organizativa”.*⁴⁹

Son las zonas grises los espacios intersiciales no previstos por las reglas, aquellos donde más claramente se aprecian las relaciones de poder. Toda situación de incertidumbre se transforma automáticamente en una excepción a las normas y se rige por el ejercicio discrecional del poder. Esta paradoja la refleja Crozier de manera clara:

*“Oficialmente se exigen reglas y se hace todo lo posible para que la otra parte las cumpla. Pero al mismo tiempo se lucha por conservar su propia zona de libertad y se negocia secretamente con el adversario, contrariando las mismas reglas cuya aplicación y ampliación se exige”.*⁵⁰

La racionalidad del sistema no solo es puesta en tela de juicio por sus mismas contradicciones sino también, por las estrategias individuales de los actores. Estas son reflejadas por Crozier en la siguiente cita:

- *“El actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes. Éstos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios....De ahí se deduce que sería ilusorio y falso considerar su comportamiento como reflexivo, es decir, mediatizado por un sujeto lúcido que calcula sus movimientos en función a los objetivos fijados al principio”.*⁵¹
- *“Sin embargo su comportamiento es activo. Siendo que siempre se encuentra restringido y limitado, no está jamás directamente determinado; incluso, de alguna manera, la pasividad es el resultado de una elección”.*⁵²
- *“Es un comportamiento que siempre tiene un sentido; el hecho de que no se el pueda relacionar con objetivos claros, no significa que no pueda ser racional sino todo lo contrario. En lugar de ser racional con relación a ciertos objetivos, lo es, por una parte, con relación....al comportamiento de otros actores, con el partido de los que lo toman y con el juego que se estableció entre ellos”.*⁵³
- *“Es un comportamiento que presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es, aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar”.*⁵⁴
- *“En el caso límite, no existe pues un comportamiento irracional; ésa es la utilidad que tiene el concepto de estrategia, que puede aplicarse indistintamente a los comportamientos en apariencia de lo más racionales y a los que parecen completamente erráticos”.*⁵⁵

Cada actor negocia su participación y su margen de libertad que son también, llaves para lograr un futuro menos previsible y por ende, menos controlable por la burocracia.

La lucha por el poder debe encontrar, entonces, un punto de equilibrio entre las premisas funcionales y la libertad de acción de los individuos, fundadas en el poder del experto.

⁴⁹ Crozier, op. cit, pág. 35

⁵⁰ Crozier, op. cit pág. 36.

⁵¹ Crozier, op. cit pág. p. 46.

⁵² Crozier y Friedberg, op. cit. p. 46.

⁵³ Crozier y Friedberg, op. cit. p. 47.

⁵⁴ Crozier y Friedberg, op. cit. p. 47.

⁵⁵ Crozier y Friedberg, op. cit. p. 47.

El poder formal se interpreta como un mecanismo compensador y de coordinación entre el control social de la burocracia y las demandas de libertad de los especialistas.

Crozier demuestra que en verdad, la supuesta *racionalidad* de la burocracia es en realidad *racionalización*. Esta se funda en la profusión de reglas (muchas de ellas arbitrarias) junto al poder de hacer excepciones. El poder formal se halla inmerso en tramas de compensación y de excepciones negociadas con el poder informal.

Además de utilizar la jerarquía y el poder formal como instrumentos que imponen restricciones al poder informal de los expertos, el sistema burocrático les impone una restricción aún mayor, esto es, su capacidad de estandarizar los comportamientos, de someterlos a normas y rutinas. De nuevo, la excepción se convierte en regla. De allí que toda nueva área de incertidumbre sea susceptible de ser racionalizada y por ende, acotada.

En síntesis, la burocracia articula sus relaciones de poder intentando lograr un equilibrio dinámico entre el poder formal y el informal, entre las reglas y procedimientos con el poder el experto.

La supervivencia de la burocracia como sistema reside en su capacidad innata de resolver las tensiones que residen en su seno. Según Crozier, dicha posibilidad reside en la capacidad de reconvertirse de la burocracia, donde todo error, tensión o contradicción que muestre el sistema deja de interpretarse como una disfunción y se transforma, en cambio, en una función latente.

4.4. El poder en la burocracia en la perspectiva de Brown y Erie.

Brown y Erie⁵⁶ identifican dos modelos en las relaciones de poder de la burocracia: el modelo de desplazamiento de objetivos y el modelo del conflicto social.

En ambos modelos subyace como categorías asociadas al poder, la capacidad de adquirir autonomía institucional, a partir de la adquisición de recursos. De estas relaciones se desprenden tres modalidades:

- Las relaciones abiertas o unidimensionales, donde una de las partes impone su preeminencia en la adquisición de recursos sobre la otra.
- Las relaciones contextuales o bidimensionales donde una de las partes condiciona los procesos decisorios de la otra.
- Relaciones sistémicamente determinadas por el comportamiento de grupos y de prácticas social y culturalmente pautadas.

1. El Modelo de Desplazamiento de Objetivos

Las organizaciones públicas se enfrentan con el dilema de la lucha por los recursos. Los funcionarios deben administrar las presiones de índole interna por asignar recursos, tanto como los de origen externo, en su afán de sostenerlos e incrementarlos. La autonomía y la expansión organizacional aparecen aquí como soluciones válidas para consolidarse como centros de poder que les permitan sanear la disputa por recursos, y eludir todo control externo.

De tal modo se logra un equilibrio dinámico entre las demandas internas y las presiones del contexto, que refuerzan la autonomía y el poder de la organización. Como dicen los autores:

⁵⁶ Brown, M.; Erie, S. "Poder y Administración: Paradigmas Alternativos para el Análisis de la Autonomía Burocrática", en Teoría de la Burocracia Estatal, por Ozlak, O., Paidós, Buenos Aires, 1984.

*“Las organizaciones públicas pueden convertirse en centros de poder independientes, desarrollando “intereses” propios. Las burocracias públicas son, así, un Jano bifronte: tanto pueden ser instrumentos para el logro de objetivos sociales y políticos como amos potenciales”.*⁵⁷

Y continúan:

*“El hecho de que las burocracias públicas adquieran poder y autonomía es un producto del conflicto entre sus objetivos organizacionales (instrumentales) e institucionales (de mantenimiento). Los objetivos sociales y políticos ostensibles de la organización pueden verse comprometidos (y aun descartados) a fin de asegurar su sobrevivencia continuada”.*⁵⁸

2. La perspectiva del conflicto social

Desde una línea de pensamiento cercana al marxismo, Brown y Erie vinculan a la acción estatal con la lucha de clases. Para los autores, la estructura social se estratifica en términos de riqueza y poder. En la relación entre los estratos sociales y las organizaciones públicas se distinguen tres grupos que luchan por imponer sus intereses contrapuestos:

- La clase dominante, fuerza conservadora beneficiaria del estatus social, y en cuyo favor actúa el Estado. Ejercen el poder “desde arriba”.
- La clase desafiante, representada por grupos económicamente acomodados, que presionan por el cambio. Reaccionan al poder “desde abajo”.
- La clase reprimida, sin poder económico ni capacidad de influencia social.

Las acciones de estado se debaten entre los intereses de unos y otros grupos. Cada uno de estos desarrolla estrategias de apropiación y manipulación de las políticas públicas.

Según este modelo, la autonomía de gobierno resulta ser sólo una solución a medias, dado el alto grado de condicionamiento que le imponen los sectores dominantes. Como dicen los autores:

*“El poder burocrático resulta en consecuencia del intento de los intereses estructurales dominantes por controlar el estado y las políticas públicas, trasladando el locus de la formulación de políticas hacia agencias administrativas más o menos autónomas, y rechazando posibles desafíos “desde abajo” mediante la institucionalización del conflicto en agencias de servicio”.*⁵⁹

5. La nueva gestión pública

Las innumerables críticas y disfunciones de la burocracia y de su sistema de gestión produjeron un cuerpo de ideas con propuestas y enfoques renovadores. Uno de los enfoques más importantes, el management público, importa ideas del ámbito privado para ser aplicadas al ámbito público.

Esta nueva propuesta sobre lo público, se distinguen dos posiciones diferenciadas, tales son el enfoque neoempresarial y el enfoque neopúblico. El pensamiento neoempresarial adhiere a la inclusión de las categorías del ámbito privado en la administración de lo público. El ánimo de lucro predomina en las prestaciones de servicios públicos, donde el ciudadano deviene en cliente.

⁵⁷ Brown, M.; Erie, S., op. cit. p.170.

⁵⁸ Brown, M.; Erie, S., op. cit

⁵⁹ Brown, M.; Erie, S., op. cit, p. 178

En cambio, el enfoque neopúblico intenta renovar el sistema, recreando la relación entre la administración y los ciudadanos. La propuesta busca generar por una parte, una mayor apertura hacia la participación y el pluralismo de ideas, y, por otra parte, revitalizar la concepción de lo público reforzando el sistema de valores y la ética en la gestión pública.

De todos modos, en el tratamiento de este apartado, nuestra intención es mostrar sus aportes observando una muy atendible salvedad, tal es, el contenido político ideológico que subyace en las mismas. También creemos que su exposición no implica una adopción acrítica de las mismas, pues la lógica de acción del sector privado, regida por la finalidad de lucro, difiere de la lógica de acción del sector público, cuya función es la administración de la cosa pública.

Como dice Echebarría:

*“La realidad del management público es muy controvertido: para algunos se trata de un concepto estrella, mientras que para otros es el instrumento culpable de privatización o rentabilización de los servicios públicos”.*⁶⁰

Según Metcalfe⁶¹ las fronteras entre el enfoque público y lo privado son difusas así como también el tratamiento irregular que le da la literatura. La distinción entre el locus (el qué institucional, la burocracia en sí) y el focus de la gestión pública (los principios de administración empleados) se relaciona con seis actitudes que identifica el autor:

- *“La administración pública es singular.*
- *La administración pública y la administración pública y la administración de empresas presentan semejanzas importantes.*
- *La administración pública es el paradigma integrativo.*
- *Existe convergencia entre administración pública y empresa.*
- *El concepto de administración es genérico.*
- *La administración pública es una forma menos eficiente de administración de empresas”*⁶².

Otro cuerpo de razones que ha creado consenso alrededor de generar un cambio en la concepción burocrática están fundadas en la creciente complejidad de la sociedad. Como cita Crozier:

*“Los patrones burocráticos han llegado a ser tan difíciles de manejar que no logran dominar la complejidad creciente de nuestras actividades colectivas. Además, la obediencia que antes constituía la virtud cardinal que hacía funcionar el sistema, ya no es aceptada de buen grado por los ciudadanos y los empleados públicos, quienes ahora exigen libertad personal y autonomía individual en forma incontrolable”.*⁶³

Para el autor el nuevo ciclo de revolución postindustrial plantea como eje central la innovación, la creciente complejidad de las relaciones humanas, el avance de la tecnología, etc. como variables

⁶⁰ Echebarría, K.; Mendoza, X. “La Especificidad de la gestión Pública: El Concepto de Management Público, en “¿De Burócratas a Gerentes?”, por Losada i Marrodán, C., BID, Washington, 1999, p. 18.

⁶¹ Metcalfe, L. “La Gestión Pública: De la Imitación a la Innovación”, en “¿De Burócratas a Gerentes?”, por Losada i Marrodán, C., BID, Washington D.C., 1999.

⁶² Metcalfe, op. cit. p.52.

⁶³ Crozier, M. “La transición del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública”, I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Río de Janeiro, 1996.

que inciden en el diseño de las organizaciones y exigen respuestas. El paradigma burocrático impregnado de una rigidez paralizante, no ha desarrollado variedad requerida suficiente para enfrentar a su entorno.

En el rediseño del aparato burocrático se han instalado dos tendencias predominantes. Una de ellas, de corte neoliberal, se orienta a la reducción del déficit público y la reducción del gasto. La segunda intenta dar un sentido al servicio público que ponga énfasis en la calidad de servicio, y la mejora de las relaciones con el ciudadano, considerándolo como un “cliente”.

Según Longo⁶⁴, ambas políticas apuntan a lograr – efecto de sus propuestas – la reestructuración de la burocracia, eliminando los feudos departamentales y permitir una mayor integración, comunicación, agilidad y coordinación de procesos. En la necesidad de cumplir estas medidas es preciso reforzar el rol coordinador e integrador de la dirección y de la línea media, fortalecer la toma de decisiones a partir de una reforma en las estructuras jerárquicas que otorguen mayores instancias de autonomía y de participación colectivas.

A su vez un conjunto de propuestas concretas de reestructuración:

- Simplificar las estructuras y procedimientos que a su vez conllevan a:
- Aplanar la estructura disminuyendo la cantidad de niveles jerárquicos de manera de acelerar los flujos de información y la toma de decisiones.
- Desregular a la burocracia, dotar de mayor margen de maniobra a las unidades, y a su vez, transformar las conductas marcadas por la uniformidad en modos de pensar y de actuar cada vez más heterónomos.
- Reducir o eliminar controles formales.
- Separar las responsabilidades políticas y las de gestión. Se trata de redefinir los roles de manera de delimitar sus áreas de influencia: la formulación de políticas y la asignación de recursos, por un lado, de la consecución de servicios con estándares de calidad.
- Descentralizar el poder de decisión hacia las unidades de gestión. Se trata de dotar de mayor autonomía a las unidades en materia de gestión presupuestaria, financiera y de personal.
- Orientar el control a los resultados. Significa dar un salto cualitativo desde el “apego al control” a la creación de valor en el control, adoptando propuestas cercanas a la administración por objetivos. A partir de ellas cada unidad participa en la formulación de sus objetivos y metas y responde por sus resultados, dotándolas de mayor autonomía decisoria y de gestión.
- Flexibilizar el marco organizativo de la gestión de recursos humanos. Para Longo *“las innovaciones en la gestión de recursos humanos son un prerequisite sin el cual difícilmente podrán ser liberadas las fuerzas que apuntan al cambio”*.⁶⁵

Según Barzelay⁶⁶ al paradigma posburocrático debe orientarse hacia una concepción de organización de servicios impulsada por el cliente. Conceptos como clientes, calidad, servicio, valor, incentivos, innovación, flexibilidad forman parte de esta nueva concepción.

Para el autor el paradigma posburocrático debe responder a las siguientes premisas:

⁶⁴ Longo, F. “Burocracia y Posburocracia en el Diseño Organizativo”, en *¿De Burócratas a Gerentes?*, por Losada i Marrodán, C., BID, Washington D.C., 1999.

⁶⁵ Longo, op. cit. p. 219.

⁶⁶ Barzelay, M.; Babak, Armani “Atravesando la Burocracia”, en “Clásicos de la Administración Pública”, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1999.

- Del interés público a los resultados que aprecian los ciudadanos. Como la noción de interés público no se integra a las necesidades de valor, calidad y servicio eficiente se propone recanalizar los esfuerzos en función a las demandas reales de los ciudadanos.
- De la administración a la producción. Se trata de agregarle valor al trabajo, mejorando y reformulando procesos.
- Del control a la consecución del apego a las normas. Según Longo ello debe servir para:
 1. Destacar otros medios distintos de las reglas, a fin de enmarcar y comunicar las normas a las que deben apegarse las dependencias.
 2. Reconocer la complejidad y la ambigüedad de las situaciones de excepción a que se enfrenta su cumplimiento.
 3. Apoyar el papel de las recompensas en la motivación al buen desempeño y cumplimiento de las normas.
- De la imposición de la responsabilidad a la construcción de la rendición de cuentas. Como cita Longo *“desde una perspectiva posburocrática, la manera más efectiva de hacer responsables a los empleados es lograr que éstos sientan serlo”*.⁶⁷
- De la justificación de costos a la entrega de valor.

Según Crozier, la clave del cambio está en modificar el comportamiento gerencial. Para ello introduce algunas premisas:

- Cambiar exceso de especialización por sencillez en estructuras y procesos.
- Ello implica a su vez, un cambio en los patrones culturales, en los modelos de comunicación interna y en la manera de razonar de los gerentes.
- Mejorar los sistemas de decisiones a partir de una mayor entrenamiento y profesionalización, por una parte, considerando estructuras (ejemplo células) que las tornen más ágiles y eficientes.
- Entrenamiento de funcionarios y en especial, de los líderes del cambio.

Otra senda de cambios trazada por el enfoque neopúblico, corporiza en las concepciones del gobierno electrónico y en la gestión del conocimiento en el ámbito público. Ambos temas se unen en la novedad, pero también, en la apertura hacia nuevos espacios de participación y de consecución de una mayor eficacia en el funcionamiento de la estructura estatal.

En el ámbito del gobierno electrónico, el empleo de herramientas como las tecnologías de información y de comunicación (TICs) amplía potencialmente, el espacio de oportunidades de participación ciudadana, generando una mayor membresía a la vez que un menor distanciamiento entre las cuestiones de agenda pública y los intereses individuales privados. Mediante el uso de Internet, es posible descentralizar ciertos aspectos de gestión pública que tiendan a considerar la participación de organismos e instituciones locales.

Otro aspecto que ocupa al gobierno electrónico se orienta a brindar un mejor y más ágil servicio en aquellos aspectos relativos a la atención en la prestación de los servicios públicos, que a través del empleo de TICs, propone a los ciudadanos un mayor acceso a la información pública.

⁶⁷ Longo, op. cit. p. 982.

Por lo tanto, el gobierno electrónico tiende a fortalecer la gobernabilidad pues articula mecanismos que rompen con el clásico hermetismo de la burocracia, ya sea abriendo espacios de participación y compromiso, o flexibilizando su accionar, con el objetivo de generar una mejor calidad de servicios.

Por otra parte, la gestión del conocimiento aplicada en el ámbito público se orienta tanto a dota de una mayor capacidad de innovación y de eficacia a la gestión pública, como a fortalecer, desde una perspectiva política, las instancias de gobernabilidad.

Como nos dicen Peluffo y Contreras⁶⁸, se trata de unir las funciones del Estado fortaleciendo el acceso al capital intelectual social, minimizando el riesgo de apropiación privada de conocimiento clave y el perjuicio que ello conlleva a los procesos democráticos y de gobernabilidad.

En esta formulación, la reducción de la inequidad y de las distancias sociales surgen como una lógica consecuencia.

Por lo tanto se plantea una definición amplia de la gestión del conocimiento, comprensiva de fines políticos, institucionales y de gestión, que podemos observar en el empleo de los términos que se usan. No solo se trata de valorar el capital intelectual, como fuente del conocimiento y de las experiencias, sino también se alude dimensiones colectivas del conocimiento como lo son el capital cultural, formado en el acervo de tradiciones, mitos y creencias; el capital psicosocial, basado en los sentimientos, emociones, recuerdos, experiencias colectivas; al capital social, donde los actores sociales se organizan en relaciones de ayuda y de confianza interpersonal, al capital cívico, fundado en prácticas políticas democráticas y de confianza en las instituciones públicas⁶⁹.

La gestión del conocimiento también se ocupa de mejorar el desempeño económico de un país o región, promoviendo sistemas nacionales de innovación, de desarrollo de ciencia y de tecnología y de crecimiento del sistema educativo en su conjunto.

Como vemos, la inclusión de lo colectivo en lo público es un eje de referencia en esta modalidad de la gestión del conocimiento cuyos objetivos son el fortalecimiento de las instituciones y de la performance económica de un país y con ello, de la democracia y de la gobernabilidad.

6. Síntesis

En el abordaje de esta unidad hemos desarrollado la perspectiva originaria de la noción de burocracia concebida por Max Weber, así como sus estudios posteriores, muchos de ellos enfocados en forma crítica hacia la evolución o hacia las consecuencias de la burocracia..

En su conjunto, ha sido nuestro interés reflejar la complejidad del fenómeno burocrático, pues se trata de una organización constitutiva del desarrollo de los Estados modernos, sobre la cual Weber depositó sus esperanzas en la formación de las nóveles democracias. Para Weber la burocracia era parte fundamental de todo sistema de gobierno capaz de brindar apoyo técnico, procesar información de manera eficaz, planificar, y administrar recursos de manera clara y eficiente. Políticamente neutral, abstracta, es sin embargo la herramienta ideal para quienes ejercen el poder. Su carácter estrictamente *racional*, la destaca como un ente un ente social capaz de administrar de manera impersonal de leyes o de recursos públicos. Las corporaciones privadas encuentran en la burocracia idénticas virtudes, pero orientadas hacia la producción de beneficios para los accionistas.

⁶⁸ Peluffo, M.; Contreras, E., “Introducción a la Gestión del Conocimiento y su Aplicación al Sector Público”, ILPES, Santiago de Chile, 2002.

⁶⁹ Peluffo y Contreras, op. cit.

Cierto es que, desde esta perspectiva, la burocracia se ha legitimado en función a su pretendida eficiencia, como un modo de organización técnico primero, político y social después, encarnado en el sistema de producción capitalista.

En cambio, los enfoques críticos hacia la burocracia hacen eje en dos aspectos referidos a las estructuras de poder de las organizaciones, como a las disfuncionalidades de esta organización. Las características del sistema de dominación burocrática, se manifiestan en formas de gobierno oligárquicas, concentradas en sus propios intereses, que provocan el desplazamiento de fines de la organización. En tanto las disfuncionalidades, son preeminentes en señalar las contradicciones y los altos grados deshumanización del sistema, como causas de su evidente ineficiencia.

En este aspecto, las diversas propuestas de cambio aún no han considerado el costado deshumanizador y abstracto de la burocracia, pues continúa vigente la noción de hombre – engranaje, aun más frágil, más vulnerable que otrora, debido a las reglas de juego globales en el entorno económico, social y cultural.

El modelo burocrático, actualizado en sus mecanismos, y a pesar de sus numerosas disfunciones, continúa siendo uno de los tipos de organización prevaleciente tanto en los niveles públicos como en los privados. Como decía Mintzberg, *"en una sociedad dominada por su apetito de bienes producidos en serie, que depende de uniformidad en tantas esferas, (de qué otra manera se podrían repartir millones de piezas de correo todos los días?) y que no puede automatizar muchísimos de sus oficios de rutina, la burocracia sigue siendo indispensable"*.⁷⁰

En la actualidad, la influencia de las prácticas manageriales del sector privado, se han recreado de manera contextuada en la “nueva gerencia pública”, cuyo propósito es remediar varias de las causas de ineficiencia propias de la burocracia estatal. A este enfoque se suma las nuevas concepciones en materia de TIC’s aplicadas a la gestión pública, orientadas a fortalecer la eficiencia y capacidad de gobernabilidad de los Estados modernos.

7. Bibliografía

1. Argyris, Ch. “Sobre el Aprendizaje Organizacional”, Oxford, México D.F., 2001.
2. “De Burócratas a Gerentes”, BID, Washington D.C., 1999.
3. Barzelay, M.; Babak, Armani “Atravesando la Burocracia”, en “Clásicos de la Administración Pública”, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1999.
4. Bendix, R. “Max Weber”, Amorroutu, Buenos Aires, 1979.
5. Bower, “Oficio y Arte de la Gerencia”, Vol II., Editorial Norma, Bogotá, 1995.
6. Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw Hill, México D.F., 1981.
7. Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw Hill, México, 1981.
8. Crozier, M. “La transición del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública”, I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Río de Janeiro, 1996.
9. Drucker, P. “La Gerencia de Empresas”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1993.

⁷⁰ Mintzberg, H. “Diseño Organizacional: ¿Moda o Buen Ajuste?”, en “Oficio y Arte de la Gerencia”, Vol II., por Bower, J.L., Editorial Norma, Bogotá, 1995, página 119.

10. Etkin, J. "Burocracia en Corporaciones Públicas y Privadas", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1986.
11. Etkin, J. "Identidad de las Organizaciones", Paidós, Buenos Aires, 1989.
12. Fernández de la Mora, G. "La Oligarquía, Forma Trascendental de Gobierno" en Revista de Estudios Políticos, N° 205, 1976 , pags. 5-40.
13. Fleitas Ruiz, "La Sociología Política en Max Weber", STUDIUM, Revista de humanidades, 11, (2005) pp. 235.
14. Fromm, E. "El Miedo a la Libertad", Paidós, Buenos Aires, 1992.
15. Fromm, E. "La Revolución de la Esperanza", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1970.
16. Losada i Marrodán, C., "¿De Burócratas a Gerentes?", BID, Washington D.C., 1999.
17. Mintzberg, H. "Diseño de Organizaciones Eficientes", El Ateneo, Buenos Aires, 1989.
18. Mintzberg, H., "Diseño Organizacional: ¿moda o buen ajuste?", en "El Arte y Oficio de la Gerencia", Volumen II, Editorial Norma, Bogotá, 1995.
19. Morgan, G. "Imágenes de la Organización", Editorial Alfaomega, México D.F., 1996.
20. Mouzelis, N. "Organización y Burocracia", Ediciones Península, Barcelona 1973.
21. Nelson, R. "Insertar las Instituciones en la Teoría Evolutiva del Crecimiento" Análisis Económico, segundo cuatrimestre, año/vol. XVIII, número 038, Distrito Federal, México, 2003.
22. Peluffo, M.; Contreras, E., "Introducción a la Gestión del Conocimiento y su Aplicación al Sector Público", ILPES, Santiago de Chile, 2002.
23. Peluffo, M.; Contreras, E., "Introducción a la Gestión del Conocimiento y su Aplicación al Sector Público", ILPES, Santiago de Chile, 2002.
24. Stein, G. "El Arte de Gobernar según Peter Drucker", Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1999.
25. Oslak, O. "Teoría de la Burocracia Estatal", Paidós, Buenos Aires, 1984.
26. Weber, M. "¿Qué es la Burocracia?" Editorial Leviatán, Buenos Aires, 1991.
27. Weber, M. "Ensayos de Sociología Contemporánea I", Editorial Planeta – Agostini, Barcelona, 1985.
28. Weber, M. "Ensayos de Sociología Contemporánea II", Editorial Planeta, Barcelona, 1985.
29. Weber, M. "Sobre la Teoría de las Ciencias Sociales", Planeta – Agostini, Barcelona, 1985.

Unidad 4. Las Organizaciones como realidad Psicosocial.
Objetivos de la Unidad.

Estudiar las experiencias del enfoque de las Relaciones Humanas.

Estudiar los enfoques que le dieron continuidad.

Iniciarse en el abordaje de las temáticas relacionadas:

- Naturaleza de los grupos humanos.
- Estudio de los estilos de liderazgo.
- Análisis del proceso de comunicación organizacional.
- Conocimiento de diversos abordajes en motivación humana.

4. LA ORGANIZACIÓN COMO REALIDAD PSICO-SOCIAL**Introducción**

En esta Unidad nos dedicaremos al abordaje de las perspectivas sociales aplicadas en el entorno organizacional. Comenzaremos por estudiar la perspectiva histórica de este paradigma, iniciada con el enfoque de las Relaciones Humanas. A partir de sus aportes y conclusiones, nos proponemos ampliar las miras teóricas de esta perspectiva, con el aporte de la psicología y la sociología de las organizaciones. Para finalizar, expondremos la continuidad de esta perspectiva, expresada en el Desarrollo Organizacional y la Gestión Participativa.

4.1. El enfoque de las Relaciones Humanas. Sus Orígenes.

A partir de 1920, el estudio de las organizaciones comienza a ser abordado por especialistas en ciencias sociales (antropólogos, psicólogos y sociólogos) que realizan una apertura en el espectro de abordajes conocidos hasta entonces, dominados por las visiones mecanicistas del comportamiento organizativo.

Desde la perspectiva de la evolución de los paradigmas, estudiada en la Unidad I, se observa que las corrientes sociales significan un profundo cambio, una ruptura en las maneras de explicar las realidades organizativas. Surge el individuo como unidad de análisis, ya no sobredeterminado por los procesos estandarizados fabriles o administrativos, sino como persona situada en un contexto de labor. La mirada se desplaza de la preocupación por fijar procedimientos o movimientos eficientes, hacia la comprensión de la naturaleza de las relaciones humanas.

En el nuevo paradigma, las ciencias sociales desplazan con sus nuevas categorías, a las nomenclaturas ingenieriles. Procesos como la formación de grupos, la comunicación y las motivaciones humanas, no solo aportarán una nueva visión hacia los procesos organizacionales, sino que también hallarán respuestas alternativas a las causas de la productividad.

En su génesis, en el contexto que favorece el nacimiento de este cuerpo de ideas conocido de manera indistinta como “enfoque de relaciones humanas” o “corriente sociológica”, se halla impregnado por dos factores relevantes:

- Sus críticas hacia el enfoque clásico.

- El devenir de nuevos acontecimientos sociales.

4.1.1. Críticas al enfoque clásico

Las distintas corrientes sociales entendían que debían cambiarse algunos de los sistemas de valores vigentes hasta entonces. Inicialmente cuestionaron el considerar al hombre como *homo economicus* y como *hombre máquina* de acuerdo a las cuales, el ser humano es un autómatas gobernado por su holgazanería cuya única finalidad es el obtener recompensas materiales (principio de la motivación hedonista).

En su lugar proponen la noción de motivación compleja, según la cual, una persona obedece a más de un incentivo, y cuya productividad es resultado de múltiples contingencias, tanto de carácter y comportamiento, como también de índole social. Como veremos, parte de ello consiste en dejar de considerar al hombre como un individuo meramente productor y aislado, incapaz de poseer intereses que trasciendan su egoísmo, para en cambio, percibir sus necesidades de integración social.

Respecto a los criterios constitutivos de las organizaciones, la corriente sociológica reivindica la existencia de otras fuentes de autoridad. Se reconoce que junto a la figura del líder formal (figura representativa de la autoridad para el enfoque clásico) coexisten los llamados "líderes sociológicos" o "líderes naturales", con autoridad reconocida por un grupo de pares, pero no por la organización.

De este modo, gracias a las observaciones de los investigadores sociales, se descubre una nueva trama de relaciones sociales, oculta detrás de las aquellas otras pretendidamente racionalizadas por las normativas de la organización formal.

4.1.2. Influencia de nuevos acontecimientos de índole social

El crecimiento de las fuerzas productivas, generó como contrapartida el crecimiento de las fuerzas sindicales. Entonces las condiciones laborales dependían del arbitrio del empleador, dejando al trabajador únicamente el derecho-deber de trabajar. A partir de sucesivos conflictos y huelgas, los sindicatos fueron logrando algunas mejoras en las relaciones de trabajo, afianzándose como contrapoder frente a los patronos.

La injerencia del Estado, legalizó algunos reclamos de las huestes de trabajadores. Según Kiklsberg¹, desde 1920, comienzan a celebrarse en Ginebra, Suiza, una serie de Conferencias Internacionales que atendían aspectos del asunto tales como:

- Edad mínima de los trabajadores, atendiendo a la gran cantidad de niños que eran empleados y que laboraban en lamentables condiciones.
- Se reconoció el derecho de huelga .
- También se admitió el derecho de asociación de los trabajadores.
- Se aprobaron resoluciones que regulaban las enfermedades profesionales, los trabajos insalubres, indemnizaciones por enfermedad, y seguro social.

Pero la acción sindical también tuvo por objetivo derribar el esquema de producción inspirado en Taylor y Ford.

¹ Kiklsberg, B. "El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

Desde el ámbito académico, el impulso que tuvieron las ciencias sociales, merced a una más pulida metodología, facilitó su acceso al estudio de ámbitos inexplorados, como en el caso del ámbito de la producción.

4.2. Hawthorne: primeras experiencias de campo

Durante la década del '20 una compañía norteamericana, La Western Electric Co., inició una serie de estudios tendientes, en principio, a mejorar la productividad de los empleados. Casualmente el clima laboral era más que tenso, motivado por el doble discurso que manejaba la empresa que, tras una fachada de buen trato y de cierto humanitarismo escondía el rechazo de su personal ante sus políticas. El objeto de la investigación eran los talleres Hawthorne, la fábrica más importante de la compañía. Quien dirigió este trabajo de campo, fue el sociólogo Elton Mayo, encargado de realizar las siguientes experiencias. Kiksborg² describe minuciosamente las experiencias en el test room:

- Experiencias de iluminación.

Una de las primeras hipótesis de trabajo, era comprobar simplemente la influencia de la iluminación sobre la productividad de los operarios. Para ello se utilizaron dos grupos testigo. En el primero se mantuvo un nivel de iluminación constante, mientras que en el segundo se alteraban las condiciones, con una mayor o menor intensidad.

Como conclusión no pudieron encontrar una relación directa entre la variable "iluminación" y la variable "productividad". Lo importante de esta experiencia fue comenzar a preguntarse si el problema no debía considerar más de una variable, cuyas conductas fueran interdependientes.

- El test room.

Quizás una de las experiencias más ricas y exhaustivas, fue la llevada a cabo en el taller de montaje de piezas telefónicas, conocida como el "test room". Como se trataba de una prueba, se escogió a un grupo de operarias para que efectuaran sus tareas en una sala especialmente acondicionada, dotada de toda una batería de instrumentos de medición. La investigación se realizó a partir de una serie de períodos de observación, donde se ponían a pruebas distintas conjeturas y variables.

Se trataba de evaluar las conductas productivas de las operarias, bajo la influencia de la alteración de las condiciones medioambientales de trabajo o de los incentivos que recompensaban su labor. De esta manera se experimentó en forma gradual sobre:

- La influencia en las operarias, del traslado de un cuarto de producción hacia otro, que permitía mayor interacción entre ellas.
- La alteración de los sistemas de remuneración por piezas.
- La alteración de las pautas de descanso entre períodos de trabajo.
- La reducción de la jornada laboral.

² Kliksberg, B. "El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

Luego de casi doce pruebas iniciales, se confirmaba en buena parte de las experiencias un incremento en la productividad del grupo. Ante la sorpresa de los resultados miembros del grupo de investigación observaban:

“Se han establecido con las jóvenes obreras relaciones de confianza y amistad, hasta el punto de que prácticamente no hay necesidad de vigilarlas. Inclusive si nadie está allí para apresurarlas y estimularlas, se puede estar seguro de que trabajarán lo mejor posible. Dicen ellas que no tienen la sensación de trabajar ahora más rápido que en las condiciones anteriores, y que el considerable aumento de su producción no exige ningún esfuerzo consciente de su parte. Sus comentarios indican siempre que se sienten liberadas de la tensión nerviosa que antes acompañaba a su trabajo...Tienen la sensación de que el aumento de su rendimiento se vincula de algún modo con las mejoras del ambiente de su trabajo, que es francamente más libre, más feliz y agradable.”³

4.2.1. Conclusiones de la experiencia de Hawthorne.

Las experiencias de Hawthorne dieron un vuelco sobre aspectos que hasta entonces adquirirían un matiz exclusivamente técnico, tal es el caso de la productividad de los empleados. El grupo y los fenómenos grupales surgen como principal unidad de análisis y con ello, los temas asociados relativos a la satisfacción que producen las relaciones sociales; a la dinámica autónoma de la organización informal; a la valoración de las recompensas sociales en un nivel de equivalencia con las materiales.

Centradas en la dimensión social de las organizaciones, las conclusiones a las que aborda el grupo de investigación son las siguientes:

- La productividad de cada empleado no está supeditada por su fuerza física o las recompensas materiales que recibe, sino que se halla causada por las normas sociales y las expectativas generadas por su entorno, en particular, por su grupo inmediato de trabajo. Gracias a ello comienza a visualizarse que la persona más que adquirir capacidad técnica debe desarrollar sus capacidades sociales si es que quiere integrarse al grupo. Según este enfoque, cuanto más se integre al grupo mayor será la productividad consecuente.
- La influencia del grupo sobre la conducta de las personas provoca que esta cambie sus modos de ser. El individuo suele amoldarse a los patrones del grupo, de tal modo que el cambio es previsible cuando su comportamiento se aleja de las pautas establecidas.
- Durante las experiencias de Hawthorne se observó que los integrantes de un grupo eran recompensados o sancionados según se adaptaran o no a los patrones de productividad que exigía el grupo. Las fuentes de motivación son esencialmente simbólicas, pues la persona reaccionará positivamente a los estímulos que les envíe el grupo en términos de reconocimiento, aceptación o posibilidad de participar dentro de él.
- La empresa pasó a ser vista como una organización social integrada de una constelación de grupos informales que poseen intereses y objetivos propios, al margen de los objetivos fijados por la organización.
- Si para los clásicos la persona era considerada un *homo economicus*, para el enfoque sociológico será un *homo socialis*. Los individuos se deben a sus relaciones con los demás y merced a ello traban lazos de amistad y de afecto, con el fin de no quedar aislados. El aislamiento se percibe como un castigo que condena a la persona a la soledad o a la exclusión y pueden desencadenar procesos de autocastigo o de automarginación a la vez desencadenantes de actitudes anónimas en el individuo.

³ Kliksberg, B. op. cit. página 27.

- Comienza a tenerse en cuenta el trabajo como fuente de motivación en sí misma, que gratifique a la persona a partir de considerar los siguientes aspectos:
 - ☐ La cantidad, variedad y complejidad de las tareas.
 - ☐ Las expectativas y capacidades de la persona frente a dichas tareas.
 - ☐ El poder de iniciativa que su puesto de trabajo le concede.
 - ☐ El ambiente social que le rodea.
 - ☐ Las condiciones físicas y materiales del trabajo.

La organización deja de considerarse exclusivamente racional para ser apreciada como un lugar en el cual la gente *también* expresa sus emociones.

4.3. La Organización Informal

Luego de las experiencias de Hawthorne se observó que el comportamiento de los individuos no podía ser adecuadamente comprendido únicamente a través de lazos formales de relación y de comunicación. Existían patrones de relaciones que no se ajustaban a las normas de trabajo estipuladas por la organización, expresados en lazos de amistad o de antagonismos de individuos.

Variadas y complejas tramas de vínculos subyacentes a la organización formal, dieron en llamarse “organización informal” o la organización de las relaciones, en oposición al concepto de organización formal. De manera paradójica, la organización informal se desarrolla a partir de las interacciones previstas por la organización formal, producto de la asociación espontánea de las personas, una contradicción para los enfoques mecanicistas, preocupados por preservar las relaciones funcionales y las líneas formales de comunicación.

En este nuevo juego de la trama y el revés, la organización formal se esgrime en un carácter racional, orientada al logro de objetivos, la fijación de políticas, la cuantificación de planes y el control de desempeños. En cambio, la organización informal aparece como resultado natural de procesos espontáneos, producto de interacciones sociales que se traduce en usos y costumbres, en tradiciones, en ideas, en normas grupales, en jerarquías y liderazgos informales, y en la necesidad de asociarse propia de cada persona.

4.3.1. Características de la organización informal

El concepto de organización informal es antagónico al concepto clásico de organización. Ella representa un espacio de libertad individual en medio de los condicionamientos organizativos. Como dicen Katz y Kanh, la despersonalización que produce la ejecución estricta de un rol es contrarrestada por la tendencia de los individuos de crear una organización informal, a fin de luchar por conservar su identidad como personas.

En esencia, la organización informal reviste un carácter instituyente⁴, toda vez que genera procesos particulares, autónomos, ajenos al control formal. Según Ortiz Santacruz⁵, en este nuevo espacio de relaciones están dadas las siguientes características:

⁴ Señalamos la oposición entre el espacio instituido por la organización formal, y el instituyente, producto de las relaciones informales.

⁵ Ortiz Santacruz, P.J. “Las Organizaciones Entendidas desde las Teorías de las Relaciones Humanas de Elton Mayo”, Pontificia Universidad Javeriana, Santafé de Bogotá, 2003.

a. La producción de relaciones de cohesión o de antagonismo.

Cuando las personas comparten afectos o valores espontáneamente comienzan a formar grupos de afinidad circunscriptos alrededor de una tarea en común, o de objetivos e intereses que van más allá del quehacer formal. En la constitución de grupos intervienen variables endógenas y exógenas que pueden llevar a una lectura compleja de las relaciones inter e intragrupalas. Así, como ejemplo, las condiciones de cohesión pueden girar en torno a uno o varios líderes constituidos, en torno a hábitos o personalidades afines, generalmente complementarias, o alrededor de intereses u objetivos en común. Pensamos que el grado de cohesión de un grupo está fuertemente influido por los compromisos emocionales que pueden asumir sus miembros, factor a la vez catalizador de conflictos.

b. Los vínculos emanados del status

Los individuos se integran en grupos informales, dentro de los cuales cada uno independientemente de su lugar en la organización formal adquiere una cierta posición o status en la organización informal, en función del rol que desempeña en su grupo de afinidad. La posición social y el prestigio de cada componente, son determinados por su participación e integración en la vida del grupo.

c. Colaboración espontánea

La organización informal, en esencia espontánea, motiva relaciones de cooperación en su seno imposibles de lograr merced a la racionalización de los esfuerzos. Aquí podemos apreciar cómo opera el componente motivacional, la “variable humana” capaz de lograr que las personas hagan excepciones a sus rutinas de trabajo y asuman compromisos que van más allá de las prescripciones normativas. Este rasgo de informalidad, puede constituirse en una fuente intrínseca de satisfacción laboral.

d. La organización informal trasciende la organización formal

Las relaciones informales adquieren un nuevo matiz, una dimensión espacial donde hallas su expresión los valores compartidos de un grupo. Mientras la organización formal se halla circunscripta a relaciones de trabajo determinadas por un lugar físico y en un tiempo establecido, la organización informal, sustentada en relaciones espontáneas, encuentra nuevos canales de comunicación en espacios imprevistos.

Una vez que las relaciones informales se consolidan, ellas adquieren una dimensión extra empresarias, donde las personas consolidan el status informal adquirido en su grupo pertenencia.

Katz y Kahn señalan como factor que participa en el diseño de los espacios grupales las distancias conductuales, pues ellas señalan el estatus de cada grupo, sus fronteras y las distancias psicológicas que los separan de otros grupos. Es evidente que, la formación de grupos informales será más probable hallarla en quienes cuenten con afinidad de funciones o detentan cargos similares. Ello responde a las características propias de la constitución de un grupo, aspecto que abordaremos en un próximo punto.

f. Liderazgo informal

Uno de los aspectos más interesantes en la relación de oposición planteada entre la organización formal y la informal, se origina en el rol de los líderes informales.

La informalidad crea líderes de referencia, quienes suelen ser reconocidos tanto por su inteligencia, por su compromiso, por su carácter o por el saber – hacer aplicado en las tareas. En la dinámica de trabajo, los líderes informales suelen ser los nodos principales en la red de vínculos informales, pues ellos poseen la capacidad de reducir las incertidumbres cotidianas del grupo. En el espacio de las relaciones afectivas, el liderazgo informal se manifiesta en la capacidad de interpretar los valores emocionales del grupo.

4.3.2. El caso de la industria minera analizado por el Instituto Tavistock

De acuerdo a los estudios encabezados por Eric Trist⁶ se trató de determinar cuál era el impacto de los cambios tecnológicos en los modos de producir carbón. El modo de trabajo tradicional empleaba a grupos pequeños de entre dos y ocho personas, liderados por un obrero calificado quien cumplía con el rol de asignar las tareas y seleccionar a los integrantes del grupo de acuerdo a su afinidad.

En el seno de cada grupo las relaciones de trabajo se caracterizaban por poseer autonomía decisoria y sobre todo, por la afinidad afectiva que se entablaba entre sus miembros.

Era normal la presencia de conflictos, peleas y competencia entre los equipos de trabajo, aunque dicha tensión se interpretaba como un modo de canalizar las agresiones propias del trabajo.

A fin de lograr una explotación más eficiente de la mina se decidió incorporar equipos mecánicos de excavación. Ello requería también de la reorganización de los grupos de trabajo en grandes equipos de 40 a 50 personas. Adicionalmente se incrementaron las distancias físicas entre los miembros de un mismo equipo, factor que afectaba la coordinación y la comunicación interna.

El nuevo sistema provocó una visible caída en la productividad de los trabajadores, quienes adolecían de pérdida de sentido en sus trabajos, pérdida de identidad o en otros casos, de indiferencia, apatía o pasividad en sus funciones.

La raíz de estos males se pudo hallar en la pérdida de incentivos emocionales y afectivos, por una parte, y en la mecanización y rutinización extrema de las tareas.

Los gerentes decidieron retomar en parte las viejas estructuras sociales pero adaptadas a la nueva tecnología. Los grupos recuperaron su autonomía y su sentido de cooperación interna. También se introdujeron sistemas de incentivos basados en la productividad grupal.

4.4. Conceptos Relacionados

La escuela de relaciones humanas permitió que se prestara atención al entorno social del trabajo. Entendemos que con ello complejizó la percepción de las causas asociadas a la productividad, cobrando protagonismo las condiciones físicas, tecnológicas y humanas de labor. Como

⁶ Trist, E.; Higgi, G.; Murray, H.; Pollock, A.; Organizational Choice, Londres, Tavistock, 1963.

consecuencia, se profundizó el estudio de aquellos temas asociados a la motivación humana entre ellos, la naturaleza de los grupos humanos, de los procesos de liderazgo y de comunicación, sistémicamente interrelacionados entre sí.

4.4.1. Naturaleza de los grupos humanos

Basados en aspectos básicos de la psicología de grupos, nuestro propósito será entender qué es un grupo, cuál es su finalidad, cómo se integra y qué funciones desempeña en una organización.

El estudio de los grupos humanos, nos permitirá profundizar el análisis de su influencia en el comportamiento humano, y así comprender su función como agente de satisfacción de las necesidades sociales.

El grupo es una instancia mediadora en la dicotomía entre la organización formal y la informal, pues traduce prescripciones, normas, o rutinas formales en valores emocionales, sensibles a las relaciones humanas. Es decir, en el marco de las organizaciones, el grupo decodifica las pautas de comportamientos tendientes a la racionalidad y las lleva hacia el nivel de la “irracionalidad” afectiva (irracionalidad entre comillas, sesgada por la visión mecanicista).

4.4.1.1. Concepto de grupo

En una primera definición decimos que un grupo se forma de un conjunto de personas que comparten una actividad e intereses en común, las cuales obran como una puesta en escena, marco a la creación de normas y valores compartidos, reconocidos por sus integrantes, de utilidad para facilitar la interacción grupal, orientados a la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

Se trata de una reunión espontánea relativamente estable, compuesta por un número reducido de individuos, que tiene una interacción frecuente, cara a cara, intereses comunes a todos sus miembros y que reconocen un liderazgo.

Según la definición funcional de Robbins⁷, un grupo es un espacio social formado por la unión de dos o más personas para alcanzar objetivos particulares. Esta definición admite distinguir a los grupos formales, producto de las necesidades funcionales, de los grupos informales, formaciones espontáneas originadas en la necesidad de contacto social.

Desde su formación, los grupos humanos se distinguen por las siguientes características:

- Los grupos poseen fronteras

Estas fronteras plantean criterios de inclusión - exclusión que posee un grupo, verdadero límite social, que une a determinados individuos entre sí. La definición de fronteras se apoya en diversos criterios:

- Ubicación geográfica: el vecindario, la ciudad, etc.
- Un conjunto de tradiciones consagradas: como es el caso de ciertos grupos étnicos.
- Concepciones políticas o religiosas que los diferencian del resto.
- Profesión u ocupación o jerarquía organizativa en común.
- La jerarquía social, que separa a una sociedad en castas.
- Parentescos, a la manera de clanes y familias.

⁷ Robbins, S.P. “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México D.F., 1993.

Un grupo se unirá a través de uno o varios factores constitutivos de su identidad. El grado de permeabilidad o impermeabilidad de las fronteras de un grupo se mide de acuerdo a cómo sean vistos y aceptados quienes no forman parte del grupo. Un grupo es considerado como "abierto" cuando es capaz de aceptar la participación de individuos "ajenos a sus fronteras naturales" y en cambio se consideran "cerrados" a aquellos que acentúan las diferencias con el resto, excluyéndolos.

- Los grupos son productos de las definiciones sociales

Un grupo no es una unidad tangible sino que es una construcción, mezcla de ideas y lazos que forman una realidad compartida, una entidad social. Como tal, el grupo tiene una existencia separada de sus individuos, y en algunos casos, perdurable y reconocible por más que sus integrantes cambien.

Una fórmula bien conocida explica lo que tratamos de decir: la suma de los individuos (el grupo) es más que la suma de las partes individuales. Como sucede con los elementos químicos, su mezcla forma un nuevo compuesto, una síntesis cuyas propiedades son cualitativamente distintas de los elementos que le dieron origen.

Sin embargo esta noción de inmutabilidad admite excepciones, pues la relación de cada persona en el seno de un grupo es individual y esencialmente cualitativa. El cambio de sus miembros no afecta a la institución grupo en sí, pero modifica sensible o radicalmente las modalidades de interacción.

- Conciencia de unicidad

La permanencia y también la eficacia de un grupo están directamente vinculadas a su cohesión interna. Estas fuerzas de unión, matizadas con sentimientos de lealtad, solidaridad, atracción y cooperación, funcionan cotidianamente. Por ejemplo al decir "nosotros" en realidad estamos expresando nuestra pertenencia a un grupo determinado, pero además marcamos un límite con el resto de los individuos, a quienes catalogamos como "ellos".

Dentro de un grupo se manifiestan distintos grados de cohesión. En aquellos con un alto grado de cohesión sus miembros tienen la sensación de constituir un "nosotros" al que nos referimos, pero además, se sienten más satisfechos entre sí, interactúan más frecuente y libremente, reciben de los demás una mayor sensación de seguridad, ejercen una mayor influencia mutua y se comunican entre sí más a menudo y de una manera más cooperativa.

La conciencia de unicidad hace que no solo estemos en un grupo sino que seamos parte de él. Ello condiciona nuestra manera de relacionarnos con los demás, siendo muy normal el hecho de fijar distancias sociales, que se refieren tanto a la separación espacial como subjetiva de cierta gente. Cuando la distancia social es pequeña, cada persona participa imaginariamente de la otra y comparte sus vivencias, compartiendo sus temores y esperanzas. Quienes se sienten próximos entre sí están más relajados y tienden a adoptar conductas menos defensivas, sintiéndose como en su casa y con la compañía adecuada.

A medida que se amplía la distancia social, vemos en el otro al representante de una categoría distinta, solemos sentir recelo, aprensión o incertidumbre ante aquello que el individuo imaginariamente representa. Es decir la medida de la distancia social obra como una verdadera barrera psicológica que facilita o entorpece la interacción espontánea, a la vez que determina el carácter de miembro de un grupo.

- Los grupos ejecutan rituales

Un ritual es un acto social que encierra un alto contenido de significación simbólica, celebrados en virtud de una determinada tradición; las celebraciones religiosas o patrióticas, en el caso de nuestra civilización occidental, son ejemplos de cómo se construyen conciencias colectivas. El sociólogo francés Emile Durkheim, afirmaba que los rituales fomentan un sentido de solidaridad ceremonias y que no hacerlo equivale a romper los lazos que los unen.

El ritual confirma y refuerza los valores y creencias compartidas predominantes en un grupo. Las formas que adquieren resultan ser expresiones simbólicas o míticas que trascienden el tiempo, la memoria y la razón de quienes participan de ellos.

Los niveles de inclusión social de un grupo poseen mecanismos simbólicos de aceptación o rechazo, definidos en modos, costumbres o en la codificación del lenguaje. Ejemplo de ello es la variedad de significados que adquieren ciertas palabras, transmisoras y reflejos de las historias compartidas, de afectos y de lazos que unen a los miembros de un grupo.

- Los grupos crean normas

De las experiencias de Hawthorne se comprobó que los grupos crean sus propias normas particulares que les confieren identidad, las cuales se hallan al margen de las dictadas por la organización. En su aspecto singular, las normas del grupo se van creando en la dinámica de las relaciones cotidianas de sus participantes que sirven como catalizador de los distintos caracteres que lo componen. Ellas construyen un acuerdo de pertenencia entre sus integrantes, generalmente de naturaleza tácita formado en conductas consensuadas o lenguajes propios particulares del grupo.

- Los grupos satisfacen las necesidades de seguridad, status, y autoestima

La pertenencia a un grupo llena de confianza a todos sus miembros, les otorga fuerza y seguridad. Cada miembro reconoce en el grupo un lugar propio, un status de ser social reconocido por los demás. El valor de la aceptación de una persona, es fuente de satisfacción que eleva su estima personal, a la vez que refuerzo del carácter filiatorio de sus miembros.

4.4.1.2. Grupos primarios y grupos secundarios

El grupo primario es el verdadero grupo de pertenencia de una persona, su principal sostén y fuente de influencia. En él, las personas encuentran sus fuentes de contacto íntimo manifiestos en lazos de amistad o de parentesco cercanos. Su formación se ve favorecida por la proximidad física que permite un trato y una comunicación de mejor intercambio, por lo reducido de su tamaño, en tanto y en cuanto la masificación no favorece el trato persona a persona, y por la intensidad y frecuencia de la interacción.

En el ámbito organizacional los grupos primarios emergen de entre las relaciones formales, establecen sus propias normas, comparten un determinado status interno e incluso transgreden normas organizativas que configuran el inicio de la organización informal.

Como agentes sociales, los grupos primarios son los principales agentes de influencia y de motivación individual. Algunos estudios realizados con soldados, revelan este cuadro. Ejemplos de

ellos se observaron durante la Segunda Guerra Mundial, donde los soldados alemanes manifestaban ignorancia y apatía sobre el desarrollo de la contienda:

*"Para el soldado alemán corriente, lo decisivo era que integraba un escuadrón o grupo que mantenía su integridad estructural, y satisfacía algunas de sus necesidades primarias. Era probable que se lanzara a combatir, en tanto el grupo contara con líderes con los que él pudiera identificarse, y pudiera dar y recibir afecto de los restantes miembros de su escuadrón. En otras palabras, su desempeño militar era bueno en la medida en que se sentía miembro de su grupo primario, y por ello, ligado a las expectativas y demandas de los restantes miembros."*⁸

En cambio, un grupo secundario es un conjunto de personas, relacionadas entre sí de manera indirecta, impersonal, carente de intimidad. En ellos se entablan relaciones cotidianas transitorias, en las que poco o nada sabe cada cual de los demás. Suele suceder que las comunicaciones revistan un carácter racional o impersonal y que los miembros participen de ellos en virtud de cumplir finalidades específicas. En este ámbito, por lo general, las personas se muestran más cautelosas y calculadoras, no depositan "todo su ser" como sí sucede en los grupos primarios.

4.4.1.3. Influencias del grupo sobre el individuo.

Diversas experiencias científicas han tratado de precisar qué tipo de influencias ejerce el grupo sobre los individuos. En un primer trabajo, Floyd Allport⁹ publicó un trabajo llamado "Influencia del grupo sobre la asociación y el pensamiento" en el cual exponía una serie de trabajos de laboratorio, realizados entre 1916 y 1919. Para llevarla a cabo, se escogieron diversas tareas, se emplearon test de razonamiento y de apreciación. Las tareas eran rutinarias y su objetivo era evaluar rendimientos cuantitativos, mientras que los test eran de índole cualitativa, donde se buscaba la valoración de ideas y argumentos aportados en un ensayo escrito individual primero, y luego grupal.

Los investigadores observaron que durante la ejecución de tareas rutinarias, el rendimiento aumentaba si estas se ejecutaban de manera grupal, lo que se dio en llamar como "facilitación grupal". Por el contrario, los individuos razonaban mejor en soledad y el grupo no favorecía el razonamiento abstracto. El test de apreciación (que incluía juzgar olores) reveló otro efecto del grupo: los juicios individuales extremos tendían a ser eliminados y las opiniones tendían a convergir hacia un término medio.

Salomon Asch¹⁰ también expuso el resultado de experiencias realizadas con un grupo de estudiantes. Las mismas consistían en comparar juicios acerca de una situación objetiva (la longitud de algunas líneas), emitidos desde el punto de vista individual y grupal. Para enriquecerla examinaba las opiniones de cada individuo a solas y luego las exponía la discusión grupal. Surgió que con el objeto de apoyar sus apreciaciones, los individuos buscaban el apoyo de "aliados" dentro del grupo, para poder así enfrentar a la mayoría.

Otras experiencias vincularon la influencia que ejercía el grupo y la tendencia al conformismo, con ciertos rasgos de personalidad. En ellas se afirmaba que la personalidad autoritaria, relacionada con actitudes de obediencia, respeto por la autoridad, desprecio a los débiles y admiración de los fuertes, era más proclive a tener conductas conformistas y a imponerlas sobre los demás. Algunas conclusiones experimentales fueron:

⁸ Heine, P. "Psicología Social y Personalidad", Paidós, Buenos Aires, 1991, página 29.

⁹ Allport, F. "El Problema de la Percepción", Ediciones Tres, Buenos Aires, 1965.

¹⁰ Asch, Solomon, "Psicología Social", Eudeba, Buenos Aires, 1979.

- El individuo no cede ni sucumbe al grupo: recurre o depende de él en ausencia de otros criterios, con el objeto de huir de la incertidumbre que le plantea una situación, utilizando las normas grupales como guía o patrón a seguir.

Aquí Asch plantea un vínculo funcional, de influencia relativa del grupo respecto al individuo, distinto de los planteos lineales de influencia.

- Se definen algunos aspectos relativos al conformismo.
 - El mismo varía de acuerdo con la composición del grupo, donde el grado de conformismo depende de que se desee o no ser aceptado en diversos grupos.
 - Definir a la "personalidad conformista" – rígida, moralista y autoritaria –, de la no conformista, que da muestras de tener mayor libertad, y sabe hacer valer sus derechos e independencia.

4.4.1.4. Estadios de evolución de un grupo.

En el marco específico de sus investigaciones sobre cultura organizacional Edgard Schein¹¹ identificó cuatro etapas básicas de evolución de un grupo que van desde los primeros encuentros de cada uno de los miembros, hasta su etapa de consolidación y madurez.

1. Etapa de formación del grupo

En un primer momento de formación del grupo, cada una de las personas se halla como desconcertadas ante el hecho de reunirse con desconocidos con la ansiedad que ello genera. Cada uno de los miembros del grupo se ve en forma introspectiva, analizando sus actitudes y sentimientos a la vez que intentan de algún modo encontrar su lugar desde donde poder relacionarse eficazmente con el otro. Los primeros encuentros van perfilando a quienes se disputarán el liderazgo del grupo, tendencia que se acentúa cuando el grupo intenta crear sus propias normas, que en principio tratarán de responder a la pregunta básica de ¿qué hacemos?.

2. Etapa de construcción del grupo

En esta etapa el grupo trabaja con la presunción implícita de fusión y responde al lema inconsciente de "todos nos estimamos mutuamente". Dicho de otras maneras, los miembros del grupo intentan consolidar su relación a partir de lazos emocionales y afectivos, de cosas que los unan y tratan, por cualquier motivo, de evitar cualquier tipo de conflicto. El grupo actúa reprimiendo la hostilidad a la vez que intenta dar la imagen de solidaridad entre los miembros. La fuerza de la presunción de fusión dependerá de las exigencias individuales de los miembros y de la experiencia real del grupo, de modo que cuanto más le parezca al grupo que se halla ante un ambiente hostil, más se apegará a la presunción como un medio de reafirmar su fortaleza. Las necesidades de amor e intimidad se proyectan sobre los miembros que abiertamente siguen estos sentimientos y crean un estado de "grupo unido".

3. Trabajo del grupo

¹¹ Schein, E. "La Cultura Empresarial y el Liderazgo", Editorial Plaza & Janes, Barcelona, 1988.

A medida que el grupo descarta la presunción de fusión comienza a reconocer sus conflictos internos de manera que evoluciona hacia otra presunción: "nos conocemos tan bien, desde el aspecto positivo y desde el aspecto negativo, que perfectamente podemos trabajar juntos".

En esta etapa los miembros del grupo se ven menos presionados a la conformidad pues disponen de mayor libertad para expresar aquello que realmente sienten, de modo que integran su individualidad en un intercambio mucho más rico, no carente de disputas o de conflictos.

Una vez resuelto el problema de integración el grupo concentra sus energías en el trabajo concreto, de modo que podría decirse, ingresa en una fase instrumental.

4. Madurez grupal

En esta etapa el grupo se pone a prueba desplegando sus competencias en un vector de aprendizaje que es a la vez técnico y emotivo. Los embates a los que se ve sometido, los éxitos o logros que consigan actúan como refuerzos de su identidad y de las presunciones que lo sostienen.

4.4.1.5. Roles en un grupo

Un rol es esencialmente la puesta en escena, la personificación de un determinado papel fundada en las expectativas de un grupo o en las normas de desempeño que imprime una organización. En ellos no solo se marcan puestos y jerarquías dentro de una organización, sino que también delimitan el comportamiento tanto de quien lo asume, como de aquellas actitudes y respuestas esperadas respecto a los demás. El concepto de rol se asocia a la elaboración de normas sociales prescriptas en un grupo. Son ellas las encargadas de dar significado a las funciones que un miembro llevará a cabo.

Según Ros Guash¹², el rol es un conjunto de patrones de comportamiento esperados y atribuidos a alguien, que ocupa un lugar en una unidad social. El rol es una expectativa de comportamiento, que el individuo percibe e interpreta. Ello que pueden derivar en diferencias, distorsiones o sobrecargas del individuo hacia el rol asignado.

Podemos desagregar la definición del rol en una serie de conceptos constitutivos:

- Los roles poseen una identidad, derivada de las normas grupales y de las funciones que cumple el mismo.
- El rol es percibido e interpretado a quien se lo adjudica, en un juego de ajustes recíprocos entre las demandas del grupo y las posibilidades reales del individuo.
- En cada rol se depositan un conjunto de expectativas que estructuran un conjunto de comportamientos, estereotipos de cómo el rol debe obrar o conducirse ante diversos acontecimientos. En el marco organizativo, las expectativas del rol suelen concentrarse en torno al *contrato psicológico*. Según Schein, *“la noción de contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.”*¹³

¹² Ros Guash, J.A. “Análisis de Roles de Trabajo en Equipo: un enfoque centrado en comportamientos”, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Julio 2006.

¹³ Schein, E. “Psicología de la Organización”, Prentice Hall, 1982, página 21.

El contrato psicológico se asocia con la definición de rol, pues se construye en un conjunto de expectativas conductuales, en su mayor parte implícitas, cuya comprensión es determinante para poder comprender el desempeño de los individuos.

Se trata de un juego dual, donde la organización y los empleados establecen un código de comunicación particular, en ocasiones común, en otras divergente, enmarcado en una temporalidad evolutiva. De este modo, el contrato psicológico es esencialmente dinámico, pues las expectativas se actualizan en el desarrollo de organización e individuos. Como dice Schein: *“más tarde, las necesidades y expectativas se cambian por el deseo de identificar un área en la cual la persona pueda sentir no sólo que es útil sino también que puede contribuir a su desarrollo; a su vez, el individuo espera que la organización haga, en alguna forma, un reconocimiento de su contribución. A la mitad de nuestra carrera, cuando producimos más, también esperamos más estímulo y reconocimiento. Un poco más tarde, a medida que logramos cierta estabilidad, nuestra necesidad de reconocimiento y de seguridad laboral aumenta.”*¹⁴

Para Newcomb¹⁵ un individuo ejecuta múltiples roles en virtud de su posición o status social, y de las normas sociales que actúan como marco de referencia compartido y también como ideales a cumplir. Varios son los aspectos que se vinculan con su definición:

- El rol se define como una función.
- Asociado al concepto de rol existe un conjunto de creencias comunes e ideologías.
- La función del rol se expresa en virtud de supuestos compartidos por los miembros de un grupo.
- Los roles imponen limitaciones conductuales.

En el proceso de constitución de grupo, se produce la diferenciación de roles particulares, función equivalente a la división del trabajo. Producto de un constante aprendizaje, los participantes dan forma y significado a su presencia mediatizada por el desarrollo de la tarea. Esta diferenciación se hace cada vez más compleja pues en ella encontramos tanto roles directamente vinculados con la consecución de labores, como otra clase de roles orientados a consolidar la dinámica del grupo mismo, a fin de regularlo y perpetuarlo.

Las personas ejecutan varios tipos de roles incluso en un mismo grupo cuya orientación va desde lo personal hasta lo profesional. En todo grupo que desea funcionar sin conflictos es necesario al menos cierta complementariedad de roles, que generalmente se corresponden con la complementariedad de caracteres propios de cada persona.

- Roles funcionales

Los roles funcionales son aquellos que facilitan la cohesión y el logro de objetivos grupales. Dentro de ellos se distinguen roles de locomoción, de tendencia intelectual, y roles de mantenimiento, de índole afectiva. Cada uno de ellos comprende una serie de conductas, a saber:

- a) Rol de iniciador. Sugiere o propone al grupo nuevas ideas o formas diferentes de ver objetivos y problemas.
- b) Rol de inquiridor de información. Busca información, o pregunta para aclarar sugerencias.
- c) Rol de informante. Aporta información.

¹⁴ Schein op. cit. página 22.

¹⁵ Newcomb, T. “Manual de Psicología Social”, Eudeba, Buenos Aires, 1964.

- d) Rol de elaborador. Reformula las opiniones y la información manejada por el grupo.
- e) Rol de esclarecedor o clarificador. Muestra y clarifica las relaciones entre las diversas ideas o sugerencias.
- f) Rol de orientador. Define o redefine la posición del grupo respecto a sus objetivos.
- g) Rol de crítico evaluador. Analiza las realizaciones del grupo en función de alguna norma o serie de normas.
- h) Rol de dinamizador. Incita al grupo a la acción o a la toma de decisiones.

- Roles de mantenimiento

Involucra aquellas actitudes tendientes al mantenimiento emocional del mismo, apuntando a que el grupo continúe como tal. Entre los roles de mantenimiento vamos a encontrar:

- a) Rol de estimulador o alentador. Elogia, está de acuerdo, muestra solidaridad, etc.)
- b) Rol de conciliador. Intermediario entre diferencias de otros miembros, concilia, mitiga tensiones.
- c) Rol de transigente. Cede parte de su posición para llegar a acuerdos.
- d) Rol de regulador de comunicación. Intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de todos.
- e) Rol de seguidor. Sigue el movimiento grupal en forma pasiva.
- f) Rol de legislador. Se expresan normas y se intenta aplicarlas en el funcionamiento o en la evaluación de la calidad de la interacción grupal.
- g) Rol de observador. Registra diferentes aspectos del proceso de interacción y realimenta al grupo con dichos datos.

Cabe aclarar que al igual tanto en el caso de roles de locomoción como de mantenimiento, un individuo puede desempeñar sucesivamente más de un rol.

- Roles disfuncionales

Son roles individuales, que no tienen relación directa con la tarea del grupo. Se relaciona con conductas que no están orientadas hacia el crecimiento ni al mantenimiento del grupo, sino que tienden a utilizar el ambiente del grupo como un medio para su satisfacción individual.

En cierta medida, la ejecución repetida de roles individuales, puede ser síntoma de conflictos no resueltos en el grupo. Algunos roles individuales típicos son:

- a) Rol de agresor.
- b) Rol de obstructor.
- c) Rol de buscador de reconocimiento. Busca satisfacer su autoestima de manera narcisista, a expensas del grupo.
- d) Rol de dominador. Por medio de conductas agresivas, impone su dominio, sin dar paso a la participación.

4.4.1.6. Caso: La construcción de un espíritu de grupo en Toyota¹⁶

¹⁶ Stoner, J. A.; Freeman R.E. "Administración" Prentice Hall, México D.F., 1994.

Al insistir en un riguroso proceso de pruebas Toyota le dio a sus empleados potenciales un sentimiento de que les gustaría trabajar en la compañía, tanto por lo que Toyota esperaba de los trabajadores como por lo que preparaba para ellos. El proceso también creó un sentimiento de unidad entre los examinados aprobados para entrar en la planta, y en el proceso se eliminaron a muchos trabajadores no aptos.

El proceso de prueba fue sólo el primer paso del programa de Toyota para alentar grupos de trabajo y eliminar jerarquías en sus plantas. Estos trabajan en grupos pequeños y tienen la responsabilidad básica de la calidad de la producción. Los líderes de estos equipos fueron entrenados en las plantas de Toyota en Japón.

Hay cerca de 250 entrenadores japoneses establecidos en Georgetown. Para alentar a los miembros de equipos de planta y a los entrenadores a conocerse, Toyota subsidia un programa de socialización después de las horas de trabajo. Los empleados participan en las decisiones que se toman acerca de la planta, tales como la manera de establecer las horas extras o la rotación de los trabajos.

Toyota mantiene administradores estadounidenses en Georgetown pero no ofrece muchos de los privilegios, por ejemplo no hay espacios reservados de estacionamiento y los ejecutivos de alto rango toman su almuerzo en el mismo lugar en que lo hacen los operarios de planta. Además todos usan el mismo tipo de uniformes y los administradores comparten áreas grandes y abiertas. Con estas medidas Toyota cree que una mayor homogeneidad fomenta el espíritu de grupo y la cooperación.

Es conocida la reticencia de la empresa a permitir que los trabajadores se sindicalicen aunque ha celebrado varios acuerdos con el Sindicato de Trabajadores de Plantas de Automóviles.

Cabe aclarar que a pesar de los esfuerzos de sus directivos por integrar al personal a sus métodos de trabajo, existen todavía muchos reclamos del personal porque no se adapta a las normas de trabajo japonesas.

Consigna: analice los procesos de selección de personal y de trabajo en grupo de Toyota.

4.5. Liderazgo

Junto al estudio de la influencia grupal en la conducta individual, surgió la preocupación por estudiar el fenómeno del liderazgo, en virtud de saber cómo se origina y además cómo puede ser aprovechado por la organización. El liderazgo en un grupo surge como una función necesaria a la coordinación de acciones, cualquiera sea la morfología que este adopte. Distintas definiciones de liderazgo coinciden en marcar algunas características:

- El líder es quien orienta al grupo, marca el rumbo a seguir.
- Es un elemento reductor de incertidumbres.
- Constituye un elemento esencial de motivación individual y grupal. Consigue que las cosas se hagan.
- Propone horizontes y marcos para la acción.
- Su presencia se reviste de un carácter cultural y situacional.
- Posee determinados atributos de personalidad que lo destacan del resto de los individuos, atributos que son reconocidos, como buscados o deseados.
- El liderazgo es una relación biunívoca, donde la conducta del líder motiva y es motivada por las características, motivaciones, intereses y personalidad de sus seguidores.

El liderazgo es un proceso significativo de atribución social, formado de expectativas de conductas estereotipadas de los seguidores, cuyo fundamento es la creación de normas y creencias colectivas, en un contexto de intercambios emocionales.

Según Gardner¹⁷, la noción de liderazgo se construye en la historicidad de las relaciones. En sus formas directas o indirectas, el líder es el depositario de los arquetipos elaborados tanto en sus propias narrativas, como en los anhelos y valores colectivos. La coherencia del líder reside en encarnar aquello que predica.

Asociado a la noción de poder Robbins¹⁸, define al liderazgo como la capacidad de un individuo de influir en un grupo con el objeto que este alcance sus metas. La fuente de influencia puede ser formal, motivada en el cargo, o informal, sostenida en su capacidad de interpretar las necesidades funcionales y emocionales del grupo.

El aporte del enfoque sociológico fue quizás, descubrir las diferencias entre autoridad formal, y liderazgo informal. En primer caso, es la organización quien deposita sus expectativas sobre un cargo determinado (según Weber), independientemente de quien lo ejerza, mientras que en el segundo, es un grupo de personas que identifican a alguien como líder, merced a su capacidad, inteligencia, honestidad, etc.

4.5.1. Tipologías de liderazgo

Producto de la relevancia del liderazgo en la administración de las modernas organizaciones, es la gran variedad de propuestas que surge en torno a su definición. En su caracterización suele recurrirse a taxonomías originadas en las ciencias sociales, preferentemente la Psicología y la Sociología, así como en teorías propias de la Teoría de la Organización.

Si bien todas ellas son representativas de las conductas del líder, el perfil de los mismos cambia de acuerdo a las necesidades de cada contexto histórico, económico y social. Con estas consideraciones, nuestro objetivo será el de describir un primer grupo de categorías representativas de las actitudes y perfiles de los líderes, para luego señalar cuáles son los enfoques más actuales.

4.5.1.1. Tipología basada en el modo de decidir del líder.

Una de las más clásicas clasificaciones gira en torno a la capacidades del líder para decidir en un grupo. En ellas se consideran la centralización o descentralización de las decisiones, la participación que el líder concede a sus miembros, así como la forma de acordar, persuadir o consensuar. Se distinguen tres categorías:

1. Liderazgo autocrático

El líder autocrático se distingue por ser la única fuente de emisión de normas y quien centraliza todas las decisiones. Los métodos que emplea conllevan explícita o implícitamente una fuerte dosis de coercitividad. Son sus rasgos salientes:

¹⁷ Gardner, H. "Mentes Líderes" Barcelona, 1998.

¹⁸ Robbins, S.P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México D.F., 1993.

- Todo procedimiento es fijado por el líder. No hay libertad de acción.
- Los procedimientos y técnicas se establecen a medida que se desarrolla el trabajo,
- manteniendo inciertas y desconocidas las futuras actividades, así como los objetivos a ser alcanzados.
- Los miembros de cada grupo son escogidos por el líder.
- El líder mantiene distancia del grupo, símbolo de su poder.
- Reparte elogios y críticas de manera personal. De la misma manera establece, en forma arbitraria, los mecanismos de sanción y recompensa.

Sin embargo, las imágenes en apariencia contrarias a este estilo de liderazgo, encuentran un fuerte apoyo en la dimensión del espacio organizacional. Especialistas renombrados como Goleman¹⁹ lo destacan como el estilo más efectivo, pues se trata de un líder visionario, que maximiza el compromiso de los empleados pues motiva al logro de los objetivos propuestos por la organización. En su faz positiva, el líder autoritario puede dar lugar a la innovación y la creatividad, pues posee la flexibilidad de otorgar espacios de iniciativas acotadas.

En su faz negativa, Goleman reconoce al estilo de liderazgo coercitivo, orientado al logro de resultados de corto plazo a través de la intimidación, o el terror de las presiones extremas.

2. Liderazgo democrático

La literatura social suele presentar al liderazgo democrático, como la síntesis de las virtudes de un estilo ideal. De los tres estilos que abordaremos, presenta un grado mayor de variedad, debido a las numerosas tácticas de negociación, o a las dilatorias medidas de persuasión que debe emplear para poder crear el consenso entre los miembros de un grupo. Son sus rasgos esenciales:

- Todo procedimiento es decidido a través de las discusiones del grupo, bajo la orientación y asistencia del líder.
- Los objetivos de los procedimientos y tareas son aclarados de antemano. El líder presenta alternativas de elección y de acción. El grupo escoge aquella que le parece más adecuada.
- El grupo escoge a sus compañeros de trabajo. También la división del trabajo y de tareas, es prerrogativa del grupo.
- Las críticas y elogios hechos por el líder son de carácter objetivo e impersonal, basados estrictamente en los hechos y no en las personas.

Para Goleman²⁰, el estilo democrático suele ser contraproducente en situaciones que demandan de una toma de decisiones personal, que implican un mayor riesgo. Como dice el autor:

*“El estilo democrático tiene sus desventajas, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes pueden ser los encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso y el único resultado visible es la programación de más encuentros. Algunos líderes democráticos, utilizan este estilo para postergar decisiones cruciales, con la esperanza de que de tanto podar las cosas, aparecerá eventualmente una solución oculta. En realidad, su gente termina sintiéndose confundida y sin líder. Esta clase de enfoque puede incluso despertar conflictos.”*²¹

¹⁹ Goleman, D. “Liderazgo que Logra Resultados”, en www.intermanagers.com

²⁰ Goleman, op. cit.

²¹ Goleman, op. cit., página 6.

3. Liderazgo delegador.

La mayor parte de los enfoques teóricos, suelen asociar a este estilo de liderazgo como absolutamente disfuncional. El estilo delegador, totalmente opuesto al autoritario, conspira contra la visión tradicional de un líder. Se trata de un estilo de un bajo compromiso con los sucesos diarios, cuyo poder reside en la pasividad de su actuar, que evita tomar para sí la responsabilidad de decidir. En cambio, la misma es transferida en la libertad que otorga a los miembros de un grupo. Son sus características:

- Los procedimientos quedan a merced de las decisiones individuales o del grupo, sin intervención alguna de parte del líder. Hay completa libertad de actuación.
- Existe total omisión en cuanto al desarrollo de procedimientos y tareas.
- El material de trabajo es proporcionado por el líder, que no toma parte en las discusiones sobre trabajo. Sólo informa o da aclaraciones a quien lo solicita.
- En general no elogia ni critica, salvo cuando es consultado al respecto.

Se trata de un líder esencialmente formal, donde su ámbito decisorio, suele limitarse a cumplir con las formalidades propias de su cargo administrativo.

Según las taxonomías expuestas por Goleman²², uno de las variantes que puede asumir, es el estilo afiliativo. Se trata de un líder orientado a crear un clima de armonía entre los empleados. Su condición flexible y su baja capacidad de crear normas, otorga una gran libertad a los miembros de un grupo. En su aspecto positivo, se trata de un estilo que promueve la pertenencia merced a su capacidad de construir lazos emocionales. Sin embargo, en su faz negativa, su pasividad y su excesiva tolerancia a la mediocridad suele convertirle en obstáculo para elevar los estándares de desempeño, motivar el compromiso o crear visiones de largo plazo.

4.5.1.2. Tipologías basadas en el liderazgo directivo.

La Administración moderna se interesa por lograr un tipo de liderazgo eficaz, que sea a la vez capaz de crear visiones compartidas para los miembros de la organización, liderar el cambio, contener la ansiedad y el temor frente a la incertidumbre, o motivar a sus empleados en un esfuerzo común. En el ámbito de pragmatismo que rodea a los negocios sus líderes deben ante todo producir resultados efectivos, traducibles en metas u objetivos logrados (clientes satisfechos, aumento de la productividad, expansión de los negocios, etc.).

Badaracco²³ un representante de esta línea propone tres categorías de liderazgo directivo:

1. Liderazgo político.
2. Liderazgo directivo.
3. Liderazgo impulsado por valores.

1. Liderazgo político

²² Goleman, op. cit.

²³ Badaracco, J.; Ellsworth, R. "El Liderazgo y la Lucha por la Integridad", Norma, Bogotá, 1994.

El tema central del liderazgo político consiste en la administración de mecanismos de poder en las relaciones interpersonales. Para el liderazgo político las personas se mueven única y exclusivamente merced a su egoísmo y privilegian sus intereses personales por encima de cualquier otra motivación.

El poder es la capacidad de influir e imponer los intereses propios a los demás y el líder político es el depositario de ese poder.

En toda organización los juegos de poder se potencian en situaciones críticas, como la escasez de recursos o la lucha de intereses enfrentados. Lejos de ser una realidad inquietante o frustrante los líderes la consideran como su realidad de todos los días a la que debían enfrentar con estrategia.

Según Mintzberg²⁴ una de sus principales estrategias gira en torno al desarrollo de las comunicaciones informales. Los canales de comunicación informal brindan la posibilidad a los gerentes de recibir información con un bajo costo de exposición, que les da pie para sus decisiones formales. Merced a los el líder político sondea de manera perspicaz y traba relación de manera amistosa pero a la vez conservando la distancia y evitando todo compromiso personal.

2. Liderazgo directivo

El liderazgo directivo entiende que la gente no solo es motivada por su egoísmo, sino que también busca satisfacer necesidades de seguridad, posición, recompensas monetarias e incluso, autorrealización. La motivación se transforma en una herramienta de primer orden para orientar a las personas en la búsqueda de los fines organizacionales. Su filosofía de acción se sostiene en los siguientes puntos:

- El líder crea una visión de organización que trasciende los aspectos políticos e instrumentales.
- Su tarea consiste en lograr que la visión individual se transforme en una visión compartida.
- Se concentran en unos pocos aspectos críticos, tales como asignar recursos, fijar políticas o seleccionar y desarrollar al personal clave.
- Cuanto más precisas y enfocadas son sus metas, mayor es su poder para dirigir las acciones de sus empleados, asegurar su compromiso con los objetivos de la organización, y concentrar los recursos de la empresa en ventajas competitivas sostenibles.
- Deben tener la suficiente capacidad e idoneidad para resolver problemas complejos
- Jamás se atan a los aspectos burocráticos de la organización pues su objetivo es la acción continua.
- Son personas autónomas con gran poder de iniciativa que a su vez buscan dirigir empleados con su mismo perfil.

3. El liderazgo impulsado por valores

En esencia, el liderazgo impulsado por valores promueve una cruzada ética y moral en el mismo seno de la organización impulsando la noción de "deber social". Las declaraciones de propósitos o la educación en base al ejemplo de trabajo son algunos de los métodos que se utilizan para generar el compromiso de las personas. En el fuero interno la organización fomenta entonces el "aprendizaje por emulación" pero a la vez el líder aplica fuertes controles sobre la responsabilidad y el desempeño de sus subordinados.

²⁴ Mintzberg, H. "Mitos y Realidades de la Gerencia", Harvard, 1973.

Es así como en organizaciones que aplican la filosofía de la Calidad Total, el líder es quien permanentemente debe reforzar la idea que la calidad se aplica aun en la más nimia de las tareas, actuando sobre los aspectos actitudinales mediante la comunicación, el compromiso y los sistemas de recompensas.

4.5.1.3. Perspectivas actuales en el tratamiento del liderazgo

Las nuevas perspectivas en liderazgo enfatizan en su rol como agente de cambio, inductor del crecimiento de las organizaciones. En particular, haremos referencia a dos estilos, tales son, el liderazgo transformacional, en primer lugar, comprometido en la gestación de dinámicas de cambio organizacional, y el liderazgo visionario, en segundo lugar, que guía a la organización por el diseño de estrategias futuras.

4.5.1.3.1. El liderazgo transformacional

Los estudios sobre el liderazgo transformacional rescatan varias de las virtudes del liderazgo carismático, en su capacidad de consecución de metas colectivas, en su confianza en sí mismo, y, en particular, por su rol de agente de cambio.

El estilo transformacional suma a estas características, el incitar que sus seguidores trasciendan sus intereses personales en función del logro de las metas organizacionales. Según Burns²⁵, el liderazgo transformacional es un constante proceso de influencia sobre los seguidores, en el cual obra como catalizador del cambio organizacional. De manera flexible, los líderes retroalimentan sus conductas de acuerdo a la mayor receptividad o resistencia de los subordinados.

Se trata de un estilo de liderazgo centrado en las tareas, que propone el cambio de los valores de un grupo a fin de elevar su desempeño. Aquí observamos cómo el determinismo de la relación grupo – individuo es desechado toda vez que, el líder busca superar la inercia colectiva mediante la creación de un nuevo cuerpo de normas.

El estilo transformacional propone un enfoque activo, que motiva a los miembros de un equipo hacia el desarrollo personal de cada individuo, e incentivo la toma de conciencia sobre la misión y visión colectivas. Su conocimiento de cada habilidad de sus seguidores, hacen que promueva el despliegue de la potencialidad de los individuos, ya se trate de capacidades intelectuales o creativas.

El liderazgo transformacional hace énfasis en el compromiso por el logro de altos desempeños en la tarea, y en un alto contenido de moralidad en sus conductas expresados en valores de solidaridad o altruismo, condiciones estas que los transforman en individuos emulables por sus seguidores.

4.5.1.3.2. El liderazgo visionario

Desde una perspectiva estratégica, consideramos a la figura del líder visionario, como aquella dotada de cierta capacidad personal de intuición, que orienta a la organización en sus rumbos futuros. Se trata de personas cuya habilidad, basada en una mezcla indeterminada de creatividad, de factores emotivos - afectivos y cognoscitivos. Mintzberg²⁶ define a este estilo básicamente como reconocedor de patrones, al estilo de un aprendiz que dirige procesos en el que las estrategias y las visiones pueden surgir espontáneamente o ser concebidas de manera deliberada. Este empresario

²⁵ Burns, J.M. "Leadership", New York, NY: Harper & Row, 1978.

²⁶ Mintzberg, H., "Safari a la Estrategia", Granica, Buenos Aires, 2000.

encuentra las estrategias en vez de generarlas, a menudo en patrones que se forman, de modo inconsciente, en su propio comportamiento.

En estos líderes encontramos a quienes modelan la estrategia, pues se concentran en el dominio por el detalle, la compenetración con sus ideas, el énfasis en la dedicación combinado con su experiencia y cierto toque de armonía.

El desarrollo de la visión es uno de los ejes centrales en el proceso del liderazgo estratégico que consolida e incluso legitima el poder del líder. En esencia, la concepción de estrategia surge como una representación mental, intuitiva, apoyada en la experiencia y conocimientos personales. La misma es, a la vez, premeditada y emergente: premeditada en sus fundamentos y orientación general, pero emergente en su la implementación de sus detalles.

Para Mintzberg²⁷, el liderazgo visionario es estrategia y estilo acoplados. Se trata de una pieza teatral, pero no de una actuación. Semejante liderazgo nace y también se hace; es el producto de un momento histórico. Estos autores también conciben la visión estratégica como pieza teatral en que la ficción se funde con la realidad; es la audiencia la que faculta al actor, así como éste faculta a la audiencia, ejerciendo poderosos atractivos sobre grupos específicos en momentos determinados.

El desafío del liderazgo visionario consiste en poder superar la simbiosis de exclusiva relación personal con sus ideas. En la medida que el proyecto personal crece, la visión debe ser un proceso del grupo, un “hacia dónde vamos” colectivo, asimilado y comprendido por todos los miembros de la organización. Como dice Etkin:

*“Para salir del misterio, la visión debe ser explicada y entendida. Una estrategia innovadora requiere un movimiento de conjunto y no actos de heroísmo”*²⁸. Luego citando a Nadler el autor continúa: *“el líder visionario debe conseguir un compromiso compartido: “usted debe pensar en primera persona del plural: nosotros...Si no tiene a todos a bordo no logrará llegar a destino. Ellos deben aceptar subir a la nave, mover los remos, cambiar de rumbo y avanzar contra viento y marea.”*²⁹

4.6. Comunicación

Desde la perspectiva organizacional, que es la que nos importa, exploraremos dos perspectivas del fenómeno comunicacional. Una emparentada a la organización formal, lineal, de contenidos lógicos racionales sentada en un ánimo de reducir y simplificar el significado y las consecuencias de comunicarnos. En cambio, la segunda perspectiva explicará la comunicación organizacional desde su riqueza, pero también desde su complejidad, que considera tanto al individuo como a los procesos sociales.

4.6.1. La perspectiva lineal - formal

El enfoque tradicional entiende que las comunicaciones deben seguir las líneas verticales y horizontales de autoridad, cuyo objetivo es conservar el orden y la estabilidad interna que garanticen la eficacia y la eficiencia. Organigramas, departamentos, divisiones, memorandos, redes informáticas, eran algunas de las formas que adquiere. Uno de los modelos que satisfacía las

²⁷ Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J., “El Proceso Estratégico”, Simon & Schuster, México D.F., 1997.

²⁸ Etkin, J. “Gestión de la Complejidad en las Organizaciones”, Granica, Buenos Aires, 2003, página 265.

²⁹ Etkin, J. op. cit.

necesidades de esta perspectiva, era el propuesto por Claude Shannon³⁰, que basado en premisas matemáticas, trataba de mejorar el rendimiento del telégrafo, aumentando su velocidad de transmisión de un mensaje, disminuir las pérdidas de datos en el curso de la transmisión y hacer crecer la cantidad de información que es posible emitir en un tiempo dado. La secuencia de comunicación que establece, reúne los siguientes elementos:

- Emisor: es la persona que proporciona la información, única fuente de donde emanan los mensajes.
- Destinatario: es simplemente quien recibe la información, ya sea que se trate de un individuo o un grupo de personas.
- Mensaje: es el contenido de la comunicación, que en principio puede ser solo información, pero que además esta lleva otros aditivos, desde el tono del discurso, o las expresiones faciales - en el caso de las comunicaciones interpersonales -, recuadros, subrayados y colores, en el caso de información escrita, hasta la escala de valores que plantea el discurso.
- Codificación: en este paso, el emisor prepara el mensaje para que pueda ser comprendido por el receptor. Una secuencia de codificación tendría que considerar:
 - ❑ La selección de toda la información disponible.
 - ❑ Decidir el lenguaje más apropiado de acuerdo al canal de comunicación disponible.
 - ❑ Determinar la valoración de la información en el contexto del universo informativo del receptor.
 - ❑ Precisar el momento y el lugar adecuados para transmitir esa información.
 - ❑ Considerar el conocimiento del lenguaje que posee el receptor.
- Decodificación: es el proceso inverso a la codificación, en el cual quien recibe la información procede a descifrar el mensaje en el afán de llegar a entenderlo. Decimos que el mensaje es interpretado, pues valen tanto las palabras que se dicen, como su contexto (lugar, tiempo, circunstancias, miradas, gestos, etc.).
- Canal: es el vínculo portador del mensaje, que puede ser la voz humana, un diario, una radio o la televisión.
- Ruido: se refiere a todas las interferencias que puedan darse en este proceso, e impiden una clara recepción del mensaje. Las fuentes de perturbaciones pueden ser de variada índole, como ejemplo:
 - Originado en el código utilizado, el cual no es comprensible por el receptor (ej. Personas que emplean distintas jergas para comunicarse que implican lenguajes distintos).
 - Debido a las limitaciones o dificultades propias del canal de comunicación.
 - Las interpretaciones que de un mensaje por el receptor pueden alterar la intención del emisor, modificando el contenido del mismo.

4.6.1.1. Críticas al modelo lineal

En su concepción, este modelo tiene la intención de justificar tan sólo una manera de comunicación, aquella que se da en sentido vertical, lineal y unidireccional, partiendo de premisas de una autoridad centralizada, donde el emisor es la fuente de todas las cosas, y el receptor, un sujeto pasivo, pues el esquema original de Shannon no da lugar a las respuestas que el destinatario pudiera hacer al emisor.

³⁰ Castro Gonzalez, V. "Profesión: Comunicador", Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 1989.

4.6.2. La perspectiva compleja

La perspectiva compleja, entiende a la comunicación como un proceso de intercambios de percepciones, de juicios, de modos de expresión verbal y no verbal, que concurren en un mismo espacio comunicacional. En contraste con el enfoque lineal, la perspectiva compleja estudia la relación comunicativa a partir de considerar la complejidad del individuo. En cada acto comunicativo expresamos nuestras historias personales, formadas en las creencias y hábitos, en los modos únicos de entender el pensar y el conocer. El ambiente comunicativo o semántico, será el ámbito que dará lugar a las interpretaciones de los mensajes, formado este, en los estados emotivos y por los valores y creencias colectivas expresadas en la cultura organizacional.

Gregory Bateson³¹ comparaba a la comunicación con la metáfora de la orquesta, donde la conducta de cada ejecutante es contingente de la conducta de cada uno y de todos los demás, levemente guiados por una partitura.

Comunicar es un proceso que se construye socialmente, algo vivo que a través de interacciones recurrentes va moldeando estructuras conversacionales que se modifican en cada interacción, que le otorga un sentido dinámico operacional y generativo.

Dinámico, porque si bien somos prisioneros de nuestras palabras, podemos modificar el curso de las conversaciones y generar otras nuevas. Operacional, en el sentido que las conversaciones constituyen herramientas necesarias y potentes para coordinar acciones y conseguir el logro de los propósitos organizacionales. Generativo, en la medida que la comunicación también es generadora de acciones. Podemos crear nuevos "mundos" de sentido, un mar de perspectivas aún en medio del más candente de los desiertos.

Según W.B. Pearce³² las comunicaciones tienen las siguientes características.

- Vivimos en comunicación. Hemos llegado a entender que vivimos en mundo material donde la comunicación es solo un medio para expresarnos, cuando en realidad la comunicación también reviste un carácter material pues condiciona aquello que naturalmente tomamos como válido y conocido.
- La comunicación sirve para la coordinación de acciones.
- La comunicación produce coherencia en el proceso de interpretar el mundo a través de relatos. Cualquiera sea la cantidad de relatos existentes que satisfacen los hechos, siempre hay lugar para construir un relato adicional que encaje bien, de tal manera que los hechos parezcan coherentes.
- La comunicación implica misterio. Es un recordatorio de la falibilidad humana, al mismo tiempo que deja espacio para lo desconocido.
- La comunicación es una perspectiva, no una cosa.

4.6.2.1. Las comunicación y el lenguaje

Wittgenstein³³ decía que *los límites del lenguaje significan los límites de mi mundo*, o en otras palabras, los términos de que disponemos en un lenguaje determinado para describir el universo, imponen límites a nuestros pensamientos y a nuestras actuaciones.

³¹ Bateson, G. "Pasos hacia la Ecología de la Mente", Planeta, Buenos Aires, 1991.

³² Pearce, W. "Comunicación y Condición Humana", Universidad de Illinois, 1989.

³³ Citado por Serlin, J. "Comunicación en las Organizaciones", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 1997.

Por otro lado algunos lingüistas sostienen que el lenguaje es la herramienta más poderosa que el ser humano ha inventado para la creación de mundos sociales y organizacionales. Tal es su poder que, como individuos, somos creados por el lenguaje en mayor medida en que este es creado por nosotros.

El lenguaje aparece como expresión de la necesidad de la comprensión del mundo, de la comunicación con otros seres humanos, e incluso con nosotros mismos.

Nos acostumbramos a reflexionar (en nuestro fuero interno) y también a expresar nuestros sentimientos, creencias y acciones a través del lenguaje, sin caer en la cuenta que este mediatiza nuestro acceso a las experiencias. En nuestro proceso de internalización del lenguaje, incorporamos con él, las categorías culturales que este conlleva de allí que Echeverría³⁴ refiera al lenguaje como un “acto social”.

4.6.2.2. Relación entre comunicaciones y emociones. Hacia la comunicación informal

Maturana³⁵ define el conversar como el entrelazamiento entre el lenguaje y las emociones.

Según el autor las emociones son disposiciones corporales para la acción, definen un dominio de lo que es posible en función de la emoción bajo la cual actuamos.

Para el construccionismo social, la emoción es un encuentro social. No es simplemente la expresión de la emoción, y las habilidades mentales de la emoción las que están socio-culturalmente formadas; la emoción en sí misma toma su significado del espectro social. Las emociones definen un dominio, un espacio desde el cual se abren las posibilidades conversacionales. A su vez, mientras conversamos cambian nuestras emociones y generamos en nuestros interlocutores cambios emocionales, climas emocionales contruidos en función de nuestras palabras. Las emociones nos remiten a nuestra naturaleza animal, las vinculamos con lo salvaje, con lo femenino, con la naturaleza. Las emociones han sido excluidas de la representación sobre las organizaciones. Ellas son sinónimo de desorden y por lo tanto se mantienen fuera de los límites de la organización formal.

La vida en las organizaciones transcurre en climas emocionales que guían los distintos órdenes morales, intereses creencias y valores que abren y cierran determinadas posibilidades de acción.

Así en algunos ámbitos se recompensarán actitudes solemnes, formales, y en otros las agresivas y competitivas.

Incluimos a las emociones dentro del dominio de las comunicaciones informales porque es una expresión de la realidad viva de cualquier persona y de cualquier organización que expresa un contrasentido de los esquemas de comunicación formal

4.6.2.3. Clima de Comunicación

El clima de comunicación se describe a partir del estado o reacción emocional de cada persona en su interacción con otras, con las normas y directivas organizacionales e incluso con su espacio físico. El clima de comunicación es una resultante organizacional que influye y es influida por los estilos de liderazgo que en ella predominan, por los incentivos y medidas de motivación que en general las organizaciones articulan.

³⁴ Echeverría, Ontología del Lenguaje” Editorial Granica, Buenos Aires, 1998.

³⁵ Maturana, H. “La Biología de la Cognición”, Universidad de Chile, Santiago, 1993.

Kreps³⁶ relaciona el buen clima organizacional con las condiciones generadas por un estilo de comunicación terapéutica. Para el autor, este estilo de comunicación promueve para cada persona tanto un conocimiento a la vez que retroalimenta sus comportamientos y las imágenes y expectativas que los demás depositan en ella.

La comunicación terapéutica es en sí misma una fuente de satisfacción pues se asocia con la humanización de las relaciones laborales, la disminución de las tensiones y de conflictos organizacionales. Varias son las características que debe reunir este tipo de comunicación:

- Empatía: implica comprender e involucrarse en los sentimientos de la otra persona.
- Confianza: dentro de una relación interpersonal es sinónimo del respeto que la otra persona tiene de nuestras necesidades y deseos.
- Honestidad: refiere a la intención de sinceridad y de franqueza contenidas en el mensaje.
- Validación: parte de una actitud de escucha atenta y de respeto.
- Cuidado: parte del nivel de implicación emocional que las personas se dan entre sí.

4.6.2.4. Comunicación, cultura y mitos

Según Umberto Eco³⁷, la inmensa mayoría, sino la totalidad, de nuestras conductas (en las que se incluye la manera de comunicarnos), se han adquirido mediante el aprendizaje en un contexto o medio social. Klimosky³⁸ dice que la influencia de un medio cultural en la organización de nuestras conductas y relaciones con los semejantes, es muy similar a la posesión de una lengua, la cual depende del medio en el que nos hemos educado.

El mito aparece como uno de los elementos de la cultura. Los mitos dan legitimidad a las prácticas, informan acerca de lo correcto y de lo incorrecto. Frecuentemente ayudan a enfrentar problemas de carácter moral, de seguridad, socialización y comunicación y mantienen el significado común organizacional. Los mitos cumplen varias funciones:

- Expresan los sueños que fueron realidad en el pasado, y manifiestan probabilidad de que estos fenómenos vuelvan a repetirse
- Entretienen, ya que generalmente llevan una trama asociable a los grandes peligros que deben afrontar las organizaciones modernas.
- Dan seguridad porque frecuentemente llegan a un final feliz.

En el espacio comunicativo los mitos se instalan como medios que proponen revivir tradiciones, contar leyendas y cuentos de hadas organizativos, o destacar "figuras" que han protagonizado "epopeyas". Decimos entonces, que los mitos viven en las comunicaciones.

4.6.2.5. Percepción y comunicaciones.

Las teorías de la percepción apoyadas en los descubrimientos de la neurobiología sostienen que los seres humanos construyen el conocimiento, formando *mapas mentales* a través de los cuales llamamos, a lo percibido, *realidad*. En otros términos, no podemos hablar de realidad objetiva sino que pasamos al concepto de realidad percibida.

³⁶ Kreps, G. "La Comunicación en las Organizaciones", Addison – Weley, Buenos Aires, 1995.

³⁷ Eco, U. "La estructura ausente: introducción a la semiótica", Lumen, Barcelona, 1994.

³⁸ Klimosky, G. "Las Desventuras del Conocimiento Científico", A-Z Ediciones, San Pablo, 1994.

Veo lo que observo y observo lo que veo, tal sería la paradoja circular que nos plantea la teoría de la percepción.

4.6.2.5.1. La comunicación desde la perspectiva individual

A pesar de ver cada ítem por separado, no cabe duda que los seres humanos somos una unidad de percepción – emoción – acción, que va formando el cómo nos comunicamos independiente de los procesos sociales en los que nos hallemos inmersos.

Estos procesos se entrelazan en una dinámica circular que se retroalimenta, por el que creamos con nuestra percepción la cognición de la realidad y la traemos a la mano con nuestro lenguaje.

La comunicación nos va modelando, va estructurando nuestra identidad como personas y como organizaciones. Podríamos decir: "dime como te comunicas y te diré quien eres", o como dice Humberto Maturana³⁹, ninguna conversación es trivial, no somos los mismos después de cada conversación, nuestra estructura se modifica en cada interacción.

4.6.2.5.2. La comunicación como un proceso de interacción colectiva

Las comunicaciones que se dan dentro de una organización definen lo que esta es, su realidad viva, su trasfondo, su identidad. Reiteramos aquella frase que dice "somos aquello que decimos", y por lo tanto ninguna conversación es trivial, pues ellas revelan el sentir y el pensar de los individuos.

Si acordamos esto, avanzamos y decimos que la organización emerge en la comunicación, entrelazando emociones, roles, maneras de pensar, conocimientos, poder de una manera casi espontánea, no programada por ningún cerebro sino que es casi casual, caprichoso, individual y colectiva. El medio que utilizamos en este conversar – conocer es el lenguaje, que nos permite construir *significados compartidos* a partir de los cuales establecer acuerdos.

De manera redundante, vemos como la identidad de una organización es una consecuencia de sus procesos en lugar de surgir, que une lo previsto, lo planeado, las normas y procedimientos de la organización formal con lo espontáneo y lo emotivo de la organización informal.

4.7. Estudios sobre la naturaleza de las motivaciones humanas

El estudio de las relaciones sociales dentro del ámbito laboral, significó el inicio de investigaciones relativas a los factores que incidían sobre la conducta de los individuos. El enfoque de las relaciones humanas encontró en los factores sociales, el principal impulso dinamizador de la conducta humana en un ámbito de trabajo. Sin embargo, el crecimiento de la psicología de las organizaciones instaló al individuo como unidad de análisis relevante. De este modo, la psicología orientada al desarrollo humano concibió la capacidad de las personas de automotivarse, más allá de su contexto social de referencia. De intencionalidad extrema, el concepto de automotivación sostiene que las pautas de comportamiento nacen en el ser del individuo, como expresión de su identidad, y no en las influencias de un grupo de pertenencia. Ello no niega el rol de los ambientes sociales como soportes del desarrollo humano, sino que simplemente los considera de manera secundaria. Maslow, uno de los exponentes que en este apartado utilizaremos como eje de nuestro estudio, refiere a las

³⁹ Maturana, H. "La Biología de la Cognición", Universidad de Chile, Santiago, 1993.

“metaquejas” como aquellas quejas sostenidas en ambientes favorables al desarrollo humano, en el cual las necesidades esenciales han sido satisfechas:

“Esta es la cuestión: la queja de orden superior no debe tomarse en el mismo sentido que cualquier otra queja, sino que debe utilizarse como un indicio de todas las condiciones previas que ya hayan sido satisfechas para que el alto nivel de esta queja fuera teóricamente posible.”⁴⁰

Comprender la naturaleza de nuestras motivaciones es en principio, un medio para poder construir un espacio laboral con calidad de vida y al mismo tiempo, promotor de la productividad.

Expondremos las perspectivas de autores como Maslow, Herzberg, Mc Gregor y Schein quienes desde una visión psicologista nos permitirán abordar la complejidad de este fenómeno humano.

4.7.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.

La jerarquía de las necesidades desarrolladas por el psicólogo Abraham Maslow, es un tradicional esquema de estudiar la relación entre factores de satisfacción. Maslow agrupó las necesidades de cada individuo, asignándoles distintos niveles de relevancia de acuerdo a una jerarquía que tiene en cuenta la interrelación de factores que componen nuestra psique, dadas entre la psicología, la biología, el entorno social y el nivel de expectativas de un individuo. Dicho sistema escalar evoluciona desde las necesidades básicas fisiológicas y de seguridad, hacia aquellas de mayor desarrollo individual, dadas en la satisfacción de necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Agrupar estas necesidades en una jerarquía supone:

- Únicamente se puede aspirar a un nivel mayor de satisfacción, si se han satisfecho las necesidades de nivel inferior.
- Las necesidades de nivel inferior son las más apremiantes.
- Los niveles de aspiración dependen en gran parte de los individuos.
- La frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, constituye una amenaza psicológica.

Sin embargo, la intención de Maslow será subrayar las diferencias esenciales entre los estadios motivacionales posibles del ser humano. En un primer nivel, el individuo se halla motivado por la reducción de la tensión producto de necesidades básicas o deficitarias, cuya satisfacción debe ser cubierta en el corto plazo. En un segundo nivel, Maslow define las motivaciones hacia el desarrollo como aquellas dirigidas hacia el largo plazo, que no resultan de la cobertura de deficiencias, sino que surgen en la autonomía, la expresión creativa y el autogobierno del individuo.

La estructura escalar de las motivaciones se hallará regida, entonces, por las transiciones entre los estadios de necesidades deficitarias y las necesidades de desarrollo. Aquí Maslow señala como disyunciones la satisfacción de la seguridad o la satisfacción de la integridad del Yo. Como dice el autor:

“Cada ser humano tiene dos sistemas de fuerzas en su interior. Uno de ellos se aferra a la seguridad y a las posiciones defensivas por miedo, y se inclina por el retroceso, por la fijación en el pasado...asustado de correr riesgos, temeroso de arriesgar lo que ya posee, asustado de la independencia, la libertad y la separación. El otro sistema de fuerzas le empuja hacia delante,

⁴⁰ Maslow, A. “La Personalidad Creadora”, Troquel, Buenos Aires, 1991, página 291.

hacia la totalidad y unicidad del Yo, hacia el funcionamiento pleno de todas las capacidades, hacia la confianza frente al mundo exterior.”⁴¹

De manera breve, describiremos los contenidos de cada estadio que compone la jerarquía de las necesidades, que agruparemos en criterios de satisfacción de necesidades básicas y de necesidades de desarrollo.

4.7.1.1. Criterios orientados a la satisfacción de necesidades básicas

Las necesidades básicas, representativas de los menores niveles de desarrollo humano, provienen, como hemos señalado, de la cobertura de déficits o necesidades deficitarias. Maslow enumera su contenido:

- Se trata de un anhelo y deseo de carencia consciente o inconsciente, o un sentimiento de carencia o deficiencia.
- La persona que experimenta su déficit, ansía de manera persistente su satisfacción.
- Su carencia alimenta la enfermedad.
- Su presencia impide la enfermedad.
- Bajo determinadas y muy complejas situaciones de libre elección, su satisfacción es preferida por la persona afectada de su carencia, frente a otras satisfacciones.

A su vez, entre las necesidades básicas distinguimos:

- Necesidades fisiológicas

De contenido biológico, Se trata de las necesidades básicas e indispensables que toda persona debe satisfacer, a fin de poder subsistir. En ellas se incluyen la satisfacción alimentaria (hambre y sed), de abrigo, de reposo, sexuales, etc. La insatisfacción de estas necesidades condiciona poderosamente la conducta del individuo, pues la demanda imperiosa de su satisfacción le excluye de percibir otras realidades.

- Necesidades de seguridad

A diferencia de las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad son en esencia de raíz psicológica. Ellas son reflejo de las expectativas, amenazas o incertidumbres que el entorno motiva en el individuo. La búsqueda de protección, de estabilidad, de refugio, son algunos ejemplos de la necesidad de obtener seguridad.

La protección ante las amenazas externas, pueden ser tanto simbólicas como reales, reflejadas en las acciones de nuestros semejantes, en los valores que simbolizan los procesos de cambio organizacional, o basadas en el temor ante sucesos cuyos resultados son inciertos.

La ausencia de seguridad puede actuar como resorte de conductas compulsivas que busquen satisfacerla. Generalmente ellas pueden reconocerse en las reacciones o posturas defensivas, en las acciones de obstrucción, o en decisiones objetivamente irracionales.

⁴¹ Maslow, A. “El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser”, Troquel, Buenos Aires, 1993, página 77.

Como analizaremos en la Unidad 6, la insatisfacción de necesidades de seguridad se vincula con la formación de barreras defensivas organizacionales, a partir de las cuales se promueve el error o las ineficiencias.

4.7.1.2. Criterios orientados a la satisfacción del desarrollo

Las necesidades orientadas hacia el desarrollo, son de índole expansiva e intrínseca, pues nacen en impulsos propios de la identidad del ser del individuo, tendientes a la búsqueda de una mayor autonomía y autosuficiencia. En contraste con las conductas orientadas hacia la satisfacción de necesidades básicas, esencialmente reactivas dada su alta dependencia del entorno, aquí el individuo se muestra en un estadio de relativa independencia en su actuar, basada en la disminución de conductas conducentes a la seguridad, o motivadas en el temor o en actitudes regresivas. Según Maslow, las conductas orientadas al desarrollo pueden expresarse en:

- Una mayor espontaneidad.
- Una percepción superior de la realidad.
- Una mayor independencia y deseo de intimidad.
- Una mayor autonomía y resistencia al adoctrinamiento.
- Una mayor creatividad.

- Necesidades sociales

La satisfacción de las necesidades sociales, derivan de los estudios abordados por el enfoque sociológico. Como observamos, la pertenencia de un individuo a un grupo de referencia, constituye una fuente sustancial de motivación. Esta necesidad de ser reconocido por el otro, se expresa en la dinámica de adjudicación y asunción de roles en un grupo.

- Necesidades de estima.

En el modelo de jerarquía de las necesidades supone que una vez satisfechas las necesidades de pertenencia, los individuos cuentan con una mayor estima propia y a demandar estima de sus semejantes. La autoestima se construye en la percepción de sí mismo del individuo, producto de cuáles han sido sus experiencias y aprendizajes, en qué ambiente se desarrolla, qué estímulos le propone este, y cuáles han sido sus éxitos o fracasos. En un ámbito de trabajo, la autoestima suele expresarse a través de la búsqueda de poder, de prestigio, de estatus y de autoconfianza. Al respecto, para McClelland⁴², la autoestima se expresa en dos dimensiones:

- La necesidad de realización, dada a partir de la consecución del éxito o logro laboral.
- La necesidad de poder, asociada con las funciones de mando, o con el control de fuentes o de canales de información, o en virtud del control de zonas de incertidumbre.

⁴² Schein, E. “Psicología de la Organización”, Prentice Hall, México D.F., 1982.

- Necesidades de autorrealización

Según Maslow⁴³, la autorrealización implica alcanzar el máximo nivel de desarrollo individual. En parte es alcanzar nuestros más preciados logros y aspiraciones, pero también es una actitud frente a la vida.

En su extensa obra, Maslow, se ha dedicado al estudio de los individuos autorrealizados, quienes en virtud de haber satisfecho sus necesidades básicas se hallan motivados en escalas superiores llamadas metamotivaciones. En su teoría de la metamotivación, el autor define los rasgos de carácter de las personas autorrealizadas, un modelo del comportamiento de aquellas personas psicológicamente sanas y productivas. Veamos algunas de ellas:

- Las personas autorrealizadas se dedican a alguna tarea llamada vocación, trabajo querido (fuera de sí mismos).
- En el caso ideal coinciden las exigencias internas con las exigencias externas, el "quiero" con el "debo".
- Se trasciende la división entre trabajo y juego. Su trabajo es un juego y su juego es un trabajo. Los salarios o las vacaciones, han de definirse en un nivel superior.
- Tales individuos que aman su vocación tienden a identificarse con su trabajo y a convertirlo en una característica definitoria del yo.
- La tarea a la cual se dedican parece ser interpretada como expresión o encarnación de valores intrínsecos (más que como un medio para fines extrínsecos al propio trabajo, y más que como funcionalmente autónoma). Aman sus tareas (e introyectan) porque encarnan esos valores. Es decir en última instancia, aman los valores más que el trabajo como tal.

4.7.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría bifactorial de Herzberg es producto de los estudios de campo realizados por el autor sobre las causas de satisfacción e insatisfacción en el ámbito de labor. Para ello Herzberg distingue entre factores higiénicos, de naturaleza extrínseca de los factores motivacionales, de naturaleza intrínseca, promotores de un compromiso sostenido con los fines organizacionales. Como expresa la siguiente cita al autor:

*“Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa”*⁴⁴

Según Herzberg, la implementación de sistemas motivacionales debe ser multidisciplinar pues debe considerar:

- La tarea como fuente de satisfacción intrínseca.
- Los sistemas de recompensas instituidos por las políticas de personal.

⁴³ Maslow, A. “La Personalidad Creadora”, Troquel, Buenos Aires, 1991.

⁴⁴ López Mas, J. “Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos e la Teoría de Frederick Herzberg”, en Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005, página 30.

- El contenido de las relaciones interpersonales.
- El reconocimiento de logros y las oportunidades de participación del individuo.

A continuación describiremos el contenido de los factores higiénicos y de los motivacionales.

❑ Factores higiénicos.

Los factores higiénicos se distinguen por dos motivos:

- Se trata de factores ambientales, externos a la voluntad del individuo, tales como el clima laboral, las condiciones físicas del empleo, o su remuneración. En buena parte, su satisfacción se halla sujeta a la voluntad de quienes dirigen la organización.
- Su presencia no es fuente de satisfacción pues forman parte del entorno habitual, de aquello percibido como normal y habitual. Pero su ausencia es con frecuencia fuente de insatisfacción.

❑ Factores motivacionales

Los factores motivacionales, de naturaleza intrínseca, representan el grado de satisfacción de un empleado, la respuesta que un individuo da en virtud del cargo y de la naturaleza del puesto que ocupa. En otros términos, por aquí podemos ver el bagaje de expectativas de desarrollo individual y laboral de una persona.

Para el autor, en la medida que estas expectativas no sean satisfechas, condenando a las personas a puestos rutinarios, faltos de iniciativa y de creatividad, sólo se producirá desmotivación.

Con el objeto de contrarrestar los efectos perjudiciales de la insatisfacción en la tarea, Herzberg⁴⁵ propone el "enriquecimiento de las tareas", que consiste en renovar permanentemente labores, metas y desafíos de quien ocupa un cargo, de manera que el cargo ocupado coincida con el nivel de desarrollo individual. De esta manera es posible obtener mayores grados de satisfacción individual, que mantengan en alto la moral de una persona.

Sus ventajas radican en el aumento de la motivación, de la productividad y en la reducción del ausentismo. Entre sus desventajas, se ha encontrado que aumenta la ansiedad, la incertidumbre ante lo nuevo, y el sentimiento de sentirse explotado si es que esta medida no va acompañada de una mayor remuneración.

4.7.3. Influencia de los estilos de administración

Douglas Mc Gregor⁴⁶, vinculó estrechamente, estilos gerenciales con respuestas motivacionales. El prejuicio implícito o manifiesto sobre la naturaleza del ser humano, detentado por quienes ocupan cargos directivos, actúa directamente sobre la forma de comportarse ante sus subordinados, generando en ocasiones, profecías autocumplidas.

⁴⁵ Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw Hill, México D.F., 1981.

⁴⁶ Schein, E. "Psicología de la Organización", Prentice Hall, México D.F., 1982.

Un primer supuesto, asociado con el estilo tayloriano de conducción, dio en llamarse Teoría X. Para este enfoque:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza: evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Evita asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en su dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina.

El segundo supuesto, fundado en conceptos humanísticos, se lo llamó teoría Y, que propone:

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando es voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (si es siempre evitado).
- Las empresas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.
- El hombre promedio aprende bajo ciertas condiciones no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidad. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas.
- La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente distribuida entre las personas.

Las organizaciones inclinadas a dirigir a sus empleados, bajo el supuesto de la teoría X, tenderán a establecer rígidos controles, tareas estrechas, y privilegiar liderazgos autoritarios. En cambio, aquellas que tengan un perfil del tipo Y, promoverán políticas de descentralización de las decisiones, enriquecimiento del cargo, y participación en las decisiones.

Además se considera que en una organización que aplique la teoría X, el tipo de empleado promedio se ajustará a las características propias de este supuesto. El mismo grado de influencia se verá del lado de la teoría Y.

Consideremos que ambos enfoques son en realidad extremos, aplicables situacionalmente, previo análisis del entorno laboral. En un estado ideal, es deseable que una organización con una concepción básica de sus incentivos, progrese desde la teoría X hacia los mayores niveles de desarrollo propuestos por la teoría Y.

4.7.4. Supuestos complejos

Para Schein⁴⁷ los supuestos sobre la motivación humana se apoyan en concepciones simplificadas y generalizadas. Para los enfoques que proponen una aproximación compleja, los patrones de

⁴⁷ Schein, E. "Psicología de la Organización", Prentice Hall, México D.F., 1982.

comportamiento y las necesidades de la gente cambian de acuerdo al rol que ejecute, a su edad, o a su situación. Estos son sus postulados:

- Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona.
- Necesidades y motivaciones interactúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos.
- El patrón de motivaciones de una persona es el reflejo del contrato psicológico que esta ha establecido con la organización.
- La gente se puede comprometer productivamente desde varios lugares. La naturaleza de la tarea, el ambiente de trabajo, el reconocimiento de las virtudes son emergentes de un comportamiento motivado.

4.7.5. La voluntad de sentido

La apatía del comportamiento humano, tan común en nuestras organizaciones saturadas de rutinas, procedimientos, liderazgos negativos, manipulación, dobles discursos, etc., genera un poderoso vacío existencial en las personas. Los incentivos mecánicamente administrados desde una concepción burocrática, impregnados de utilitarismo, no sólo son respuestas paupérrimas sino que peor aun, ahondan el problema.

Al respecto opina Frankl:

*“Cada vez que me preguntan cómo me explico que se pueda llegar a ese estado de vacío existencial, suelo señalar el siguiente hecho: contrariamente al animal, los instintos ya no le indican al hombre lo que tiene que hacer, y las tradiciones no le dicen lo que debe hacer y, a menudo, éste ni siquiera parece ya saber lo que quiere. Tanto más se inclina entonces, ya sea a querer lo que hacen los demás, o bien a hacer sólo aquello que los demás quieren. En el primer caso se trata de conformismo, en el último de totalitarismo”.*⁴⁸

Para Frankl, el reduccionismo con el que se tratan las problemáticas esenciales humanas son el producto de nuestras posturas escépticas, cercanas al nihilismo.

Por el contrario, el contraveneno del hombre se encontraría en buscar la voluntad de sentido, un sentido de autotrascendencia. Se trata de un sentir que lleve al hombre más allá de sí mismohacia un sentido que primariamente debe descubrir y cuya plenitud debe lograr.

En cierto modo la voluntad de sentido se relaciona con el concepto de autorrealización o con el imperativo de Píndaro según el cual el hombre debe llegar a ser lo que siempre ha sido.

La lucha por la identidad, la búsqueda y el logro de una misión en la vida que trascienda la prisión de nuestros egos limitados, son breves ejemplos de esta búsqueda.

Es esencial que el hombre recupere sus marcos éticos de referencia, y el valor de lo sagrado como guías de la conducta humana.

4.8. Continuidad del modelo

Realizaremos una breve introducción a dos corrientes que continuaron a modelo sociológico. La primera de ellas, el Desarrollo Organizacional, es una herramienta de diagnóstico e intervención

⁴⁸ Frankl, V. “la Voluntad de sentido”, Herder, Barcelona, 1994, p. 16.

organizacional sustentada en fuentes tales como la Psicología y la Sociología de las Organizaciones, la Psicología Social, Antropología y el Aprendizaje Organizacional.

La segunda corriente que abordaremos es la Gestión Participativa, propuesta orientada a cambiar los enfoques del management.

4.8.1. El Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional surgió como una estrategia de cambio de las burocracias, con el objeto de lograr la efectividad organizacional. Desde una perspectiva social y funcional, Warren Bennis⁴⁹ nos acerca un conjunto de críticas dirigidas hacia la burocracia, advertidas en sus fallas y los problemas inherentes al modelo. Como dice el Bennis, todos en ella hemos experimentado jefes sin competencia técnica y subordinados competentes, normas arbitrarias y ridículas, una organización subterránea – o informal – que subvierte o aun reemplaza al aparato formal, la confusión y el conflicto entre funciones y tratamiento cruel de los subordinados, basado no en causales racionales o legales sino en motivos inhumanos.

Concebida desde sus inicios como una herramienta de intervención y cambio organizacional, ha evolucionado como disciplina en sus definiciones y propósitos. Entre las definiciones, rescatamos una cita de Warren Bennis que dice:

*“...es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa con la intención de cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones de tal manera que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a nuevos mercados, y a retos o desafíos diversos, incluyendo la vertiginosa rapidez del cambio mismo.”*⁵⁰

En el mismo texto hallamos una nueva definición más asociada con el crecimiento organizacional, donde:

*“...el desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en los sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.*⁵¹

Iniciado y liderado por psicólogos y psicólogos organizacionales de la talla de Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Chris Argyris, Warren Bennis, Katz y Kahn, entre otros, el Desarrollo Organizacional se inició hace poco más de 40 años, sobre una serie de estudios centrados en los aspectos comportamentales de una empresa. Los aportes más relevantes, en su mayor parte realizados durante los '60 y '70, se refieren a:

- Grupos de sensibilización, también conocidos como grupos “T” o grupos de entrenamiento.
- El desarrollo de la metodología de investigación – acción, empleada como herramienta de diagnóstico, intervención y cambio de los problemas organizacionales.

⁴⁹ Bennis, W. “Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio”, Troquel, Buenos Aires, 1969.

⁵⁰ Gutiérrez Hernández, M.V.; Vicente Hernández, Y. “Algunas Consideraciones en Torno al Desarrollo Organizacional: Concepciones, Características, Procesos y Técnicas de Intervención”, Universidad de Veracruz, página 191.

⁵¹ Gutiérrez Hernández, op. cit.

- El descubrimiento de matrices de relaciones organizacionales de índole socio-técnica y socio- clínica. Ello se vio reflejado en los trabajos hechos por Emery y Trist en la industria del carbón, respecto a la productividad de los equipos de trabajo, en la experimentación con equipos semiautonómicos de labor asociados estos con la propuesta de democracia industrial.

El proceso del Desarrollo Organizacional consta de tres etapas básicas: la recopilación de datos, que implica no solo determinar el origen de los mismos, sino también, identificar el sistema organizativo en su conjunto y las relaciones entre los subsistemas; el diagnóstico de las organizaciones, haciendo hincapié en la solución de problemas a partir del análisis de los sistemas técnicos, a la identificación de aspectos, de prioridades y de objetivos que forman parte de la estrategia de transformación; la intervención activa, que en Desarrollo Organizacional puede adquirir la forma del adiestramiento en sensibilidad, la estructuración de equipos y grupos de trabajo, o los métodos de laboratorio.

Margulies y Raia⁵² exponen los valores Desarrollo Organizacional:

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, desarrolle todo su potencial.
- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar un trabajo estimulante.
- Tratar al ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Douglas Mc Gregor⁵³, promotor de la Teoría Y cuyo eje es el desarrollo humano, nos acerca una nueva serie de valores propios del Desarrollo Organizacional:

- Eliminación del concepto de que el hombre es esencialmente malo, y tendencia a considerarlo básicamente bueno. La concepción de un hombre dañino y perezoso ha dado lugar a la creación de organizaciones orientadas a controlar, limitar, inhibir y castigar.
- Eliminación de las valoraciones negativas de las personas, y tendencia de que son seres humanos. Generalmente la retrocomunicación que se proporciona a las personas tiene connotaciones negativas y a menudo destructivas. Resulta difícil expresar una retrocomunicación positiva que exprese sentimientos sinceros de afecto y aprecio.
- Eliminación del concepto de que las personas son inmutables, y tendencia a considerar que están en formación. Las personas tienen la oportunidad de estar en permanente desarrollo, buscando, experimentando, descubriendo, encontrando su espacio interior de “aprender a aprender” de sí mismos.
- Eliminación de la idea de utilizar la individuo a través de instructivos de trabajo, y tendencia a considerarlo como persona en su plenitud. El encasillamiento de las personas en roles prescriptos limita el despliegue de sus reales capacidades. La posibilidad de crear y de innovar abre las puertas a nuevas posibilidades y mayor eficacia organizativas.
- Eliminación del concepto de ocultar la expresión de sentimientos, y tendencia a facilitar tanto su expresión como el aprovechamiento de ellos. Para Mc Gregor, desde la infancia se enseña a los niños a negar sus sentimientos. En una suerte de batalla interior por “dominarse a si mismo”, los factores cerebrales se imponen a los emotivos. Pero,

⁵² Margulies, N.; Raia, A. “Desarrollo Organizacional”, Diana, México D.F., 1974.

⁵³ Margulies, N.; Raia, A., op. cit.

paradójicamente, las empresas precisan de creatividad, trabajo en equipo, compromiso, etc., todo ello relacionado con el factor sentimental. Si dudas, la expresión de los sentimientos libera recursos ocultos en las personas.

Esta serie de consejos, tiene por finalidad poder crear un ambiente terapéutico dentro de la organización, superador del temor, de la desconfianza y del reglamentarismo inhumano, para generar un ambiente *realmente* productivo, basado en la creatividad, la expresión de sentimientos y de afectos, capaz de liberar la potencialidad humana.

4.8.2. La Gestión Participativa

La gerencia participativa surgió durante los años '70 como una necesidad de incorporar innovaciones en materia socio – organizativa. Según Philippe Hermel⁵⁴, ello también se relacionaba con la posibilidad de brindar mayor flexibilidad a las estructuras organizativas principalmente a través del trabajo en equipo, favorecer la fluidez comunicativa a través de grupos de proyecto o círculos de calidad, o generar un sistema de motivación basado en la responsabilidad individual.

Para el autor existen tres áreas principales de interés de la gestión participativa:

- La búsqueda de resultados. Una empresa innovadora, competitiva, y dinámica requiere de cultivar la participación y a partir de ella, cambiar el sentido de la comunicación interna. La participación se ofrece como fuente de consenso que a su vez permite una mejor integración de los individuos con los objetivos de la organización. La motivación de cada persona se basará en el compromiso hacia sus responsabilidades, una mayor pertenencia y actitud positiva.
- Consideraciones Humanistas. Como dice Hermel *“el Management Participativo es considerado a veces como el medio para hacer compatibles los objetivos económicos y los objetivos sociales. La doble dimensión “Gerencial” y “Participativa” conduce de esta manera a una forma de gestión de las organizaciones que sitúa al hombre en otro lugar, es decir, lo sitúa en el centro de todas las problemáticas e interrogantes”*.⁵⁵
- La preocupación por una vida interior de la empresa. Dentro del Management participativo se halla la posibilidad de formar una comunidad organizativa, que fomente un nuevo estilo de cultura empresarial. Entre sus valores se considerará:
 - Concertación de objetivos apoyada en procesos de reflexión colectiva. Ello realimentará positivamente la motivación de cada una de las personas.
 - Mayor participación de los mandos medios en las decisiones empresarias.
 - Refuerzo de la cohesión de los grupos internos que fomenten un “espíritu de empresa”.
 - Posibilidad de liberar el potencial productivo y creativo.
 - Ampliar los canales de expresión y de participación en el seno de la organización.

En síntesis, La Gestión Participativa integraba los preceptos del enfoque de las Relaciones Humanas tendientes a mejorar la calidad de trabajo y con ello, la productividad de los empleados. También se

⁵⁴ Hermel, P. “La Gestión Participativa”, Gestión 2000, Barcelona, 1990.

⁵⁵ Hermel, P. p. cit. p. 36.

yergue como un movimiento reformador de los esquemas burocráticos predominantes, debido por una parte a las inconsistencias del sistema en sí, y por la otra, a los desafíos que le proponía la evolución del contexto social en materia psicológica, cultural y sociológica, que demanda apartarse de las visiones reduccionistas del ser humano, y considerarlo, en cambio, como un ser íntegro y complejo.

4.9. Críticas al enfoque sociológico

El enfoque de las relaciones humanas significó un cambio de paradigma respecto de un predominante enfoque clásico. Sus desarrollos motivaron que se considerara el factor humano en un ambiente teñido de mecanicismo. Como consecuencia de sus aportes se repensó el diseño de puestos de trabajo a partir de las condiciones físicas y ambientales del mismo, ampliando el contenido de las tareas asignadas a cada empleado (enriquecimiento del puesto de trabajo).

Las experiencias de Hawthorne abrieron la comprensión a la importancia de los grupos y de los estilos de liderazgo en la conformación del entorno social de trabajo. La posibilidad de participar, de integrarse y de expresarse en un ambiente contenedor son fuentes primarias pero también indirectas de adhesión de los individuos a los objetivos y normas organizacionales.

Desde un enfoque crítico, Bernardo Kliksberg⁵⁶ sostiene que el enfoque achaca a las relaciones humanas no haber tenido claramente en cuenta el objetivo pragmático de la empresa. Uno de los aspectos críticos del enfoque consiste en conciliar su sentido humanista con la perspectiva material y utilitaria de las organizaciones. De aquí en adelante puntualizaremos las debilidades de este enfoque.

- Buenas intenciones

De acuerdo a esta perspectiva, la comprensión de las conductas individuales y grupales, sería el comienzo para generar, dentro de la organización, un clima de paz y armonía internas. Su ignorancia de las necesidades racionales del sistema de producción, omitió el pragmatismo necesario para la consecución de los objetivos financieros. Como cita Kliksberg, *“la buena administración de personal no consiste tan sólo en hacer felices a los empleados en su trabajo. El buen administrador de personal debe tener “conciencia de costos”, al notificar a la gerencia sobre la formulación de las políticas de personal y la adopción de un programa de personal.”*⁵⁷

- Olvido del contexto

Desde las experiencias de Hawthorne se examinaron las relaciones hombre- grupo y hombre-organización, sin analizar su interrelación con otros factores del contexto. Ignorar la variable contextual, los llevó a caer en el error de omitir la relación obrero – sindicato, factor de influencia tanto en actitudes de cooperación como de conflictos.

Por otra parte, siguiendo a Kliksberg, el autor opina que el olvido del contexto, derivó en considerar a la organización como unidad cerrada, de manera que se omitieron los intercambios con el medio ambiente.

⁵⁶ Kliksberg, B. “El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

⁵⁷ Kliksberg, op. cit. Página 74.

- Del liderazgo participativo al paternalismo

El enfoque sociológico advirtió inmediatamente las virtudes del liderazgo participativo, y de una organización más "democratizada". Ante la notable respuesta de motivación y pertenencia que esta forma de dirección generaba, se buscaban gerentes de personal cuyo activo principal consistía en la facultad de recordar nombres y rostros, una inclinación para expresar una radiante camaradería, así como la voluntad para convencer a los empleados sobre la beneficencia de sus patrones.

En realidad, al dejar de lado los conflictos reales, fundados en condiciones materiales y de posibilidad de realización en el trabajo, el liderazgo participativo quedó reducido a cuestiones de tipo superficial. De esta manera la participación devino en participacionismo, y la preocupación por la integración de la organización, en un discurso hueco y manipulador.

Kliksberg va mucho más allá, pues el clima de labor se construyó en torno a estilos paternalistas de liderazgo, una derivación de los estilos autoritarios. Detrás de las ideas de la pretensión de "horizontalizar" las relaciones, el enfoque cayó en una falsa igualdad y en una hipocresía sistemática. Como dice el autor:

*"Pero ¿qué sucedió? ¿Cómo el liderazgo participativo, donde cada individuo se sentiría comprendido, informado y participando de la dirección de su trabajo, se transformó en este paternalismo, al parecer tan negativo, donde la participación se da al nivel más superficial? Las causas son complejas pero Detrás se hallan todos los errores ya marcados a la concepción global de las relaciones humanas, y sus omisiones. Al dejar de lado los conflictos reales: condiciones materiales y realización en el trabajo, y no incluirlo en el marco del liderazgo participativo, éste quedó en realidad reducido a cuestiones de orden superficial."*⁵⁸

- Motivaciones y apatía

El enfoque sociológico consideró que los estímulos materiales eran secundarios. Para ellos, un empleado buscaba tener un buen clima de trabajo, cultivar relaciones de amistad y compañerismo, comunicarse abiertamente y participar. Pero en realidad el empleado era presionado a ajustarse a las características del sistema racional de empresa, sin considerar que su realización personal.

El programa de relaciones humanas no sólo no apelaba a las motivaciones más importantes, sino que coartaba la iniciativa y la expresión de su individualidad, promovía la insatisfacción y el desplazamiento de búsqueda de satisfacciones hacia su vida externa a la empresa. De ello resulta que sus técnicas resultan ser, en muchos casos, persuasivas o manipulatorias, siendo sus apelaciones motivacionales superficiales y contraproducentes. Dice Kliksberg al respecto:

*"Una perfecta política de relaciones humanas, basada en la aplicación de las técnicas recomendadas, había conducido a un empleado indiferente a la dirección y a su tarea, carente de iniciativas, rutinario, sin raíces sociales sólidas en su trabajo. Es decir, a un tipo de empleado "apático"."*⁵⁹

Por ende, semejante a las propuestas tayloristas, el incentivo real del empleado se desplazó hacia el salario como único mecanismo de estímulo.

⁵⁸ Kliksberg, op. cit., página 82.

⁵⁹ Kliksberg, op. cit., página 89.

4.10. Síntesis

El enfoque psico-sociológico dio inicio hacia un amplio espectro de estudios de la vida social en la organización. En sus aspectos positivos introdujo nuevas distinciones sobre la conducta humana ignoradas por los enfoques ingenieriles de Taylor o Ford.

Centrado en el estudio de las características de relaciones humanas en el ámbito organizativo, permitió la inserción de nuevas categorías y renovados enfoques de gestión que fueron muy tenidos en cuenta tanto por gerentes como por especialistas en Recursos Humanos.

Otro de sus aportes fue el obrar una apertura de las ciencias sociales en el ámbito del estudio de los problemas organizativos. Aspectos como el liderazgo, la dinámica de grupos, la comunicación organizativa o la motivación humana, comienzan a ser considerados en las agendas de gestión de personal. Respecto a las arcaicas formas del taylorismo, ello marca una evolución hacia la búsqueda de una mejor calidad de vida en el trabajo. El cambio en las fuentes de productividad, resulta aquí significativo. Aspectos como la satisfacción laboral, cuentan entre las nuevas preocupaciones de los gerentes, pues la misma se vincula de manera directa con el rendimiento de los empleados.

Las investigaciones en los campos de la comunicación organizacional, la psicología individual y grupal, o la sociología del trabajo, aportan nuevos marcos explicativos, de mayor complejidad, en torno a la conducta individual y social de las personas en los ambientes de trabajo.

Si bien muchos fueron los aportes relevantes que introdujo el paradigma de las relaciones humanas, sin embargo, sus críticos señalan la permanente contradicción en la que se ve involucrado un enfoque de estilo humanista que propone el mejoramiento de la calidad de vida en el ámbito organizativo, con su inserción en un ambiente de negocios, cuyos móviles son la ética mercantil, la eficacia y la eficiencia.

4.11. Bibliografía

1. Allport, F. "El Problema de la Percepción", Ediciones Tres, Buenos Aires, 1965.
2. Asch, Solomon, "Psicología Social", Eudeba, Buenos Aires, 1979.
3. Badaracco, J.; Ellsworth, R. "El Liderazgo y la Lucha por la Integridad", Norma, Bogotá, 1994.
4. Bateson, G. "Pasos hacia la Ecología de la Mente", Planeta, Buenos Aires, 1991.
5. Bennis, W. "Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio", Troquel, Buenos Aires, 1969.
6. Bower, J. "Oficio y Arte de la Gerencia", Norma, Bogotá, 1995.
7. Burns, J.M. "Leadership", New York, NY: Harper & Row, 1978.
8. Castro Gonzalez, V. "Profesión: Comunicador", Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 1989.
9. Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc Graw Hill, México D.F., 1981.
10. Echeverría, R. "Ontología del Lenguaje", Granica, Buenos Aires, 1998.
11. Eco, U. "La estructura ausente: introducción a la semiótica", Lumen, Barcelona, 1994.
12. Frankl, V. "La Voluntad de Sentido", Herder, Barcelona, 1994.
13. Gardner, H. "Mentes Líderes" Barcelona, 1998.
14. Goleman, D. "Liderazgo que Logra Resultados", en www.intermanagers.com

15. Gutiérrez Hernández, M.V.; Vicente Hernández, Y. “Algunas Consideraciones en Torno al Desarrollo Organizacional: Concepciones, Características, Procesos y Técnicas de Intervención”, Universidad de Veracruz.
16. Heine, P. “Psicología Social y Personalidad”, Paidós, Buenos Aires, 1991.
17. Hermel, P. “La Gestión Participativa”, Gestión 2000, Barcelona, 1990.
18. Herzberg, F. “How do you motivate employees; Harvard Bussines Review, 1968.
19. Katz, D.; Kanh, R. “Psicología Social de las Organizaciones”, Editorial Trillas, México D.F., 1999.
20. Kliksberg, B. “El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.
21. Klymosky, G. “Las Desventuras del Conocimiento Científico”, A-Z Ediciones, San Pablo, 1994.
22. Kreps, G. “La Comunicación en las Organizaciones”, Addison – Weley, Buenos Aires, 1995.
23. Margulies, N.; Raia, A. “Desarrollo Organizacional”, Diana, México D.F., 1974.
24. Margulies, N.; Raia, A. “Desarrollo Organizacional”, Diana, México D.F., 1974.
25. Maslow, A. “El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser”, Troquel, Buenos Aires, 1993.
26. Maslow, A. “La Personalidad Creadora”, Troquel, Buenos Aires, 1991.
27. Maslow, A. “Motivation and personality”, Nueva York, 1954.
28. Maturana, H. “La Biología de la Cognición”, Universidad de Chile, Santiago, 1993.
29. Mc Gregor, D. “The Human side of enterprise, Mc Graw Hill, Nueva York, 1960.
30. Mintzberg, H. “Mitos y Realidades de la Gerencia”, Harvard, 1973.
31. Mintzberg, H., “Safari a la Estrategia”, Granica, Buenos Aires, 2000.
32. Newcomb, T. “Manual de Psicología Social”, Eudeba, Buenos Aires, 1964.
33. Robbins, S.P. “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México D.F., 1993.
34. Schein, E. “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”, Editorial Plaza & Janes, Barcelona, 1988.
35. Schein, E. “Psicología de la Organización”, Prentice Hall, México D.F., 1982.
36. Serlin, J. “Comunicación en las Organizaciones”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 1997.
37. Stoner, J. A.; Freeman R.E. “Administración” Prentice Hall, México D.F., 1994.
38. Trist, E.; Higgi, G.; Murray, H.; Pollock, A.; Organizational Choice, Londres, Tavistock, 1963.

Unidad 5. La Organización como Sistema

Objetivos de la Unidad.

- ☐ Estudiar los principios propuestos por la Teoría General de Sistemas y por el enfoque cibernético.
- ☐ Introducirse en el conocimiento de la terminología sistémica y hallar sus analogías con el mundo organizacional.
- ☐ Comprender los supuestos del pensamiento complejo.

Caso: Contaminación Ambiental

El problema de la contaminación de nuestros ríos no es nuevo, aunque en los últimos años ha cobrado carácter de desastre ecológico. Cuencas saturadas de hidrocarburos, productos químicos y todo tipo de desechos los han transformado en cloacas de cielo abierto cuyo problema mayor no es ya la ausencia de toda posibilidad de vida en ella (hasta ese nivel de conformismo perverso hemos llegado), sino el peligro que representa para la seguridad y la salud de las personas.

La Secretaría de Medio Ambiente considera que la situación es insoluble y ante ello propone la limpieza parcial y el entubamiento de los cauces, medida que intenta medrar un deterioro aun mayor del medio.

Ante esta propuesta, los grupos ecologistas consideran que las autoridades adoptan la salida más cómoda pues les exime de erradicar un problema complejo. En su diagnóstico destacan los siguientes temas:

La contaminación de los ríos es causada por la falta de control estatal sobre las industrias que eliminan indiscriminadamente sus desechos:

- Las normas legales no prevén castigos severos a los delitos por daño ambiental, siendo que apenas la consideran una contravención.
- No existe infraestructura que permita realizar el tratamiento de afluentes.
- Se percibe un deterioro creciente en la salud de los pobladores próximos a las fuentes de contaminación. Al respecto sólo se dan respuestas curativas pero no preventivas.

Los pobladores de las zonas más contaminadas perciben los efectos del daño ambiental, pues causa en los niños todo tipo de trastornos en sus vías respiratorias, en la piel e incluso en su sistema inmunológico. Su actitud es de queja resignada pues saben que las cosas siempre fueron así.

En los organismos internacionales se tilda a la problemática de la contaminación como un problema "típico de países del tercer mundo. Descartan toda ayuda financiera en la materia porque los fondos asignados a este tipo de emprendimientos son empleados en ciertos menesteres de mayor urgencia, como por ejemplo, cubrir el déficit fiscal del período.

- Usted es un ciudadano informado sobre esta problemática, ¿cuál es su análisis del caso?
- ¿Qué otros elementos de juicio sumaría?
- Observe las opiniones de cada uno de los actores del caso, qué herramientas de diagnóstico se supone que han utilizado, ¿en qué paradigma se las puede ubicar?
- Proponga su propio método de diagnóstico y evaluación de la situación.

5.1. Introducción

La Teoría General de Sistemas nació de los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, realizados entre los años 1951, 1956 y 1968. Su objetivo es integrar distintas disciplinas científicas (como la física, la química, biología o ciencias sociales) a través del diseño de modelos conceptuales.

Bertalanffy presentaba la siguiente situación del estadio al que había arribado el conocimiento científico antes de intentarse el emprendimiento sistémico:

*"La ciencia moderna se caracteriza por la especialización creciente, impuesta por la inmensa cantidad de datos, la complejidad de las técnicas y de las estructuras teóricas de cada campo. De esta manera la ciencia se halla escindida en innumerables disciplinas que sin cesar generan subdisciplinas nuevas. En consecuencia el físico, el biólogo, el psicólogo y el científico social están encapsulados en sus universos privados."*¹

Citado por Bertalanffy, Buckley caracteriza, desde el pensamiento sociólogo, el impacto del enfoque de sistemas en sus comienzos, a mediados de la década de los 60:

*"Hay un panorama científico revolucionario (derivado) del movimiento de investigación general de los sistemas, (con un) cúmulo de principios, ideas y ahondamientos que ya han establecido un grado superior de orden y de comprensión científicos en muchas áreas de la biología, la psicología y algunas ciencias físicas... La moderna investigación de los sistemas puede servir a un marco más adecuado para hacer justicia a las complejidades y propiedades dinámicas del sistema sociocultural"*²

El mismo Bertalanffy acotaba en la misma época:

*"En tanto que la sociología (y presumiblemente la historia) trata de organizaciones informales, otro adelanto reciente es la teoría de las organizaciones formales, o sea de estructuras escrupulosamente instituidas, tales como el ejército, la burocracia, las empresas de negocios, etc. Esta teoría está enmarcada en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema, y el análisis de sistemas trata de la organización como sistema de variables mutuamente dependientes; de ahí que la moderna teoría de la organización conduzca casi inevitablemente a una discusión de la teoría general de los sistemas"*³.

Para el autor, el ocaso del pensamiento analítico y del conocimiento por la fragmentación, pueden verse en las demostraciones hechas por Heisenberg en el ámbito de la física cuántica, cuya tesis sostiene que ante la observación de un fenómeno como la velocidad y la distancia de un objeto, solo podemos conocer con exactitud tan solo uno de ellos.

De acuerdo a este enfoque las teorías clásica y sociológica de Administración, adolecían del mismo mal, tal es considerar a las organizaciones como sistemas cerrados, sin tener en cuenta las relaciones organización entorno.

¹ Bertalanffy, L. "Teoría General de Sistemas", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1986, página 30.

² Bertalanffy, op. cit., página 6.

³ Bertalanffy, op. cit.

Por su parte, Johnson, Kast y Rosenzweig⁴, en una obra pionera del tratamiento sistémico de la teoría administrativa, avanza algunas de las orientaciones fundamentales futuras de ese tratamiento. De acuerdo a los autores, la empresa se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse. Al mismo tiempo, sugieren que el estudio de las organizaciones debe ser enfocado desde una perspectiva sistémica, pues brinda una visión comprensiva y objetiva del medio en el cual tienen lugar los procesos decisorios.

Conforme a ello, la Teoría General de Sistemas propone elaborar modelos isomórficos que contengan propiedades generales y abarcativas, asimilables a la conducta de entidades intrínsecamente distintas.

De esta manera se trata de formular modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, cuya utilidad reside en la aplicación de abstracciones y de modelos conceptuales en la explicación de fenómenos de naturaleza diversa.

Bertalanffy también se preocupó por definir las metas de la teoría general de sistemas:

*"En varias disciplinas de la ciencia moderna han ido surgiendo concepciones y puntos de vista generales semejantes. En tanto que antes la ciencia trataba de explicar los fenómenos observables reduciéndolos al juego de unidades elementales investigables independientemente una de otra, en la ciencia contemporánea aparecen actitudes que se ocupan de algo que llaman "totalidad"*⁵

La Teoría General de Sistemas es una ciencia general de la "totalidad", que desde una perspectiva lógico – matemática, es aplicable a varias ciencias empíricas. Según Bertalanffy, su propósito es la comprensión e integración del conjunto de disciplinas científicas, de acuerdo a los siguientes postulados:

- 1) Hay una tendencia general hacia la integración en las ciencias naturales y sociales.
- 2) Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
- 3) Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
- 4) Es necesario investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y fomentar provechosas transferencias de un campo a otro.
- 5) Estimular el desarrollo de modelos teóricos adecuados en campos que carecen de ellos.
- 6) Minimizar la repetición de esfuerzos teóricos en diferentes campos.
- 7) Promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre especialistas.

Existía la necesidad de una nueva ciencia que abordara la temática de la complejidad organizada, a diferencia de la ciencia clásica que se orientó hacia la comprensión de la complejidad no organizada. En contraposición a las formulaciones de otras disciplinas, los teóricos de la Teoría General de Sistemas proponen que la complejidad no puede simplificarse, reducirse o analizarse. Ello solo conduce a concebir las interrelaciones entre las partes de un sistema de manera exclusivamente lineal, cuando lo que intenta lograrse es que se dejen intactas las interacciones internas y se proceda al estudio del sistema como un todo.

⁴ Johnson, R.; Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E., "The Theory and Management of Systems, Mc Graw Hill, Nueva York, 1960.

⁵ Bertalanffy, op. cit. página 36.

En forma contemporánea a la Teoría General de Sistemas, nuevos aportes han confluído en la construcción de un enfoque sistémico, y de una Teoría de Sistemas. Entre ellos destacamos:

- Los aportes de la cibernética: teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre sistema y medio circundante, y en el control del funcionamiento del sistema con relación al medio.
- La teoría de la información: basada en el modelo de Shannon y Weaver.
- La teoría de los juegos: que trabaja con sistemas de fuerzas competitivas, desde una perspectiva racional.
- La teoría de la decisión: teoría matemática de la elección entre posibilidades.
- Teoría de los conjuntos: las propiedades formales generales de sistemas, pueden ser axiomatizadas en términos de la teoría de conjuntos.

Destacamos a la cibernética, desarrollada a partir de 1943 por Norbert Wiener⁶ como una de las principales fuentes de la teoría de sistemas. La cibernética comenzó como una ciencia interdisciplinaria, que integrara aquellos espacios en común entre las distintas disciplinas, pero también como una ciencia directiva de las demás ciencias.

Su posterior evolución tiene que ver con el desarrollo de una serie de acontecimientos:

- ⇒ Los estudios sobre cálculo de variaciones en matemática, y del principio de la incertidumbre en la mecánica cuántica, llevaron a una serie de innovaciones en varias disciplinas.
- ⇒ El desarrollo de los primeros computadoras, basadas en los sistemas de comunicación y control utilizados por los seres vivos, y en particular aquellos mecanismos de aprendizaje asociados a la autorregulación y al autocontrol.
- ⇒ Durante la Segunda Guerra Mundial se concibieron equipos de artillería antiaérea orientados por computadores. El sistema debía dirigir proyectiles tierra - aire que tuviera la capacidad de autocorregirse a fin de ajustarse a un blanco en movimiento variable.

En un principio los modelos cibernéticos se limitaron al diseño de máquinas de comportamiento autorregulable, pero posteriormente sus estudios se extendieron a los ámbitos de la biología, la medicina, la sociología y la administración.

Para Morin⁷ la Teoría de Sistemas tuvo la virtud de haber puesto en el centro de la teoría la noción de sistemas, no como una unidad elemental discreta sino como una unidad compleja, un todo que no se reduce a la suma de sus partes constitutivas. Ello la sitúa en un nivel transdisciplinario que permite concebir al mismo tiempo, la unidad y la diferenciación de las ciencias.

5.2. La teoría de sistemas como contraposición a los modelos mecanicistas

En Administración, el pensamiento de sistemas incorpora una nueva perspectiva en su manera de interpretar y concebir a las organizaciones. El estudio del pensamiento sistémico nos lleva a cuestionar las bases sobre las que se asientan los modelos mecanicistas, particularmente en los casos del taylorismo y del fordismo.

⁶ Wiener, N. "Cybernetics; or Control and Communication in the Animal and the Machine", Cambridge, 1948.

⁷ Morin, E. "Introducción al Pensamiento Complejo", Gedisa, Barcelona, 1993.

Ackoff⁸ nos señala las diferencias que existen entre el modelo mecanicista y el sistémico, como formas extremas y opuestas de pensar.

Algunos de los rasgos mecanicistas que destaca el autor son:

- ⇒ El mundo es concebido como una máquina y no sólo como algo parecido a una máquina.
- ⇒ Sus dos conceptos fundamentales son el trabajo y la máquina.
- ⇒ Su modo de pensar es el análisis.

El pensamiento analítico es reflejo de nuestras limitaciones cognitivas y perceptuales de conocer la totalidad de un fenómeno, de aquí nuestra necesidad de descomponerlo, seccionarlo en partes e intentar comprender cómo funciona cada una de ellas.

La unión entre los componentes sigue un patrón de relaciones de causa – efecto de naturaleza lineal, donde un fenómeno se interpreta como causa de otro, bajo el supuesto de independencia y falta de reciprocidad de la variable causante. La totalidad se concibe a partir de esta comprensión de partes, unidas en un trazo de percepción lógica secuencialista.

Según Ackoff⁹, el pensamiento analítico es la base de algunos sistemas de pensamiento, como el reduccionismo, el determinismo, y el mismo mecanicismo.

Como método aplicado al conocimiento, el reduccionismo intenta analizar cada objeto o cada fenómeno, hasta llegar a los últimos elementos indivisibles. Para los físicos la resultante final e indivisible era el átomo, compuesto a su vez de masa y energía, la biología descubrió como partícula finalista a la célula, la psicología a los átomos síquicos (compuesto por tres elementos, el yo, el superego y la libido).

A partir de pensar que todo era susceptible de dividirse y descomponerse en infinitas partes, surgió la inquietud de enlazar sus conductas, es decir, de buscar sus causas y sus efectos. Esta manera lineal de pensamiento, sostiene que en lugar de casualidades existen causalidades, donde siempre es posible identificar la causa, (por lo general única), que es causa de otra, si su efecto es tanto necesario como suficiente.

En contraposición al modelo mecanicista, la perspectiva de sistemas propone una "nueva visión del mundo", o como dice Peter Senge el pensamiento de sistemas cambia nuestra manera de interpretar la realidad¹⁰. Hechos tan simples como llenar un vaso de agua contienen una serie de elementos que generalmente solo podemos considerar si cambiamos nuestra forma de ver las cosas.

En parte, esta nueva forma de mirar que propone el modelo de sistemas deriva en que el análisis y la síntesis se conciben como dos caras de una misma moneda, por lo que las diferencias entre modelos no deriva del hecho que el mecanicismo analiza y la teoría de los sistemas sintetiza, sino por el hecho que el último combina ambos conceptos de un modo nuevo.

También invierte el orden del pensamiento analítico, siguiendo tres pasos:

- Identificar un todo que contenga (un sistema) del cual el objeto que se va a explicar es una parte.
- Explicar la conducta o las propiedades del todo que contiene.
- Explicar la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado, en términos de su función dentro del todo.

⁸ Ackoff, R. "Planeación de la Empresa del Futuro", Limusa, 1992.

⁹ Ackoff, op. cit.

¹⁰ Senge, P. "La Quinta Disciplina", Granica, Buenos Aires, 1996.

La conducta de un sistema satisface tres condiciones:

1. La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo.
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
3. Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

5.3. Definición de sistema

Un sistema se conceptualiza en la abstracción de sus componentes, con el objeto de expresar su comportamiento y sus procesos en términos de isomorfismo.

Según Van Gich, un sistema se define como *"una unión de partes o componentes, conectados en una forma organizada. Las partes se afectan por estar en el sistema y se cambian si lo dejan. La unión de partes hace algo (muestra una conducta dinámica como opuesto a permanecer interte). Además, un sistema puede existir realmente como un agregado natural de partes componentes encontradas en la naturaleza, o ésa puede ser un agregado inventado por el hombre, una forma de ver el problema que resulta de una decisión deliberada de suponer que un conjunto de elementos están relacionados, y constituyen una cosa llamada "un sistema"."*¹¹

De acuerdo al cibernetista Stafford Beer, un sistema se define como un conjunto de ítems que están dinámicamente relacionados¹². Sumemos a esta definición una serie de elementos que le otorgan mayor precisión y riqueza:

- Se trata de un conjunto de elementos que son las partes u órganos del sistema.
- Dinámicamente relacionados en una red de comunicaciones resultante de la interacción de los elementos.
- Formando una actividad, que es la operación (o procesamiento) del sistema.
- Para alcanzar un objetivo o propósito.
- Operando sobre datos/energía/materia, que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema pueda operar.
- En una referencia dada de tiempo, que constituye el ciclo de actividad del sistema.
- Para suministrar información/energía/materia, que son los resultados de la actividad del sistema.

5.3.1. Mejoramiento de sistemas y diseño de sistemas

Según Van Gich¹³, muchos de los problemas que surgen en los sistemas, se derivan de la incapacidad de los administradores para distinguir entre la mejoría de sistemas y el diseño de sistemas. La mejoría de sistemas entiende el cambio como una manera de corregir desvíos de modo de regresar al sistema hacia la condición de operatividad normal, mientras que el diseño de sistemas propone un proceso que cuestiona los supuestos en el que se apoyan los antiguos sistemas. De ello derivan algunas consecuencias metodológicas, pues el método científico tradicional

¹¹ Van Gich, "Teoría General de Sistemas Aplicada", Trillas, México D.F., 1978, página 15.

¹² Stafford Beer, "Cibernética y Administración Industrial", 1969.

¹³ Van Gich, op. cit.

conduce a la mejoría de los sistemas, mientras que el paradigma de sistemas permite abordar las cuestiones de diseño.

Las diferencias metodológicas entre la mejoría de sistemas y el diseño de sistemas las exponemos en el siguiente cuadro comparativo:

	Mejoría del sistema	Diseño de sistemas
Condiciones del sistema	El diseño se implanta	Se cuestiona el diseño
Intereses	Sustancia Contenido Causas	Estructura y proceso Método Propósito y función
Paradigma	Análisis de sistemas y subsistemas componentes (método analítico o paradigma de las ciencias)	Diseño del sistema global (enfoque de sistemas o paradigma de sistemas)
Proceso de razonamiento	Deducción y reducción	Inducción y síntesis
Salida	Mejoría del sistema existente	Optimización del sistema global
Método	Determinación de causas entre operación intentada y real.	Determinación de la diferencia entre el diseño real y el diseño óptimo.
Énfasis	Explicación de desviaciones del pasado.	Predicciones de resultados futuros.
Perspectiva	Introspectiva: del sistema hacia el interior.	Extrospectiva: del sistema hacia el exterior.
Papel del proyectista	Seguidor: satisfacer las tendencias reinantes.	Líder: influir sobre las tendencias y modificarlas.

Fuente: Van Gich, "Teoría General de Sistemas Aplicada", Trillas, México D.F., 1978.

5.3.2. Descripción de un sistema: términos básicos

Con el objeto de lograr un conocimiento integral de la representación de un sistema, abordaremos la nómina de términos que componen su definición. En su conjunto, dividiremos las conceptualizaciones en dos grandes instancias. En primer lugar expondremos aquellas que fundamentan la explicación de los procesos internos, y de las interacciones de un sistema con su entorno. Se trata de conceptos de primer orden, cuya finalidad es describir el funcionamiento básico de un sistema, a partir de comprender sus entradas, la noción básica de procesos y de examinar la naturaleza de sus salidas.

Una segunda categoría de términos nos permitirá explorar el conocimiento de conductas complejas de un sistema. Subyace en estas definiciones, la intención de motivar un aprendizaje de segundo orden sobre los procesos internos y de interrelación contextual del sistema. Las nociones de autoorganización, autopoiesis, o de entropía nos remiten a estas dimensiones de procesos.

5.3.2.1. Procesos internos de un sistema

Este primer abordaje se propone realizar una modelización simple, que comprende las instancias básicas de entradas – proceso – salidas de un sistema.

1. **Entradas:** también conocidas como insumos, impulsos o input, son los elementos (materia o energía) que dan la fuerza de arranque al sistema. En una organización las entradas serán las materias primas, el capital, los recursos humanos y tecnológicos, etc.
2. **Procesos:** es el mecanismo que transforma las entradas en salidas o resultados. Dada lo complejo de explicar y representar lo que ocurre dentro del sistema de procesos, se lo sustituye por un modelo simplificado, denominado caja negra.

La teoría de la decisión suele denominar a los procesos como transformación. Esta es una relación de tres elementos:

- Elemento operando (entrada): recibe el estímulo de un operador.
- Elemento operador: emite estímulos sobre un operando.
- Elemento transformado (salida): es el resultado de la acción del operador sobre el operando.

El operador actúa sobre el operando dando como resultado la transformada. La acción del operador es un estímulo, la modificación del operando, una reacción.

a. **Concepto de caja negra:** Beer¹⁴ sugiere como ejemplo de caja negra un sistema pequeño, definible en principio aunque inaccesible. Este sistema se halla encerrado en una caja opaca, que no puede ser penetrada en forma alguna, y sus puntos visibles son las entradas y las salidas (resultados). Por ejemplo en el caso del cerebro humano, o del procesador de una computadora, pueden utilizarse para su estudio, parámetros de observación e inferencia, a partir de las conductas o respuestas que estos generan, dados una serie de estímulos o entradas.

El concepto de caja negra tiene alcances interdisciplinarios, así por ejemplo en psicología se utiliza para modelizar los procesos mentales. Por ello también se dice que este concepto es homomórfico, válido y útil para el estudio de los sistemas excesivamente complejos. Según Pavesi¹⁵, el concepto de caja negra se utiliza cuando:

- En un sistema complejo al observador no le conviene analizar todos los elementos, tan solo basta conocer su comportamiento o saber que existe ese subsistema que puede o no tener interacción relevante con el subsistema analizado.
- Cuando no se conoce un sistema determinado ni su comportamiento, el enfoque de la caja negra permite inferir estructuras y comportamientos. Este proceso de inferencia se produce ante dos alternativas:
 1. Cuando se desconoce la estructura del sistema (caja negra), se infiere su comportamiento manipulando estímulos y observando reacciones.
Las investigaciones de mercado o las pruebas de nuevos medicamentos son casos típicos de este enfoque.
Una variante a este tipo de situaciones consiste en establecer no sólo una reacción causal entre estímulo y reacción sino también entre los mecanismos de esta relación.
 2. Observando el comportamiento de una caja negra inferir los estímulos que los provocan.
Una variante de este tipo de situación consiste en, además, tratar de reconstruir la estructura interna de la caja negra.

¹⁴ Stafford Beer, “Cibernética y Administración Industrial”, 1969.

¹⁵ Pavesi, P. “La Decisión”, Fac. Ciencias Económicas, Buenos Aires, 1996.

3. **Salida, producto o resultado:** las salidas son el resultado de un proceso, las que, en términos ideales, deben ser coherentes con los objetivos del sistema. Dentro de un sistema pueden distinguirse las salidas intermedias generadas por cada subsistema y la salida final o resultante del sistema global.

4. **Control:** desde la cibernética, un mecanismo de control es una suerte de comparador de entradas/salidas que corrige la conducta del sistema ante los desvíos detectados, dado un patrón de comportamiento que sirve de parámetro de medición.

El sistema es capaz de corregirse a sí mismo, en otros términos, se autoregula. Un ejemplo típico del mecanismo de control cibernético es el termostato, que funciona en tres niveles sistémicos:

- Nivel de entradas: temperatura deseada.
- Nivel de procesos/salidas: temperatura deseada = temperatura obtenida.
- Nivel de control: ajuste de variaciones entre temperatura deseada y temperatura obtenida.

5.3.2.2. Procesos de intercambio con el entorno

El primer modelo de sistemas amén de ser simple, no considera al medio ambiente como una variable que influye sobre el comportamiento y el desempeño del mismo. Primariamente por entorno se entiende constituido por aquellos elementos heterogéneos que influyen directa o indirectamente sobre el sistema. De manera implícita el concepto de sistema abierto supone la presencia de otro concepto: el límite del sistema.

Desde el punto de vista del análisis organizacional, un ejemplo de factores ambientales está dado por una confluencia de acciones de influencia directa e indirecta, determinadas por sus clientes, sus proveedores, la competencia, el gobierno, o la cultura del país en que reside la organización.

Tener en cuenta la relación sistema – entorno, lleva a que consideremos dos nuevos términos:

5.3.2.2.1. El concepto de sistema abierto

La noción de sistema abierto tiene su origen en un principio de la termodinámica, aplicado a los intercambios y a las fuentes de energía de las que se podía proveer un sistema.

Según Katz y Kahn¹⁶, un sistema abierto sigue un ciclo de eventos, que funcionan como un proceso dinámico de entradas – transformación – salidas. Dicho proceso se comporta como un sistema de realimentación dinámica, donde las salidas, previo intercambio con el medio ambiente, vuelven a cerrar el círculo de interacciones.

Morgan¹⁷ relaciona el concepto con la conducta de los sistemas vivos. La idea de apertura pone de manifiesto la relación clave entre el entorno y las acciones internas del sistema. Esta comunicación de interdependencia mutua, es crucial para sostener la vida y formar el sistema.

La idea de adaptación con el entorno y la neguentropía (entropía negativa) distinguen la conducta de los sistemas abiertos, con la de los cerrados. Cuanto mayores sean los niveles de intercambio, mayor será la complejidad (variedad requerida) del sistema.

Chiavenato¹⁸ asocia la noción de organización con la de sistemas abiertos. Para él, un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos:

¹⁶ Katz, D.; Kahn, R. “Psicología Social de las Organizaciones”, Trillas, México D.F., 1977.

¹⁷ Morgan, G. “Imágenes de la Organización”, Editorial Alfaomega, México D.F., 1996.

- en el crecimiento;
- en el hecho de volverse más complejo a medida que crece;
- en el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.

Desde el paradigma de la complejidad se trazan algunas distinciones interesantes:

- Un sistema abierto debe poder cerrarse al mundo exterior si es que quiere mantener su integridad, de allí que su apertura es lo que permite su clausura.
- Las ideas de Freud sobre el Yo como sistema abierto señalan las relaciones complejas entre este y el ello y el superyo.
- El estudio de un sistema abierto como tal, implica paradójicamente aislarlo de su contexto de allí que su estudio no pueda separarse de las relaciones eco – sistémicas que existen entre los distintos sistemas.

El ser humano como un sistema abierto

El polimorfismo teórico al que nos introduce la teoría de los sistemas permite utilizar el mismo modelo para explicar distintos fenómenos. Así una persona cuyo objetivo es lograr el estado de equilibrio, recibe una fuente constante de estímulos de su medio ambiente que obran como perturbaciones al estado de equilibrio original. La asimilación de la perturbación significa también un esfuerzo por retornar al equilibrio perdido. La intención de recuperarlo es una respuesta del sistema persona, de su totalidad cuerpo - mente, pues ninguna de sus partes es ajena al problema. La respuesta estará dada en los términos de relación persona - ambiente, una coadaptación nutrida de intercambios recíprocos. En ningún modo pensamos que la respuesta es de mera adaptación ya que ello implica una imposición de las pautas ambientales, unidireccional, y en su lugar se verifica un proceso bidireccional estímulo – respuesta.

5.3.2.2.1. Características de los sistemas abiertos

El funcionamiento de los sistemas abiertos se explica a partir de la interconexión de numerosos mecanismos, de ahí la complejidad del mismo. En este apartado describiremos significado y funcionamiento de cada uno de ellos.

a. Comportamiento probabilístico y no determinístico

La complejidad de los sistemas deriva en parte de la naturaleza de sus interacciones con su medio ambiente. Las variables del entorno pueden definirse, desde la esta perspectiva, como controlables o no controlables para el sistema. A partir de su grado de control, sus conductas podrán fluctuar de la previsibilidad – en el caso de un control absoluto del ambiente-, a la indeterminación y la imprevisibilidad, en caso que las fuerzas del ambiente no puedan manejarse, exigiendo respuestas de adaptación de parte del sistema.

b. Retroalimentación (Feedback)

¹⁸ Chiavenato, I. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mc Graw Hill, México, 1981.

Se llama retroalimentación a la incorporación como entrada de una parte de la energía de salida. Desde la perspectiva cibernética, es concebido como un sistema de comunicación que produce una acción de respuesta a una entrada de información. Estos bucles de realimentación tienen la particularidad de ser continuos y buscan reducir el margen de error en la operación del mecanismo. Así por ejemplo si una acción no alcanza el objetivo, se hace necesaria una corrección que atenúe la diferencia, hasta llegar a una convergencia en el comportamiento, lo que se denomina homeostasis.

La retroacción o feedback se conforma en una serie de cuatro procesos:

1. El atraso: es el tiempo transcurrido entre el momento en que la perturbación saca el sistema de su estado de equilibrio y el momento en que se inicia la acción correctiva.
2. La ganancia: es la cantidad de corrección ejercida por el mecanismo de retroacción.
3. La carga: es la extensión y la velocidad de los cambios que deberán ocurrir para restaurar el equilibrio.
4. La guía: es la distancia entre la posición o situación prevista y la posición o situación real.

Las principales funciones de la retroalimentación son:

- a. Controlar la salida enviando mensajes generados después de la salida al regulador de entrada.
- b. Mantener un estado relativamente estable de operación del sistema cuando se enfrenta con variables externas que pueden ocasionar su fluctuación.
- c. Aumentar la probabilidad que el sistema sobreviva frente a las presiones externas.

La retroalimentación nos lleva a una perspectiva circular de causas y efectos que se realimentan entre sí, rompiendo de esta manera con los patrones lineales – analíticos.

Existen básicamente, dos ciclos de retroalimentación:

b.1. Retroacción positiva.

En este ciclo, las salidas de un sistema actúan sobre sus entradas, creándose un círculo de realimentación incremental de insumos. Como ejemplo, toda escalada bélica comienza con algunos conatos de agresión de uno de los bandos. Si la respuesta del otro bando va en el mismo sentido, el conflicto tenderá a agravarse, es decir, las respuestas de ambos contrincantes van en una misma dirección que produce efectos incrementales.

La naturaleza de los círculos de realimentación puede ser virtuosa o viciosa, variable dependiente de los insumos causa - efecto iniciales.

b.2. Retroacción negativa.

Se le conoce como círculo estabilizador en tanto impone un límite a los ciclos de realimentación positiva. En el caso anterior, si surge un factor que limita el crecimiento del conflicto, como por ejemplo un cese en las hostilidades unilateral, se abre una alternativa de poder detener el conflicto. La retroalimentación negativa actúa como factor estabilizador, tanto en las crisis (círculos viciosos) como en los círculos virtuosos.

c. Homeostasis

La fisiología animal definía homeostasis como "aquellos mecanismos vitales que tienen por objeto conservar constantes las condiciones de vida en el ambiente interno".

Para Beer¹⁹ la homeostasis mantiene las variables críticas del sistema estable dentro de límites establecidos. Según el autor, estos límites son fijados por la capacidad del organismo entero de funcionar satisfactoriamente dentro de ellos. Los límites fisiológicos no son impuestos arbitrariamente desde fuera, sino que se generan desde su interior.

El concepto de homeostasis requiere de mantener cierta estabilidad interna. Toda vez que una de las partes sale de su equilibrio, el sistema activa algunos de sus mecanismos de realimentación accionados para restaurar la normalidad de sus procesos (retroacción negativa).

Como se trata de sistemas abiertos cuya interacción e influencia recibida del medio es constante, el concepto de homeostasis propone un autocontrol que lleve a la totalidad del sistema a permanentes ajustes dinámicos.

d. Equifinalidad

El concepto de equifinalidad se asocia con la orientación que persigue un sistema como un todo interdependiente. Mientras los sistemas abiertos disponen de varias alternativas para el logro de sus propósitos, en función a la dinámica de intercambios ambientales, los sistemas cerrados, se hallan limitados a la ejecución de patrones de relaciones predeterminadas, pues su estructura produce la reducción de sus comportamientos posibles.

De este modo, los sistemas abiertos se conducen como modelos flexibles que combinan la comunicación de los resultados producidos en sus puntos de salida, con el acceso a sus diferentes recursos internos. La estructura del sistema no es más que el reflejo de un proceso funcional más complejo.

Desde la teoría de la decisión, la equifinalidad es un comportamiento determinado de un sistema, que puede ser alcanzado desde diferentes estados iniciales y/o por diferentes conjuntos de transformaciones. Dada una entrada y un procesamiento determinado, una salida es inequívocamente definida, pero esa salida puede ser alcanzada desde otras entradas y otros procesamientos.

La teoría general de sistemas vuelve a introducir el concepto de conducta teleológica, pero a partir de un enfoque mucho más acotado, el de las conductas activas. Las categorías de conductas activas son:

- Conducta con un propósito.
- Conducta sin propósito.
- Conducta intencional.

Una conducta con propósito reúne las siguientes características:

- La conducta con propósito se dirige hacia un objetivo.

¹⁹ Beer, S. "Ciencia de la Dirección", El Ateneo, 1974.

- Se manifiesta una relación de reciprocidad entre el sistema y su medio ambiente. Existe un proceso de acoplamiento estructural, donde sistema y medio ambiente se ajustan dinámicamente en función a sus respectivos feedbacks.
- Muestra siempre cursos alternativos de acción.
- La elección de conducta debe conducir a un resultado.
- La conducta intencional pertenece a sistemas que no tienen objetivos propios, en cambio la conducta con propósito pertenece a sistemas que pueden decidir cómo se van a comportar (por ejemplo, la actividad humana).

5.3.2.2.2. Sistemas cerrados

Las definiciones más conocidas sostienen que los sistemas cerrados son aquellos que funcionan independientemente del medio, pues no admiten interferencias externas o intercambios con el exterior. Sus características los convierten en presa de un absoluto determinismo, de manera que su conducta es predecible. La ausencia de contacto con el entorno hace en principio, más vulnerable a este tipo de sistemas, pues carece de capacidad de respuesta ante los cambios ambientales. De esta manera acentúan la entropía, con la correspondiente destrucción del orden interno del sistema.

La Teoría de la Identidad formula una paradoja de los sistemas abiertos, pues concibe que este llega a serlo merced a sus clausuras, que le confieren autonomía. La interacción del par dialógico apertura - cierre asociada a los mecanismos recursivos del sistema, resulta ser una condición de integridad del sistema pues alude a la relación de pares opuestos entropía - neguentropía.

Es cierto que al tomar la definición textual de sistema cerrado, resulta un tanto difícil poder ejemplificarlo fuera del estrecho marco de los modelos conceptuales.

En la acción sistémica decimos que un sistema tiende a ser cerrado cuando disminuye sus intercambios con el entorno inmediato. Esta mayor flexibilidad en el concepto nos permite trazar analogías con los sistemas vivos y también con los distintos modelos organizacionales.

5.3.2.2.3. Límites de un sistema

El límite es la frontera del sistema, aquello que la distingue y separa de los otros sistemas y de estos a su vez, con el entorno. La percepción del límite tiene un componente objetivo, de clara delimitación (ejemplo dado en los límites territoriales), y otro arbitrario sujeto a la subjetividad del observador, de naturaleza conceptual. En una primera instancia, la distinción entre los límites físico y conceptual estaría supeditada al tipo de modelización a la que recurramos.

Si tomamos a la organización como modelo, ¿cuáles han de ser sus límites físicos y cuáles los conceptuales?. Observamos cómo el fenómeno de la descentralización de funciones, llevado a un punto extremo, ha dado lugar al nacimiento de organizaciones de estilo virtual, esto es, empresas que expanden sus límites de acción a través de su capacidad de construir redes y alianzas interorganizacionales. Esta clase de organizaciones desafía la concepción de límites, donde la distinción entre el espacio interior y el exterior a la firma es en evidencia difuso.

5.3.3. Complejidad de los sistemas

La comprensión del funcionamiento integral de un sistema requiere del aporte de nuevos términos que interpreten sus conductas dinámicas. La pretensión de conocerlos desde un comportamiento exteriorregulado puede limitar nuestra percepción de los mismos a meras respuestas adaptativas. Es necesario hallar términos que expliquen la complejidad de sus procesos internos de apertura y cierre, de autorreproducción, de cambio y en su composición estructural básica.

5.3.3.1. Organización y Autoorganización

El concepto de organización surge de viejas analogías biologicistas que intentaban asimilar los modelos conductuales de los organismos como meta - modelos de realidades complejas. Bajo esta mirada, una organización se comporta como un organismo, toda vez que su composición genérica puede asimilarse. La postura es criticable no solo en cuanto a la pretensión de sus alcances, que consideramos exigua, sino que también exige de la articulación de otras explicaciones que le dan mayor riqueza y *variedad* explicativa. Fruto de esta necesidad es que surge el concepto de autoorganización.

Según Etkin²⁰, el concepto de autoorganización refiere a ciertas capacidades desarrolladas por los sistemas en su interacción con el ambiente. En realidad podemos verla como una manifestación particular de mecanismos homeostáticos. Sus componentes básicos son:

- Producirse por sí sola, dado que el sistema selecciona y realiza las actividades que necesita para seguir operando.
- Mantiene sus rasgos de identidad frente a las perturbaciones del medio circundante.
- Capacidad de operar en condiciones diferentes a las de origen, sin perder cohesión entre las partes.
- Autonomía, en el sentido que el sistema dispone de sus propias unidades de gobierno.
- Presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización.
- Capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

Hablar de autoorganización significa, entre otras cosas que el sistema no está determinado desde el afuera, sino que su realidad también debe leerse desde la lógica interna de funcionamiento. La invariancia es la permanencia de rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo. Ejemplo de ello son el carácter represivo de las prisiones, la solidaridad de las cooperativas, el dogma en la Iglesia, etc.

La distinción entre los conceptos de organización y autoorganización los podemos tener al comparar el funcionamiento de una máquina con el de un ser viviente. La máquina funciona merced al buen andar de sus componentes pero si uno de ellos se desarregla precisa de alguien (un tercero) para poder ser reparada. En cambio un organismo vivo se compone de moléculas y células que se degeneran y regeneran de manera permanente.

La lógica de los sistemas vivientes deja de ser una lógica lineal para convertirse en un sistema recursivo en el que la entropía y la neguentropía realizan una danza simbólica.

²⁰ Etkin, J.; Schvarstein, L., “Identidad de las Organizaciones”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.

Si bien el sistema autoorganizado es autónomo, no puede bastarse a sí mismo de modo que a la vez es co-organizador, importando la información y la energía necesaria del entorno en un intercambio de naturaleza interretroactiva.

5.3.3.2. Entropía y Neguentropía

El concepto de entropía se elaboró a partir de las dos leyes básicas de la Termodinámica, disciplina que estudia las leyes de la energía en el universo. Su primera ley llamada de Conservación de la Energía, afirma que en todo universo cerrado, la energía ni se crea ni se destruye, se transforma. La energía es una cantidad fija e inamovible pero adopta variadas formas.

La segunda ley se conoce como Ley de la Entropía Creciente, que afirma que cada vez que se usa energía, ésta se transforma y se degrada. Esa degradación tiende a que la energía se haga inutilizable, por eso, la cantidad de energía es siempre constante, pero la proporción de energía utilizable por el hombre es decreciente.

Se llama entropía a la cantidad de energía degradada, no aprovechable para el trabajo, uso o transformación. La Segunda Ley dice que si bien la energía total siempre es constante de acuerdo con la Primera Ley, la cantidad de energía degradada (entropía) siempre es creciente (energía perdida para el hombre pero no aniquilada). De esta manera la entropía marca un proceso irreversible de degradación del sistema.

El proceso que detiene la degradación del sistema se conoce como neguentropía o entropía negativa. Los mecanismos de reproducción celular de los seres vivos funcionan reemplazando células muertas por células vivas de manera continua, cuyo resultado visible es la estabilidad del sistema en su conjunto. La diferencia en la juventud de los organismos, radica en la naturaleza de sus sistemas neguentrópicos.

5.3.3.3. Carácter holográfico de los sistemas

La holografía se originó es una técnica que utiliza rayos láser para registrar imágenes. Cada una de sus partes independientemente del resto, puede reproducir a la totalidad de la figura.

La holografía demostró que es posible crear procesos donde la totalidad puede ser codificada a través de sus partes.

Según Morgan²¹, puede hacerse una lectura de la conducta holográfica de las organizaciones dada por:

- Tomar el todo en sus partes.
- Crear conectividad y redundancia.
- Crear simultáneamente especialización y generalización.
- Crear capacidad de auto-organización.

1. Redundancia de las funciones

²¹ Morgan, G. "Imágenes de la Organización", Editorial Alfaomega, México D.F., 1996.

Incorporar redundancia en una organización significa incorporar una estructura de haceres en la que las partes están sujetas al todo y se ven afectadas por este, principio opuesto al burocrático basado en la superespecialización y en la independencia de las partes con el todo.

Ejemplo de redundancia funcional es la tendencia a instruir trabajadores con capacidades múltiples de manera que pueden rotar por distintas áreas de trabajo de acuerdo a las prioridades asignadas en el momento. Se dice entonces que el sistema está dotado de flexibilidad y es capaz de reorganizarse.

2. Variedad requerida

Desde una perspectiva cibernética, este principio plantea una relación de complejidad recíproca entre la complejidad del entorno y la complejidad que necesariamente debe desarrollar el sistema. Para los sistemas holográficos los mecanismos de auto-organización deben desarrollar la suficiente variedad en su proceso de co-construcción en correspondencia con la complejidad del entorno.

En el ejemplo anterior, el modo de estructurar la calificación de los trabajadores tendrá que ser de mayor refinamiento, quizás a través de grupos que desarrollen la habilidad requerida por su entorno, y que a la vez tengan la capacidad de auto-organizarse.

5.3.3.4. Autopoiesis

Para Maturana y Varela²² la definición de autopoiesis es inseparable de la definición de ser vivo. Según los autores, los seres vivos se caracterizan por producirse en forma recursiva y continua, en virtud de estar dotados de una organización propia. En este acto de autoproducción el ser viviente se autoorganiza, con independencia de los estímulos e insumos del entorno. Como dicen los autores:

*“Nuestra proposición es que los seres vivos se caracterizan porque, literalmente, se producen continuamente a sí mismos, lo que indicamos al llamar a la organización que los define, organización autopoietica.”*²³

El reconocer a los seres vivos como unidades autopoieticas implica, al mismo tiempo definir su autonomía intrínseca.

Un ejemplo de autopoiesis se puede dar en la reproducción celular. En términos simples diremos que cada célula produce una copia de sí misma, fenómeno en el que no interviene fuerza externa alguna. Entonces se puede decir que las células se han auto-reproducido, siendo esta una de las características determinantes de la organización autopoietica.

5.3.3.5. Morfogénesis, estabilidad y cambio

Definimos como morfogénesis la capacidad que tiene el sistema organizacional de modificar sus estructuras, a través de un proceso de corrección y de aprendizaje continuos. Esta propiedad diferencia al sistema organización de otros, como por ejemplo los sistemas vivos.

²² Maturana, H.; Varela, F. “El Árbol del Conocimiento”, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1984.

²³ Maturana y Varela, op. cit. página 25.

Si integramos los conceptos de sistema abierto y sistema cerrado, homeostasis, morfogénesis, autoorganización, recursividad y retroalimentación, comenzaremos a comprender cuáles son los significados de la estabilidad y el cambio de un sistema.

En principio todo sistema tiende a conservar su equilibrio frente a las perturbaciones que provienen del entorno, pero que dicho equilibrio se da en un estado de permanente interacción y cambio en el que el sistema sigue determinados ciclos de autocorrección. En términos de funcionamiento sistémico, se verifica que en los procesos homeostáticos se generan patrones de retroalimentación que siguen conductas recursivas.

Utilizando los conceptos de autoorganización y morfogénesis, comenzamos a delinear otro problema, tal es, el del cambio como simple adaptación al entorno o como proceso de co-construcción.

Desde la óptica del paradigma de la simplicidad, diremos que el sistema, o las organizaciones como fenómeno sistémicos, deben adaptarse para sobrevivir. Adaptarse pasa a ser sinónimo de copiar, de seguir a la empresa líder, de correr detrás del cambio.

En cambio desde el paradigma de la complejidad, se esgrimen la autoorganización, la morfogénesis y la recursividad como conceptos que se integran para explicar que, los sistemas no responden pasivamente ante los cambios del entorno, sino que construyen sus propios cambios y buscan reestablecer su equilibrio a partir de su identidad. Se da la paradoja entonces, de darse un proceso de doble sentido, en el que conviven la clausura propia de los sistemas cerrados (que tiende hacia la estabilidad), con la permeabilidad de los sistemas abiertos (que tiende hacia el cambio).

Los estados de crisis y catástrofe son dos variantes del fenómeno del cambio. En un proceso de cambio normal, las perturbaciones del medio generan fluctuaciones internas momentáneas que pueden ser reabsorbidas por la acción de los mecanismos de regulación del propio sistema, sin afectar la continuidad en el modo de relaciones establecidas. A este tipo de cambio se le llama, cambio estable.

Según Etkin²⁴, los estados de crisis se circunscriben dentro del cambio estable donde la estructura sufre cambios transitorios que son absorbidos por el propio sistema. Sus características son:

- a) Existen relaciones antagónicas, de índole transitoria y localizada en ciertos puntos de la organización.
- b) Su presencia es conocida por los participantes, quienes perciben la presencia de un conflicto cuya permanencia les afecta.
- c) Es posible una división entre las manifestaciones del conflicto y las causas más profundas que las generan, de manera que resolver sus efectos no anula la crisis.
- d) La organización no puede sostener el conflicto por mucho tiempo, existen ciertos umbrales de tolerancia.
- e) Las crisis no son deductivamente repetitivas, sino singulares y únicas, no pueden predecirse.
- f) La crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control, hay una pérdida transitoria de estabilidad por la incapacidad relativa de los controles para mantener las condiciones anteriores.
- g) Una crisis implica la presencia de varios tipos de racionalidad que actúan o presionan sobre una misma situación, por ejemplo la coexistencia de racionalidades individual, grupal, institucional

²⁴ Etkin, J.; Schvarstein, L., "Identidad de las Organizaciones", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.

y de otras organizaciones del medio, confrontadas todas ellas en la búsqueda de recursos escasos.

Cuando las crisis se realimentan y crecen, suelen superar la capacidad del sistema para su absorción, que puede acarrear su colapso. Las catástrofes generan una discontinuidad en las relaciones de la organización, que pone en peligro la supervivencia de la misma. Se da entonces, una lucha por la continuidad en la que se pone en juego, el tiempo y la capacidad de reacción para controlar la inestabilidad.

Una de las variantes del cambio estable, es la conducta de ciertas organizaciones tendiente a la conservar sus estructuras. En ellas los mecanismos de regulación homeostática y los de control de desvíos, cumplen un rol fundamental para lograr la estabilidad del sistema.

Ello significa que el sistema compensa la dinámica de intercambios, asimilando perturbaciones y cambios. En realidad su conducta se orienta a la adaptación, pero privilegiando sus propios procesos de coherencia interna.

Una estructura conservadora es deliberadamente repetitiva, pues su meta es lograr una copia, una recreación permanente del estado original que la mantenga tal cual es, y tal cual fue, en un permanente proceso de autoconstrucción que sin embargo, admite variaciones.

En el caso de los sistemas innovadores, se da un proceso de morfogénesis donde los cambios ocurridos exceden los umbrales de corrección homeostática. Ello provoca un alejamiento del equilibrio, un cambio de su estado original, que en ocasiones suele ser desorden, y en otras, la búsqueda de un nuevo orden.

La visión ecológica derivada de las teorías evolucionistas de Charles Darwin, lleva la teoría de la supervivencia de las especies al terreno social, señalan que las organizaciones, como organismos de la naturaleza, deben desarrollar si es que desean sobrevivir, la habilidad de apropiarse de los recursos escasos, compitiendo con otros (es decir a expensas de otros). En esta lucha por sobrevivir el entorno selecciona a los competidores que tienen éxito, condenando a los más débiles. Desde esta perspectiva se cambia la idea de adaptación por la de dinamismo evolucionario. Las especies (organizaciones) varían en su proceso de supervivencia, sumando habilidades competitivas ante cambios del entorno o en sus incursiones en otros territorios. Dichas variaciones se ciernen en un círculo de variación, selección, retención y modificación de las características de las especies.

5.4. Estructura, función, diferenciación e integración en un sistema.

El conocimiento de un sistema es en cierta medida, un ejercicio de percepción. Si lo que queremos conocer es un sistema vivo, como por ejemplo una célula, lo primero que veremos será su estructura, su cuerpo exterior que la distingue de otras células y de su medio ambiente.

Por otra parte, la estructura incluye toda una serie de relaciones que se dan en su interior, relaciones que se dan entre las partes que forman esa estructura, cada una de las cuales desarrolla una función específica.

Mientras el concepto de función hace referencia a la diferenciación entre cada parte, y al aporte que estas, a través de su actividad realizan al sistema, el concepto de estructura transmite la integración necesaria entre las partes de un sistema, a través de la cual este funciona como tal.

5.4.1. Estructura de un sistema

La estructura de un sistema es la resultante de la subdivisión o factorización de sus metas globales en una escala jerárquica de subsistemas menos complejos. Cada subsistema contribuye al logro de los fines del sistema inmediato superior, hasta concluir en el logro de las metas globales del sistema.

La composición de la estructura total se halla ligada a la interacción de una serie de variables como ser:

- El grado de fragmentación del sistema
- La complejidad de las tareas de los subsistemas
- Las comunicaciones y la coordinación que existen dentro del sistema
- El grado de interacción y de complementación entre las actividades
- La concordancia de los objetivos de cada subsistema con los del sistema mayor.

5.4.2. Subsistemas

En principio diremos que un subsistema es el resultado de la división o factorización del sistema total, en partes, cada una de las cuales posee relativa autonomía. En el ámbito de las organizaciones se denomina departamentalización a la división interna del trabajo que da vida a los subsistemas organizacionales.

5.4.2.1. Interacciones entre los subsistemas

Debe coexistir una necesaria independencia entre los subsistemas, si es que estos quieren especializarse en sus cometidos, y guardar un margen de interacciones entre los mismos. Estas interacciones surgen como acoples de entradas / salidas, en las que cada actividad se apoya en otras para poder cumplir con su función. Estos acoplamientos pueden ser de diferentes tipos:

- Acoplamiento en serie: este es el caso en que dadas tres subunidades, la subunidad A se acopla en serie con la subunidad B, y esta con la subunidad C.
- Acoplamiento paralelo: existe cuando una unidad se acopla con dos o más.
- Acoplamiento con retroacción: funciona cuando se forman ciclos, en este caso la subunidad A se acopla con la subunidad B, que a su vez se vuelve a acoplar con la A.
- Una variante del anterior es cuando en lugar de acoplarse dos subsistemas, la retroacción incluye a tres o más partes.

5.4.2.2. Diferenciación e integración.

Según Lawrence y Lorsch²⁵, cada departamento o subsistema, se especializa orientándose hacia sus metas particulares e interactuando cada uno de ellos, con entornos particulares, es decir, existe un proceso de necesaria diferenciación interna.

Para que el sistema funcione como tal es preciso integrar los distintos subsistemas, pero como dicen los autores, la preocupación por conseguir colaboración, subestimó la necesidad igualmente importante de la diferenciación dentro de las organizaciones. Por ello, la necesidad de integración debe ir acompañada de una eficaz resolución del conflicto.

²⁵ Lawrence, P.; Lorsch, J. "La Empresa y su Entorno", Plaza & Janes, Barcelona, 1986.

5.4.2.2.1. Diferenciación

A través del concepto de diferenciación podemos explicar cuáles son las características idiosincrásicas propias del funcionamiento de cada área o departamento de una organización. Este concepto que trataremos con mayor profanidad en la Unidad 8, se define en cuatro categorías relevantes:

- Orientación hacia el objetivo: un departamento o subsistema se identifica con su propio subproducto especializado, en contraste al producto organizacional, considerada como un todo.
- Orientación interpersonal: los niveles de relaciones internas pueden asumir dos conductas, la orientación a los objetivos o hacia las tareas, y la orientación hacia las personas. Según los autores, cada departamento tendrá una u otra predisposición, así se da el caso de los departamentos contables o de producción, cuya orientación básica tiende a concentrarse en las tareas, mientras que departamentos como los de márketing o recursos humanos, privilegian los aspectos interpersonales.
- Orientación temporal: los autores ilustran con un ejemplo la diferencia en la percepción de la importancia del tiempo en la tarea de cada área, al decir que mientras los departamentos de producción y de ventas tenían una orientación cortoplacista, en la que los tiempos de respuesta eran relativamente cortos, departamentos como los de investigación y desarrollo trabajan con horizontes temporales mucho más amplios e indeterminados.
- Nivel de formalización de las estructuras: cuanto más predecible es el resultado de la tarea o el ambiente al que debe enfrentarse el departamento, más se respetan las jerarquías formales, las normas disciplinarias y de conducta.

5.4.2.2.2. Integración

La integración se refiere al esfuerzo para coordinar la acción de las subunidades, con el fin de llegar a obtener un resultado global.

Cuanto más complejos son los problemas de integración (ya sea por la diferenciación acentuada o por las presiones ambientales) más medios de integración serán utilizados.

Diferenciación e integración son opuestos antagónicos, es decir, cuanto más diferenciada es una organización, más difícil es la solución de puntos de vista conflictivos que generan los departamentos. Algunas de las herramientas de coordinación propuestas son:

- Un sistema formal de coordinación
- La jerarquía administrativa.
- La utilización de grupos interfuncionales en uno o más niveles de administración.

5.4.3. Variedad

Estrechamente relacionada a la idea de diferenciación e integración está el principio de variedad obligada, el cual expresa que los mecanismos internos reguladores de un sistema deben ser tan

diversos como el entorno en el cual están intentando vivir. Cualquier sistema que se evite a sí mismo de su entorno está condenado a la atrofia y a perder su naturaleza compleja y distinta.

La capacidad de evolución de un sistema depende de la habilidad de moverse hacia formas más complejas de diferenciación e integración, y de la mayor variedad en el sistema de facilitar una habilidad para tratar con las contrariedades y oportunidades que caracterizan al entorno.

5.5. Introducción a la complejidad

La concepción de la complejidad y del pensamiento complejo es de un tratamiento reciente, que ha cobrado fuerza en el ámbito de las ciencias con el aporte de la teoría de sistemas.

Entonces, la complejidad como naciente paradigma, ha marcado una ruptura respecto a los enfoques precedentes lineales e incluso deterministas. Un claro ejemplo de esta escisión podemos observarla en el análisis que de las organizaciones hace cada enfoque. Mientras el pensamiento lineal concibe a las organizaciones como esencialmente mecánicas, el paradigma de la complejidad las interpreta considerando la multiplicidad tanto de paradigmas o visiones que la conforman, como de interrelaciones entre los procesos técnicos, ideológicos e instrumentales.

Simon²⁶ define un sistema de complejidad organizada según el arreglo de un gran número de partes que interactúan de manera no simple. En tales sistemas el todo es más que las partes, en un sentido pragmático, pues dadas las propiedades de las partes y las leyes de su interacción, no es algo trivial inferir las propiedades del todo.

El nexo que nos ayuda a comprender la complejidad de un sistema es la jerarquía. Las taxonomías que desarrollamos alrededor de un sistema nos dan una estructura para poder organizar y comprender la complejidad. Un ejemplo de este método de abordaje es la jerarquía de necesidades humanas de Maslow, expuesta en el capítulo 4.

Desde este punto de vista los problemas se dividen en estructurados o mal estructurados.

Un problema bien estructurado satisface los siguientes criterios:

- Puede describirse en términos de variables numéricas.
- Pueden especificarse los objetivos logrados, en términos de una función objetivo bien definida.
- Existen algoritmos que permiten que se encuentre la solución y se exprese en términos numéricos reales.

5.5.1. Abordajes de la complejidad

Algunas estrategias de abordaje de las totalidades complejas, se basan en modelos jerarquizadores que a partir de la fragmentación, intentan imponer cierto estado de orden.

Entendemos que estos esquemas de abordaje parten desde y hacia la simplicidad pues no desarrollan variedad en el observador / operador.

5.5.1.1. Jerarquías

En un primer intento de comprender / abordar la complejidad, la jerarquía actúa como medio para establecer el orden en el desorden. Un método típico es fragmentar el sistema en partes para luego

²⁶ Simon, H. "The Architecture of Complexity General Systems, 1962.

volver a integrarlo, de manera de poder inferir el todo a partir de las interacciones de sus componentes. Taxonomías como las de Boulding²⁷, que agrupaban los sistemas en escalas de complejidad creciente, son un modo de limitar la cantidad de relaciones intersistémicas para luego poder medirlas. Su modo de aplicación implica:

1. Que un sistema siempre se compone de otro sistema.
2. Dado un sistema en particular, pueden encontrarse siempre otros sistemas que lo comprenden, excepto para el sistema universal.
3. Dado dos sistemas, el sistema que comprende al otro puede llamarse "sistema de nivel elevado".
4. Los sistemas de nivel bajo están compuestos, a su vez, de un conjunto de subsistemas.

5.5.1.2. Soluciones programadas

Otra manera de reducir la variedad de un problema es a través de su estructuración, método que transforma decisiones no programadas en soluciones programadas.

La estructuración debe cumplir con algunos principios:

- La posibilidad de ser medible y cuantificado.
- Se pueden especificar los logros a partir de objetivos bien definidos.
- Son susceptibles de ser expresados a través de rutinas o algoritmos.

Los métodos de solución se pueden resumir de acuerdo a dos criterios: generalidad y fuerza.

La generalidad de un problema está directamente relacionada con su tamaño. Los términos que la definen distinguen el espectro de problemas sobre los cuales ha de aplicarse el método, y las necesidades de información del mismo. La fuerza del método se puede definir en base a:

- La probabilidad de proporcionar una solución exitosa.
- El alcance y dominio de aplicación de las soluciones.
- La calidad de las soluciones.
- La eficiencia del método.

5.5.2. Introducción al pensamiento complejo

En el desarrollo de sistemas que permitan la resolución de problemas complejos subyace una contraposición entre paradigmas científicos, entre la ciencia clásica y los nuevos paradigmas que arrancan con la Teoría de Sistemas.

Tomaremos algunos de los desarrollos de Edgar Morin para poder explicar en qué consiste el pensamiento complejo, cuáles son sus nexos con el enfoque de sistemas y en qué plano se traba la disputa y la crítica con las bases epistemológicas de la ciencia clásica.

La complejidad es algo que experimentamos en nuestros desconciertos, en la vaguedad de conceptos, en la ausencia de orden aspectos todos que trasuntan en una palabra síntesis: incertidumbre. Para Morin la complejidad es una palabra problema y no una palabra solución. No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple, de controlar y dominar lo real. Se trata de ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de negociar, de dialogar con lo real. "²⁸

²⁷ Boulding, K., "General System Theory", General Systems, 1956.

²⁸ Morin, E. "Introducción al Pensamiento Complejo", Gedisa, Barcelona, 1993.

El pensamiento complejo suele inducir dos ilusiones, la primera es creer que la complejidad conduce a la eliminación de la simplicidad, sino que surge allí donde el pensamiento simplificador falla. Mientras que el pensamiento simplificador desintegra la complejidad de lo real, el pensamiento complejo integra integra lo más posible los modos simplificadores de pensar pero rechaza sus consecuencias mutilantes, reduccionistas, unidimensionalizantes y cegadoras.

La segunda ilusión es la de confundir complejidad con completud. Ciertamente es que el pensamiento complejo aspira al conocimiento multidimensional, pero permanentemente se halla en un estado de tensión entre su pretensión de un saber no parcelado y lo incompleto de dicho conocimiento. Este paradigma que ha guiado y es fuente de progreso de disciplinas tales como la física, la biología, la sociología y la psicología, es la causa de su ceguera porque:

- La causa profunda del error no está en el error de hecho (falsa percepción), ni el error lógico (incoherencia), sino en el modo de organización de nuestro saber en sistemas de ideas (teorías, ideologías).
- Hay una nueva ignorancia ligada al desarrollo mismo de la ciencia.
- Hay una nueva ceguera ligada al uso degradado de la razón.

Se considera que estos enfoques tuvieron éxito en la explicación de los fenómenos físicos, pero no pudieron explicar las propiedades de los sistemas en los campos biológico, conductual y sociológico. Según Van Gich²⁹, sus principales omisiones fueron las siguientes:

1. No podían explicar por completo fenómenos como organización, mantenimiento, regulación, y otros procesos biológicos característicos de los sistemas vivos.
2. El método analítico no fue adecuado para el estudio de los sistemas holísticos. Se suponía que los procesos de fragmentación - integración, no podían inferirse a partir de las propiedades de las partes.
3. Las teorías mecánicas no fueron diseñadas para tratar con sistemas de complejidad organizada que mostraron estructuras complejas acopladas a fuertes interacciones.
4. La conducta de búsqueda de objetivo de sistemas vivos necesitaba de un fundamento teórico que no podía ser proporcionado por las explicaciones teleológicas o de relaciones causa-efecto.

Comprender el planteo del pensamiento complejo es entrar a dirimir cuáles son nuestras herramientas de organización del conocimiento, empezando por los principios lógicos de la disyunción, la abstracción y la reducción. A grandes rasgos podemos establecer una comparación entre las premisas del pensamiento /paradigma lógico y las que intenta emprender el pensamiento complejo:

PENSAMIENTO LOGICO	PENSAMIENTO COMPLEJO
Orden	Desorden
Unicidad: fenómenos aislados	Multiplicidad: condensa lo uno y lo múltiple

²⁹ Van Gich, "Teoría General de Sistemas Aplicada", Trillas, México D.F., 1978.

Organización	Auto-eco-organización
Búsqueda de la certeza	Tolerancia de la incertidumbre
Interacción de los fenómenos	Inter-retroacción de fenómenos
Disyunción entre sujeto y objeto en el acto de conocer	Integración sujeto-objeto en el acto del conocer.
Paradigma de la simplicidad	Paradigma de la complejidad
Percepción estática de los fenómenos	Los fenómenos se hallan en permanente estado de cambio
Pensamiento lineal	Pensamiento paradójico

Fuente: elaboración propia.

Aclararemos algunos puntos esenciales de este cuadro.

1. La relación objeto – sujeto.

En el panorama de la lógica tradicional consideramos que el sujeto es independiente del objeto observado. Merced a esta relación de dicotomía es posible plantear la noción de objetividad y de verdad objetiva, como fenómenos aislables.

Según Morin opina la idea de universo puramente objetivo está privada no solamente de sujeto sino también de ambiente, de más allá: es una idea de extrema pobreza cerrada sobre sí misma.

El pensamiento complejo *incluye* al sujeto de manera que este deja de ser imparcial, pues en la relación entre ambos se *construye* el conocer. El conocimiento se constituye en objeto del conocimiento, en un meta – punto de vista, o dicho de otro modo, como producto de la autorreflexividad que es reflexión de segundo orden:

- En un primer nivel la reflexión sujeto – objeto, construye el conocer.
- En un segundo nivel la reflexión sujeto – conocimiento construido, como una reflexión sobre el conocer mismo. Gráficamente sería como tomar distancia para poder ver, desde una perspectiva más amplia al conocedor mismo en el acto del conocer.

2. Paradigma de la simplicidad - Paradigma de la complejidad

Según Etkin³⁰, la idea de paradigma hace referencia a los distintos marcos interpretativos y cognitivos que comparte y maneja la comunidad científica.

Aplicado al estudio de las organizaciones, reúne las siguientes características:

- 1) Implica negar la posición neutral del observador, quien impone su concepción del mundo al entorno que le rodea.

³⁰ Etkin, J.; Schvarstein, L., “Identidad de las Organizaciones”, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.

Unidad 6. La Organización como Sistema de Aprendizaje.

Objetivos de la Unidad.

- ☐ Estudiar los modelos de aprendizaje organizacional junto a las restricciones de este proceso.
- ☐ Abordar los objetivos y propuestas de la moderna gestión del conocimiento.
- ☐ Estudiar la naturaleza del conocimiento tácito, así como la relevancia de su asimilación.
- ☐ Definir el concepto de “organizaciones que aprenden” como producto de la implementación de los modelos de aprendizaje y de gestión del conocimiento.

6.1. Dinámica del proceso de aprendizaje.

En la última década ha cobrado mayor fuerza el concepto de economía del conocimiento o economía del saber. Drucker¹ hacía referencia a ello como una instancia de escala global sensible al quehacer corporativo. La sociedad contemporánea es una “sociedad del saber” siendo el rol de las organizaciones el poder conservarlo e incrementarlo.

La sociedad del saber cambia el estatus de las relaciones laborales y del contenido del trabajo en sí. Reich² describe una nueva clase de empleado, “los trabajadores del conocimiento” en oposición a las tareas rutinarias y superespecializadas de estilo taylorista. Su capacidad de aprendizaje opera en función a cuatro tipos de habilidades básicas: abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de relacionarse. Ellas se hacen necesarias para poder decodificar el mundo de caos informativo y de sobreinformación actual. Significa ello obtener las herramientas que nos permitan elaborar “mapas de conocimientos”, seleccionar información, estructurar y reestructurar nuestras realidades percibidas.

Desde un punto de vista teórico, en la dinámica del proceso de aprendizaje organizativo se distinguen dos grandes vertientes. Por un lado aquellos desarrollos que estudian los modelos de aprendizaje individuales y colectivos. Las preguntas que los guían son, ¿cómo aprenden las organizaciones?, ¿Cuáles son las principales barreras de aprendizaje de las organizaciones?, ¿Porqué las organizaciones desaprenden?.

Estos aportes teóricos se concentran en la perspectiva del aprendizaje en la acción en contraposición al aprendizaje tradicional o de estilo “escolar”.

Otra gran vertiente se relaciona con la gestión del conocimiento en las organizaciones. Este enfoque concentra sus esfuerzos en el diseño de “organizaciones que aprenden” y a partir de ello se preguntan ¿qué características debe reunir una organización que aprende?, ¿De qué modo se pueden capitalizar las experiencias organizativas?, ¿Cuál es el modo más eficaz de transferencia de los saberes?

En las secciones de esta Unidad, abordaremos el tratamiento de ambas temáticas.

¹ Drucker, P. “La Sociedad Poscapitalista”, Sudamericana, 1992.

² Reich, R. “La Riqueza de las Naciones”, Vergara, Buenos Aires, 1993.

6.2. Primera parte: Modelos de Aprendizaje Organizacional.

Basados en los esquemas desarrollados por Argyris y Schön, los modelos de aprendizaje organizacional han supuesto un muy importante aporte en el análisis de las causas que obstruyen el aprendizaje colectivo.

Dado que el desarrollo de los mecanismos de aprendizaje se enmarca en la gestión de organizaciones, cuya esencia es la dinámica, privilegiamos la noción de aprendizajes en la acción, fundada en la interretroacción de la teoría con la praxis.

6.2.1. Características del aprendizaje en la acción

El aprendizaje en la acción se orienta a explorar cómo las personas elaboran su capital de experiencias, de qué modos “leen” e interpretan los hechos y cómo los transforman en conocimiento. Argyris, propone un modelo de conocimiento en la acción, como esquema social que da sentido a los procesos colectivos de aprendizaje. La acción es la condición necesaria pero no suficiente para producir conocimiento comprobable.

Las preguntas que guía la conversión del aprendizaje en conocimiento es ¿cómo sabemos cuando sabemos algo? Para Argyris ello se pone del siguiente modo:

*“El aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error. Un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implementamos esa acción. Es una discordancia entre intenciones y los resultados. También hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados”*³

La naturaleza de las decisiones y acciones organizativas es absolutamente dinámica. Parte importante del trabajo de los directivos es resolver problemas complejos, inestructurados a reflexionando sobre y desde la acción misma. Como dice la siguiente cita de Ackoff:

*“Los directivos no se enfrentan a unos problemas que son independientes unos de otros, sino a unas situaciones dinámicas que consisten en sistemas complejos de problemas cambiantes que interactúan entre sí. Yo llamo a estas situaciones revoltijos. Los problemas son abstracciones extraídas de los revoltijos mediante el análisis; son respecto a los revoltijos lo que los átomos son respecto a las tablas y gráficos. Los directivos no resuelven problemas: controlan revoltijos.”*⁴

El supuesto básico del aprendizaje en la acción sostiene que, en su mayor parte, las situaciones a resolver no hallan sus soluciones en algoritmos o procedimientos estandarizados, pues debido a la interconexión de variables que intervienen o a la turbulencia del ambiente, es dable una visión heurística y sistémica del mismo. A menudo, la reducción de la multiplicidad implícita en cada situación problemática, propone el desafío de hallar el verdadero problema oculto detrás de soluciones aparentes.

En el saber en la acción el sujeto es el protagonista, el descubridor y artífice de su experiencia propia. El conocer forma parte de un complejo proceso de construcción donde quien lo construye trata de elaborar sus propios mapas cognitivos. La reflexión desde la acción sigue patrones tácitos

³ Argyris, Ch. “Conocimiento para la Acción”, Granica, Buenos Aires, 1999, página 19.

⁴ Schön, D. “El Profesional Reflexivo”, Paidós, Buenos Aires, 1998, página 27.

de conducta. Los juicios formados parecen no responder a reglas o esquemas explícitos. En esta perspectiva, la conexión entre el aprendizaje y la acción se relaciona en tres aspectos:

- El aprendizaje en la acción cierra la brecha entre el conocimiento reunido y el requerido actuar en forma efectiva.
- El cierre de brechas jamás es definitivo. El cambio de los contextos propone una continua iteración y control entre las acciones y el aprendizaje obtenido.
- Las acciones efectivas se codifican y almacenan de manera formal e informal en rutinas, políticas o hábitos aprobados por la cultura.

Cabe distinguir dos términos que hacen al tiempo de la reflexión. Podemos reflexionar mientras actuamos – reflexión desde la acción - o podemos hacerlo luego de actuar – reflexión sobre la acción -. En ambas situaciones quien reflexiona en la acción intenta comprender y enmarcar sus acciones, en un intento de darle sentido. Estos esfuerzos marcan el tránsito entre el simple actuar y el conocer desde la acción.

El conocer desde la acción se construye a partir de la reflexión en la acción. Quien lo hace trata de darle sentido a un cúmulo de comprensiones implícitas.

Para Barnard⁵ las fuentes de este saber radicarían en los procesos no lógicos de pensamiento. Como no hemos hallado categoría son niveles para distinguirlos solemos denominarlos genéricamente como intuición. A menudo las estructuras y reglas que guían este modo de pensar suelen ser no conscientes.

Schön describe algunas propiedades inherentes a este modo de conocer:

- Hay acciones, reconocimientos y juicios que sabemos cómo llevar a cabo espontáneamente; no tenemos que pensar sobre ello previamente o durante su ejecución.
- A menudo no somos conscientes de haber aprendido a hacer estas cosas; simplemente nos encontramos haciéndolas.
- En algunos casos, fuimos conscientes una vez de las comprensiones que más tarde fueron internalizadas en nuestra sensación de la acción misma. En otros casos podemos no haber sido nunca conscientes de ellas. No obstante en ambos casos, normalmente somos incapaces de describir el saber que nuestra acción revela.⁶

La teoría de la acción trata de superar la escisión entre pensamiento y acción, sosteniendo que en el actuar, ambos son procesos complementarios que se retroalimentan.

El ambiente organizativo condiciona el modelo de reflexión en la acción. A partir del mismo se puede reflexionar sobre la acción (bucle simple) o reflexionar sobre la reflexión en la acción (bucle doble). Conocer sobre la acción implica poder extrapolar la teoría a las características de la situación. Su saber es tácito: en su práctica diaria formula juicios de calidad sobre los cuales no exhibe reglas o procedimientos.

⁵ Barnard, Ch. "The Functions of the Executive" Cambridge, Harvard University, 1968.

⁶ Schön, D., op. cit.

6.2.1.1. Los gerentes como procesadores de información

En un conocido estudio realizado por Henry Mintzberg⁷, sobre mitos y realidades de las actividades de los gerentes, el autor caracteriza la manera en que estos hacen uso de la información.

1. Mucho trabajo a paso flexible. Los gerentes rara vez cesan de pensar en sus trabajos: durante el día la marcha de sus actividades es alta y constante.
2. Actividad caracterizada por la brevedad, la variedad y la fragmentación. La mitad de las actividades de los ejecutivos toman menos de nueve minutos, en promedio.
3. Preferencia por actividades de participación directa. Existe una predisposición hacia los elementos más activos de un trabajo, en especial aquellos que son corrientes, específicos, concretos y no rutinarios.
4. Preponderancia de comunicación verbal. Según el estudio de Mintzberg, el 80% de las comunicaciones era de naturaleza verbal, y rara vez recurrían a los sistemas de información formal.
5. Redes de contactos. Los gerentes mantienen una compleja red de contactos informales dentro y fuera de la organización, que se reparten entre otros departamentos, clientes, superiores y subordinados.

Además se encarga de destruir algunos mitos que sostenían la imagen del trabajo de un gerente:

- Fantasía: El administrador es alguien que es un sistemático y reflexivo hacedor de planes.
- Realidad: la mitad de las actividades realizadas por los ejecutivos duraban menos de 9 minutos y sólo el 10% de las mismas duraba más de una hora. Ningún estudio ha encontrado patrones importantes en la forma en que los administradores programan su tiempo. Al parecer van de un asunto a otro, respondiendo de continuo a las necesidades del momento.
- Fantasía: La administración es, o por lo menos está en vías de convertirse en una ciencia y en una profesión.
- Realidad: Los programas de los administradores – organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones – permanecen encerrados en la caja fuerte de sus cerebros. La realidad del trabajo administrativo suele ser compleja, pero el administrador se halla saturado de obligaciones fruto de su dificultad de poder delegar funciones. Es decir, el administrador se convierte en presa de su propio conocimiento tácito.

6.2.2. Modelos de aprendizaje en la acción. Barreras defensivas.

El proceso colectivo de aprendizaje generalmente es obstruido en la concepción acrítica de sus procesos. En su afán de evitar la comisión de errores (constituida en fuente de sus temores), las organizaciones retroalimentan de manera positiva, aquellos esquemas de aprendizaje que, paradójicamente los refuerzan. De este modo, se forma un círculo vicioso de desaprendizaje, que consolida las posturas defensivas.

Argyris nos explica cómo las organizaciones desarrollan rutinas y modos de pensar que operan como barreras defensivas obstructoras del aprendizaje. A este esquema de desaprendizaje Argyris

⁷ Mintzberg, H. "Fantasías y Realidades del Trabajo Administrativo" en "El Proceso Estratégico", Prentice Hall, Ciudad de México, 1997.

lo denomina Modelo I, que en esencia es un proceso de ajuste simple de los estadios de desequilibrio de un sistema. En este modelo el aprendizaje ocurre cuando se corrige el desajuste entre intenciones y acciones. Sin embargo, la corrección de errores solo se produce cuando los individuos no se ven amenazados, esto es, cuando no se sienten vulnerables.

Básicamente este nivel de aprendizaje se aprende en la socialización y en el subyace un nivel de teorías implícitas que diseñan las acciones. Se trata de un aprendizaje tácito, aprendido en la práctica misma, cuyo alto grado de automatismo inhibe el acceso a un nivel de aprendizaje mayor.

El nivel de implicación de las teorías en la acción, es explicado por Argyris en la siguiente cita:

*“Es imposible razonar de nuevo en cada situación. Si tuviéramos que pensar las respuestas posibles cada vez que alguien nos pregunta “¿Cómo está usted?”, el mundo no nos prestaría atención. Por consiguiente, cada uno desarrolla una teoría de la acción: un conjunto de reglas que los individuos utilizan para planear y poner en práctica su comportamiento, así como para comprender el comportamiento de los demás. Usualmente estas teorías de la acción llegan a darse tan por sentadas que la gente ni siquiera se da cuenta de que las está utilizando”.*⁸

El aprendizaje limitado se expresa en las rutinas defensivas, producidas por esquemas tácitos de represión organizativa, construidas en los niveles cultural, de valores y percepciones colectivas. En el contexto de operación cotidiana, las rutinas defensivas son naturalizadas, no percibidas, y poseen una coherencia interna tal que las retroalimenta y autorrefuerza. De este modo, los errores persisten producto del bloqueo inconsciente de su percepción. Como dice Argyris:

*“Una rutina defensiva es cualquier acción, política o práctica que evita a los participantes de una organización vivir situaciones incómodas o amenazantes y, al mismo tiempo, les impiden descubrir las causas de esas situaciones. Las rutinas defensivas....sobreprotegen a los individuos y a la organización”*⁹

Estas rutinas defensivas obedecen a ciertas reglas implícitas generales:

1) Soslayar los errores y actuar como si no los hubiera; 2) no discutir este soslayamiento, 3) hacer de su indiscutibilidad algo indiscutible.”¹⁰

Otro aspecto vinculado al refuerzo de rutinas defensivas es el esquema de creencias y de valores que los individuos refuerzan en la acción. Este modelo de pensamiento y acción parte de una retroacción positiva cuyo objetivo es reforzar creencias subyacentes. Argyris llama a este modelo teorías en uso, siendo sus características:

1. Su permanente contradicción entre los valores explicitados como deseables (teoría expuesta) con aquellos que se expresan en la acción (teoría en uso).
2. Los supuestos que sustentan a este modelo subyacen ocultos, lejos de toda observación consciente.
3. Se instala un modo de pensar que no deja salida alguna a la generación de ideas innovadoras o que cuestionen el cuerpo de conceptos establecidos.

⁸ Argyris, Ch. “un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos”, en Harvard Business Review, Deusto, 2000, pág. 102.

⁹ Argyris, Ch. “Conocimiento para la Acción”, Granica, Buenos Aires, 1999.

¹⁰ Argyris, Ch. “Como Vencer las Barreras Organizativas”, Díaz de Santos, Madrid, 1993.

Como nos dice Argyris, las rutinas defensivas encierran a los miembros de la organización en una espiral de comunicación paradójica, en tanto prevalezca el trasfondo de prácticas represivas que refuerzan el estatus de inacción. Citamos al autor:

“Si no discuten las rutinas defensivas, éstas continuarán produciéndose. Si las discuten, ellos(los individuos) pueden tener serios problemas.”¹¹

Según Senge¹² de ello resulta que las acciones que refuerzan el sistema de pensamiento o los modelos mentales, únicamente son retroalimentadas por omisiones .

Aquí podemos encontrar un aporte interesante de esta perspectiva pues induce a pensar que todo modelo de aprendizaje organizacional debe ser tolerante a la ambigüedad, la incertidumbre y en particular al factor cambio.

Los esfuerzos defensivos que se orientan al no – cambio y por ende al desaprendizaje se construyen también desde el lenguaje a partir del uso de las metáforas organizacionales.

En esta clase de ambientes resulta natural escuchar frases instituidas en el decir cotidiano:

“Aquí es imposible cambiar algo....”

“Para qué arriesgarnos a tomar iniciativas si todo da igual...”

“Si las cosas andan mal, mejor no decirlo...”

Argyris¹³ describe los valores de este modelo:

1. Logre el propósito que usted pretende.
2. Maximice las ganancias y minimice las pérdidas.
3. Reprima los sentimientos negativos.
4. Compórtese de acuerdo con lo que usted considere que es racional.

Y las estrategias de acción que surgen de este marco de valores son:

1. Defienda su posición.
2. Evalúe los pensamientos y las acciones de otros, tanto como sus propios pensamientos y acciones.
3. Atribuya la causas de cualquier cosa que usted esté tratando de comprender.

La finalidad de estos valores y estrategias es evitar toda situación que vuelva a sus protagonistas vulnerables o incompetentes.

Las configuraciones burocráticas refuerzan las premisas del modelo I definiendo un contexto de aprendizaje limitado por el exceso de rutinas, métodos y procedimientos. La rigidez en las estructuras es también rigidez en el pensar, es resistencia al cambio (en primer término) pero también, resistencia al aprendizaje.

La burocracia promueve los comportamientos defensivos con baja tolerancia al error. ¿Pero qué es un error?

¹¹ Argyris, Ch. “Como Vencer las Barreras Organizativas” pág. 32.

¹² Senge, “La Quinta Disciplina”, Granica, Buenos Aires, 1995.

¹³ Argyris, Ch. “Sobre el Aprendizaje Organizacional” Oxford, México D.F., 1999.

Como decía Ackoff¹⁴ el concepto de error es un índice de las posibilidades de aprendizaje de una organización. Generalmente los esquemas burocráticos definen al error como el desvío de los estándares, imputable a la ineficiencia de quien se ha equivocado.

Para Argyris¹⁵ esta concepción esconde, en su mayor parte, la verdadera causa de los errores que detrás de un saber tácito no productivo, o como dice Schein¹⁶, basado en esquemas de comportamiento o supuestos subyacentes que los individuos dan por hechos, transparencias o realidades naturalizadas.

En la práctica, este estilo de pensamiento se desenvuelve de manera automática como parte de sus teorías de la acción. Dice Argyris:

*“Es imposible razonar de nuevo en cada situación. Si tuviéramos que pensar las respuestas posibles cada vez que alguien nos pregunta “¿Cómo está usted?”, el mundo no nos prestaría atención. Por consiguiente, cada uno desarrolla una teoría de la acción: un conjunto de reglas que los individuos utilizan para planear y poner en práctica su comportamiento, así como para comprender el comportamiento de los demás. Usualmente estas teorías de la acción llegan a darse tan por sentadas que la gente ni siquiera se da cuenta de que las está utilizando”.*¹⁷

En el mismo sentido conceptual, Gore ejemplifica al modelo I con la problemática del círculo de Marale:

*“...las explicaciones que la gente construye a sus problemas forma un círculo cerrado como los problemas en los que están inmersos y de los cuales no pueden salir....”*¹⁸

La organización, al igual que la mente de cada uno de quienes la forma, crece a partir de sus propios elementos, guardando la coherencia interna. Se trata de mantener un estatus de manutención de imágenes y de percepciones colectivas, de una coherencia en la acción que obre sostén de la identidad.

6.2.2.1. Comunicación y barreras defensivas

Las rutinas defensivas se enmascaran en estrategias sutiles de comunicación, basadas en un complejo de acuerdos tácitos, tolerando los mensajes incoherentes e incluso viéndolos como coherentes, o haciendo de cada acción algo incuestionable.

Es en la falta de pensamiento crítico y al poder expresar cuestionamientos – actitudes estas promovidos activamente de manera “tácita” por la organización -, uno de los motores de la postura de ocultamiento. Para las organizaciones significan la principal fuente antiaprendizaje. Como dice Argyris:

“Una de las formas más poderosas que utilizan las personas para abordar la perturbación potencial es crear rutinas defensivas organizacionales. Yo las defino como cualquier acción o

¹⁴ Ackoff, R. “Planificación de la Empresa”, Limusa, 1995.

¹⁵ Argyris, op. cit.

¹⁶ Schein, E. “Cultura Organizacional y Liderazgo”, Plaza y Janés, Buenos Aires, 1989.

¹⁷ Argyris, Ch. “un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos”, en Harvard Business Review, Deusto, 2000, pág. 102.

¹⁸ Gore, E. “la Educación en la Empresa”, Granica, Buenos Aires, 1996, página 110.

*política que impide que los seres humanos experimenten sorpresas negativas, perturbación o amenaza, y, de manera simultánea, impiden que la organización reduzca o elimine las causas de las sorpresas, la perturbación y la amenaza. Las rutinas defensivas son antiaprendizaje y sobreprotectoras*¹⁹.

En el mejor de los casos, el aprendizaje se limita a la reiteración temerosa y superficial de lo obvio. El propósito del razonamiento o las tácticas defensivas es siempre el mismo: evitar la incomodidad, la amenaza, los sentimientos de vulnerabilidad o incompetencia.

Las barreras defensivas nos insertan en el campo de la comunicación paradójica, donde la capacidad de actuar se ve en constante amenaza. La comunicación paradójica propone incongruencias ocultas a nivel del lenguaje y del pensamiento (nivel semántico) e inhiben toda posibilidad de hallar una solución o alternativa de acción (nivel pragmático).

El problema de los mensajes mixtos es que cuestionan y ubican en una posición vulnerable al emisor. Los receptores optan por no señalar las incongruencias, de modo que la no comprobabilidad de los mensajes erróneos potencia las distorsiones. Toda paradoja sostiene la raíz oculta de los problemas, son autobloqueadoras y autosustentadoras y hace improbable que se discuta el problema.

Para Watzlawick la comunicación paradójica establece un doble vínculo donde las personas involucradas establecen una relación intensa que posee valor para la supervivencia física o psicológica de alguna de ellas. Es en el seno de esta relación donde surgen mensajes indeterminados cuya estructura afirma algo, luego afirma algo de su propia afirmación, siendo ambos enunciados mutuamente excluyentes²⁰.

El mensaje funcionaría como una instrucción que es necesario desobedecer para obedecer: “sé espontáneo”.

La comunicación paradójica envuelve al receptor en un círculo vicioso del cual únicamente es posible salir tomando conciencia del mismo. Generalmente el emisor acude a tácticas de incomunicación elaboradas que inhiben esta toma de conciencia, ya sea impidiendo todo comentario o cuestionamiento sobre el tema o bien, tomando distancia del emisor, en una estrategia de defensa personal.

En este contexto el cuestionamiento, si es que surge, puede ser interpretado como un ataque personal o, en caso de relaciones asimétricas, como falta de lealtad. Como dice Watzlawick:

*"...por tanto, aunque el mensaje carezca de sentido desde el punto de vista lógico, constituye una realidad pragmática: el receptor no puede dejar de reaccionar a él, pero tampoco puede reaccionar a él de forma apropiada (no paradójica) pues el mensaje mismo es paradójico".*²¹

Y continúa

"La situación suele estar determinada por la prohibición más o menos explícita de manifestar que se tiene conciencia de la contradicción. Por lo tanto es probable que una persona en una situación de doble vínculo se vea castigada (o al menos se sienta culpable) por tener percepciones correctas,

¹⁹ Argyris, Ch, "Sobre el Aprendizaje Organizacional", Oxford, México D.F., p. 211.

²⁰ Watzlawick "Teoría de la Comunicación Humana", Herder, 1981.

²¹ Watzlawick op. cit. página 186.

y sea definida como "malo" o "loca" incluso por insinuar que puede haber una discrepancia entre lo que realmente ve y lo que debería ver."²²

6.2.2.2. Predicciones paradójicas

Las predicciones paradójicas aparecen de manera apriorística a la interacción, creando el ambiente semántico donde la misma tendrá lugar. Esta comunicación es dada con mensajes indeterminados, que afirman, con respecto a si mismos, que no afirman nada.

Desde la teoría de la comunicación se sostiene que nuestra vulnerabilidad a esta clase de mensajes está basada tanto en el pensamiento lógico como en el otorgamiento de confianza.

" No cabe duda que el mundo en que vivimos está lejos de ser lógico y de que todos hemos estado expuestos a dobles vínculos , a pesar de lo cual casi todos nosotros nos hemos ingeniado para conservar nuestra cordura. Sin embargo, la mayoría de tales experiencias son aisladas (...) aunque en su momento puedan ser de naturaleza traumática. Es muy distinta la situación cuando el contacto con los dobles vínculos es duradero y se convierte gradualmente en una expectativa habitual".

Básicamente Watzlawick menciona tres clases de paradojas, estas son las lógico – matemáticas, las semánticas y las pragmáticas. Pondremos atención en estas dos últimas.

La paradoja semántica se ve reflejada en la antinomia. Un ejemplo de ella estaría dado por la afirmación “estoy mintiendo”, donde el emisor miente solo si dice la verdad. La solución del problema radica en interpretar los distintos niveles de lenguaje que se ponen en juego:

- Un primer de lenguaje de objetos.
- Un segundo nivel de lenguaje que se expresa sobre el lenguaje, que admite sucesivas interpretaciones.

En cambio, la paradoja pragmática se manifiesta en el terreno de las relaciones. Watzlawick delimita cómo se estructura esta clase de relaciones:

- Una fuerte relación complementaria como autoridad y subordinado.
- En este marco de relación se plantea una instrucción que se debe obedecer pero que también es necesario desobedecer para obedecerla.
- Los subordinados no pueden escapar a la situación. Todo comentario acerca de la instrucción es visto como una insubordinación.

La paradoja pragmática inserta al emisor en un contexto carente de lógica, de manera que el sentido que la persona pueda darle a sus acciones queda invalidado.

Una solución al planteo paradójico, radicaría en poder salirse del ambiente semántico que ella plantea, si es capaz de comunicarse sobre la comunicación. Sin embargo, planteada la situación resulta complejo darse cuenta y articular soluciones metacomunicativas.

El énfasis no está puesto en el contenido de la información, como en el sentido ineludible de la relación que se plantea.

²² Watzlawick, op. cit.

Con el objeto de ilustrarnos cómo es la relación paradójica, Watzlawick cita a Koestler en la “Oscuridad a mediodía”:

“El Partido negaba el libre albedrío del individuo y, al mismo tiempo, exigía su autosacrificio voluntario. Negaba su capacidad para elegir entre alternativas y, al mismo tiempo, le exigía que eligiera siempre la acertada. Negaba su capacidad para distinguir entre el bien y el mal y, al mismo tiempo, hablaba acusadoramente de culpa y traición. El individuo se encontraba bajo el signo de la fatalidad económica, una rueda en una maquinaria de relojería que se había dado cuerda para toda la eternidad y a la que resultaba imposible detener o modificar, y el Partido exigía que la rueda girara contra el sentido del reloj y cambiara su curso. Siempre hubo un error en el cálculo, la ecuación no resultaba”.²³

“Todos nuestros principios eran correctos, pero nuestros resultados eran erróneos. Éste es un siglo enfermo. Diagnosticamos la enfermedad y sus causas con exactitud microscópica, pero cada vez que aplicamos el bisturí curativo, apareció una nueva llaga. Nuestra voluntad era firme y pura, la gente tendría que habernos amado. Pero nos odian. ¿Por qué somos tan odiosos y detestados?”²⁴

6.2.2.3. El conductismo como mecanismo de aprendizaje limitado.

El conductismo es, desde nuestra visión, uno de los aportes más cuestionados a la teoría del aprendizaje. Creemos que construye un modelo deliberadamente limitado de la conducta y de la capacidad humana de aprendizaje, pero sin embargo, su empleo subyace en buena parte de las concepciones sobre el aprendizaje organizacional.

A los fines de este trabajo, el conductismo nos aporta un marco de discusión, en el que subyacen buena parte de las barreras defensivas y antiaprendizaje organizacionales.

Nos preguntamos: ¿Significa que las organizaciones deliberadamente construyen modelos de aprendizaje limitado?. La respuesta es, parcialmente sí. El lugar destacado que ocupan los mecanismos de incentivos y de aprendizaje conductistas – procesos que por otra parte se retroalimentan formando parte uno del otro – así lo demuestran.

Esencialmente el ser humano es concebido como un mecanismo de estímulo y respuesta. Se entiende por estímulos cualquier suceso que una persona sea capaz de percibir a través de alguno de sus sentidos. La respuesta se define como la reacción del individuo a un estímulo.

Para su abordaje adoptaremos como referencia el proceso de aprendizaje conductista descrito por Berlo²⁵.

En una primer instancia se creía que el proceso de aprendizaje se daba en la variedad de respuestas asumidas frente a un estímulo. Sin embargo ello se percibió como insuficiente. De allí que surgieron nuevos aportes.

Luego se descubrió que la percepción implicaba también, la interpretación de los estímulos. Pero además el individuo requiere de un control sobre el proceso y por ello observa las consecuencias de sus respuestas, “ensayando”. La respuesta se refuerza únicamente en la recompensa, y ello a su vez, motiva el hábito.

²³ Watzlawick “Teoría de la Comunicación Humana”, Herder, 1981, página 186.

²⁴ Watzlawick, op. cit.

²⁵ Berlo, D. “El Proceso de la Comunicación”, El Ateneo, Buenos Aires, 1971.

Para el conductismo, el aprendizaje se forja en el hábito, en la reiteración de respuestas frente a un mismo estímulo. El conjunto del proceso de aprendizaje se integra en la siguiente secuencia:

Presentación del estímulo \Rightarrow Percepción del estímulo \Rightarrow Interpretación del estímulo \Rightarrow
 \Rightarrow Percepción de las consecuencias de la respuesta de ensayo \Rightarrow Reinterpretación de las consecuencias y posibilidad de futuras respuestas \Rightarrow Desarrollo del hábito como una relación estímulo - respuesta estable.

La instancia clave del proceso es la interpretación de los estímulos donde se activan los mecanismos de aprendizaje – recompensa. Según Berlo *“La elección y la interpretación de un estímulo están relacionados con nuestras expectativas de recompensa. Percibimos e interpretamos los estímulos cuando creemos que podemos responder a ellos en formas que habrán de ser recompensadas. Si no tenemos la expectativa de una recompensa, a menudo rehusamos elegir e interpretar un estímulo”*.²⁶

La costumbre y el hábito, fuentes del aprendizaje, tendrán su fundamento en el número de veces que una relación estímulo respuesta ha sido recompensada, en la magnitud de la misma y en el tiempo y esfuerzo que demandó. De esta manera se retroalimentan de manera positiva las costumbres y hábitos.

Pero la elección – interpretación de estímulos seguirá también los principios del placer y de la realidad y tendrá como uno de sus ejes de orientación no tan solo la satisfacción, sino también, la reducción de la tensión, de la ambigüedad y de la incertidumbre.

Peters y Waterman hacen referencia al empleo del refuerzo positivo en las corporaciones exitosas, siguiendo los lineamientos de Skinner. Citando al autor en su ensayo *Beyond Freedom and Dignity* dicen que *“todos somos sencillamente producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones del individuo”*.²⁷

6.2.2.4. Mecanismos de conformidad automática

En las organizaciones operan mecanismos de conformidad automática y de adaptación, que implican la represión de sentimientos espontáneos y de un pensar activo. La represión de los pensamientos originales motiva pseudopensamientos, muchos de ellos insinceros pero socialmente reconocidos y aceptados.

Básicamente esta es una de las esencias de los modelos limitados de aprendizaje organizativo, estrechamente relacionada con la conformación del inconsciente social. Uno de sus modos de funcionamiento más reconocidos es la reacción automática ante estímulos externos, condicionados colectivamente desde aspectos tales como los supuestos tácitos que anidan en las manifestaciones culturales o en las relaciones cotidianas que anidan en la comunicación, que se orientan hacia un patrón conductista de respuesta y de aprendizaje.

La noción de conformidad se asocia a estos esquemas de aprendizaje, y de condicionamiento, modelando aquello que es correcto decir e incluso pensar. En ellos subyace la represión como fuerza que determina y da forma a la conformidad automática.

Entonces, en principio, la conformidad automática, como patrón de comportamiento individual y colectivo, se explicita en una serie de razones:

²⁶ Berlo, op. cit. pág. 71.

²⁷ Peters, T.; Waterman, R. “En Busca de la Excelencia”, Editorial Norma, pág. 69.

- En la necesidad de pertenencia de un individuo a un grupo.
- En el deseo de escapar de la angustia y de la soledad.
- Como evasión frente a una realidad exterior percibida como amenazante.
- Como un modo de obtener seguridad, negando la individualidad para integrarla, a un todo mayor.
- Fundada en la necesidad de aprobación.
- Como conducta generada en la persuasión.

Fromm expresa el sentido de la conformidad automática:

“Este mecanismo constituye la solución adoptada por la mayoría de los individuos normales de la sociedad moderna....El individuo deja de ser el mismo; adopta pautas culturales, y por lo tanto se transforma en un ser exactamente igual a todo el mundo y tal como los demás esperan que él sea. La discrepancia entre el “yo” y el mundo desaparece, y con ella el miedo consciente de la soledad y la impotencia. Es un mecanismo que podría compararse con el mimetismo de ciertos animales. Se parecen tanto al ambiente que resulta difícil distinguirlos entre sí.”²⁸

Toda posibilidad que surja un pensamiento crítico, propio, activo es reprimida pues su contenido puede ser peligroso. El pensamiento conformista debe ajustarse, a las expectativas de los demás. Generalmente este tipo de conductas suele derivar en racionalizaciones (a veces racionales, en ocasiones irracionales) que ocultan los verdaderos motivos, fundados en la confirmación de prejuicios, con pseudorazones, pseudosentimientos o pseudoactos. Pero la eliminación del yo suele tener un efecto inverso, pues en lugar de crear mayor seguridad, dispara en la persona una mayor compulsión hacia la conformidad y el automatismo.

6.3. Deuteroaprendizaje

Hemos notado cómo el modelo de aprendizaje limitado o Modelo I, en su intención de restringir toda posibilidad de pensamiento crítico o innovador, transforma un problema colectivo en un dilema insoluble.

Con el objetivo de superar estas estructuras, Argyris y Schön conciben un nuevo marco comprensivo del pensamiento y de las acciones, basado en la confianza y la tolerancia al error a fin de poder crear un nuevo ambiente organizativo sustentado en la *desrepresión*. Desde la psicología, Fromm²⁹ señala que la desrepresión cabe cuando es posible hacer consciente el inconsciente. Para el autor, la conciencia solo representa al hombre social, condicionada por las diversas modalidades de represión, mientras que el inconsciente representa al hombre total, un hombre naturalizado.

El deuteroaprendizaje es una pauta conectada con las modalidades propias del aprendizaje en la acción. El aprendizaje en la acción se concibe cuando los individuos u organizaciones, edifican sus propias teorías en la acción. Las teorías de la acción indican en forma recursiva, cómo diseñar e implementar acciones efectivas de modo de lograr las consecuencias deseadas. Las mismas hallan su fundamento, no tanto en la verdad objetiva sino en las estrategias de acción requeridas, sus consecuencias y los valores que subyacen a las mismas. La continuidad de las teorías de la acción es

²⁸ Fromm, E. “El Miedo a la Libertad”, Piados Studio, Buenos Aires, 1992, pág. 184.

²⁹ Fromm, E.; Suzuki, D.T.; “Budismo Zen y Psicoanálisis”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1992.

posible en tanto las organizaciones construyan aprendizajes de doble circuito. Para que una teoría en la acción produzca conocimiento, deben darse los siguientes requisitos:

- Debe ser utilizable para describir y comprender la realidad, para inventar nuevas soluciones a los problemas, para indicar las acciones a tomar.
- Las teorías que producen conocimiento para la acción son, a la vez, descriptivas, normativas y prescriptivas.

La intención es generar instancias de transición que permitan una evolución en los esquemas colectivos de aprendizaje, desde el Modelo I de aprendizaje limitado, hacia un Modelo II o de deuteroprendizaje.

El Modelo II propone un nuevo ciclo de recursividad en el aprendizaje. Mientras que el Modelo I sigue un patrón causa aparente – efecto de retroalimentación positiva, el Modelo II propone revisar los supuestos, valores, creencias y discursos que sostienen la noción de causalidad.

Se trata de generar un ciclo de pensamiento que revise de manera profunda las relaciones de causalidad que sostienen las conductas colectivas que propenden al error.

Entonces, mientras el Modelo I, representado por bucles simples de realimentación, se asocia con esquemas de aprendizaje limitados por rutinas defensivas y barreras antiaprendizaje, el Modelo II propone un nuevo consenso social que posibilite el pensamiento crítico y el cuestionamiento de los valores que guían la acción.

En términos del análisis cultural (aspecto que estudiaremos en la Unidad 9), el deuteroprendizaje es una práctica que consisten en la revisión de los supuestos implícitos que guían la acción de los miembros de una organización.

Estos sostenes son el núcleo central de nuestras posturas defensivas, barreras construidas desde la represión, el encierro en pocas ideas, reforzadas por hábitos y rutinas.

El poder superar las barreras al aprendizaje impuestas por el Modelo I nos lleva a generar un razonamiento de tipo productivo, no temeroso, expuesto a las críticas y en particular, adquirir la capacidad de detectar, observar y revisar aquellos principios subyacentes que guían nuestras acciones.

El freno de los modelos limitados de aprendizaje se logra a partir de generar ciclos de recursividad que se retroalimenten negativamente uno tras otro a partir de la acción de reflexionar. No solamente reflexionamos sobre la acción sino que también reflexionamos de manera sucesiva, sobre la reflexión de la reflexión en la acción. Según Echeverría, esta capacidad de reflexionar en su esencia se sostiene en el lenguaje:

“....es uno de los rasgos más sobresalientes del lenguaje humano: su capacidad reflexiva, su capacidad de volverse sobre sí mismo y de estar en condiciones, por ejemplo, de preguntarse por el tipo de preguntas que nos estamos haciendo.”³⁰

Desde esta línea argumental, Argyris propone un proceso de cambio desde el Modelo I de aprendizaje hacia el Modelo II basado en la creación de “mapas de aprendizaje” que posibiliten la reeducación de los miembros de la organización. Así sugiere:

³⁰ Echeverría, Rafael, “La Empresa Emergente”, Granica, Buenos Aires, 2000, pág. 82.

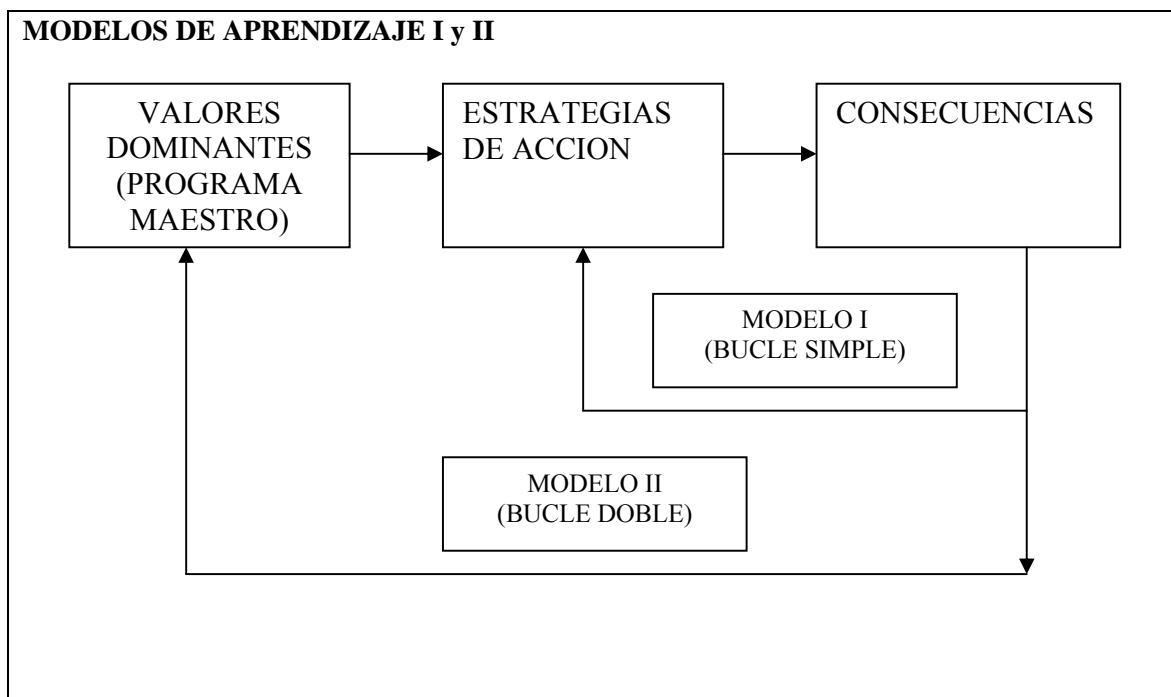
- Descubrir el grado en el que las teorías en uso son coherentes con el Modelo I.
- Descubrir el grado en el que recurren a razonamientos defensivos cuando manejan cuestiones incómodas o amenazantes.
- Descubrir las reglas que tienen en sus mentes que les impiden tomar conciencia de la discrepancia entre los valores que defienden, sus acciones y sus teorías en uso.
- Descubrir las rutinas defensivas de la organización, especificando las acciones que conducen a limitaciones en el aprendizaje y hacen que persistan.
- Alentar a los directores a examinar incoherencias y brechas en el razonamiento subyacente en sus acciones.
- Tomar las resistencias, confusiones o frustraciones que puedan surgir, como otros tantos datos directamente observables que pueden ser utilizados para evaluar la utilidad de lo que se está aprendiendo.

Podemos decir entonces, que las rutinas organizativas modelan pautas de conducta, e influyen en el diseño de los medios de control. A su vez estos factores legitiman y refuerzan el Modelo I de aprendizaje organizativo. En cambio el Modelo II propone una ruptura de los patrones reforzadores, invitándonos a detener la acción compulsiva (producto de los modelos de aprendizaje limitados), para sumergirnos en un entorno organizativo de reflexión en la acción. A partir del siguiente cuadro compararemos los aspectos sustantivos de ambos modelos:

MODELO I	MODELO II
Sistema cerrado de aprendizaje	Sistema abierto de aprendizaje
Retroacción positiva: percepciones y juicios refuerzan supuestos preconcebidos.	Retroacción negativa: proceso de ajuste continuo entre las acciones y sus resultados. Se revisan los supuestos de partida.
Conducta sobreprotectora.	Conducta crítica.
Premisa: evitar exponer ideas propias.	Premisa: aumentar nuestra capacidad de exponer las ideas, y de reconocer los prejuicios y temores ocultos.
Ambiente de aprendizaje que reprime el pensamiento crítico.	Ambiente de aprendizaje que fomenta la producción de pensamiento crítico.
Se restringe toda posibilidad de innovación.	Promoción de nuevas ideas, en base a procesos de creatividad e innovación.
Evitar el reconocimiento de errores o de aquellas consecuencias que nos desagradan.	Reconocimiento de los errores como medio de aprendizaje.
Conducta mecánica y autorreforzada.	Conducta reflexiva.
Causalidad lineal	Causalidad sistémica. Causalidad de diseño.

Fuente: elaboración propia.

El siguiente cuadro expresa los ciclos de realimentación dados en los Modelos I y II de aprendizaje. Obsérvese cómo el Modelo I refleja su carácter esencialmente reactivo de proceder, dada la relación simple entre causas y consecuencias de las acciones. Este proceso es complejizado por el Modelo II, a partir de la develación de los principios dominantes, ocultos e implícitos, que gobiernan las estrategias de acción.



Fuente: Argyris, Ch. "Conocimiento para la Acción", Granica, Buenos Aires, 1999.

6.3.1. Relación entre confianza social y aprendizaje

Argyris sostenía que la presencia de un clima de confianza era uno de los pilares que posibilitaba la apertura hacia modelos aprendizajes de bucle doble. A través de la confianza es posible atravesar las barreras defensivas que interrumpen el aprendizaje y promueven ciclos acotados del estilo modelo I.

¿Pero cómo se genera esa confianza?

Según Echeverría³¹ la confianza es un juicio, una afirmación que exige un compromiso de veracidad en cuanto decimos y que repercute en nuestras acciones posteriores. Estas deberán, a su vez, ser consistentes y válidas con nuestros compromisos, y además deben apoyarse en juicios fundados. Si se trata de promesas u ofertas la confianza se ganará en la sinceridad de lo prometido y en la capacidad o competencia que demos para responder a nuestros compromisos.

Cita Echeverría:

*"La confianza, por lo tanto, es un juicio que se ve comprometido en todos y cada uno de los actos lingüísticos que realizamos. Según nos desempeñemos en ellos, los demás tendrán más o menos confianza en ellos. Nuestra impecabilidad en el respeto a los compromisos involucrados en cada acto lingüístico es la base que nos permite construir la confianza que los demás tengan en nosotros."*³²

³¹ Echeverría, Rafael "Ontología del Lenguaje", Domes Ediciones, Santiago, 1997.

³² Echeverría, op. cit. pág. 135.

La confianza es la base sobre la que podemos sostener relaciones sociales estables, pero ello también es abarcativo de la relación que sostenemos con nosotros mismos, o como dice al respecto Echeverría:

*“Dada la capacidad recursiva del lenguaje, podemos incluso hablar de autoconfianza, o de la confianza que nos tenemos a nosotros mismos.”*³³

En el seno de una organización las relaciones de confianza actúan como un multiplicador social. Fomenta relaciones basadas en la solidaridad y no en el temor, promueve la apertura hacia acciones creativas a la vez que permite un mayor compromiso, motivación o productividad en los empleados.

La confianza anida también en nuestro ser cotidiano pues a partir de ella es posible darle sentido y significado a gran parte de las acciones que realizamos así como a nuestra posibilidad de proyectarnos hacia el futuro. Dice Echeverría:

*“La confianza y la falta de confianza nos hablan de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que éste nos pueda deparar. Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro.”*³⁴

La confianza se relaciona con tres dominios de las competencias conversacionales:

- Como dominio básico de vulnerabilidad: la confianza nos da un mayor sentido de protección, de contención que reduce nuestra incertidumbre.
- Como dominio de la acción: mientras la desconfianza orienta las acciones organizativas hacia la conservación, las acciones inspiradas en la confianza son creativas, transformadoras capaces de crear nuevas posibilidades.
- Como dominio de la competencia: la eficacia es un motor básico en la generación de confianza y en la posibilidad de coordinar acciones de trabajo.

6.4. Segunda Parte: procesos de aprendizaje organizacional.

En el intento de continuar con la formulación de la teoría del aprendizaje organizacional, expondremos tres vertientes teóricas que la integran, a saber, las relaciones entre los procesos de aprendizaje en la acción con la perspectiva sistémica, con los procesos decisorios y con la creación de ambientes semánticos.

La perspectiva sistémica fundamenta de manera teórico, los principios de los ciclos de aprendizaje de retroalimentación simple y doble.

Respecto a los procesos decisorios, observamos cómo los mismos se insertan en bucles de experiencias producto de la capacidad de resolución de problemas organizativa. En dichos bucles decisorios, subyacen los esquemas de estrategias de aprendizaje en la acción.

En última instancia, el abordaje de la relación lenguaje – aprendizaje nos remite al carácter lingüístico del proceso de aprender, inserto este en un ambiente semántico que dota de un significado particular, el accionar de quienes forman parte de una organización.

³³ Echeverría, op. cit. pág. 137.

³⁴ Echeverría, Rafael “La Empresa Emergente”, Granica, Buenos Aires, 2000, pág. 116.

6.4.1. Perspectiva sistémica de aprendizaje.

Un primer enfoque del aprendizaje organizacional enfoca las relaciones de éstas con el entorno, como parte de un proceso de adaptación y cambio con el medio ambiente, en el cual el aprendizaje actúa como factor clave del desarrollo y transformación organizativos impulsados por la propia organización. Marengo quien se interesa especialmente por el estudio de la relación existente entre aprendizaje organizativo y condiciones organizativas, lo interpreta como un proceso de generación de nuevas competencias y mejora de las viejas. En la perspectiva sistémica, el aprendizaje organizativo es un fenómeno social y no puede ser reducido a los procesos de aprendizaje individual de los miembros de la organización.³⁵

En esta misma línea conceptual, el enfoque cibernético considera que el aprendizaje es un proceso de ajustes continuos sustentado en cuatro principios:

- Los sistemas deben ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de sus entornos.
- Deben ser capaces de comunicar esta información a los centros que controlan el comportamiento del sistema, los que fijan las normas que le guían.
- Luego se comparan información y normas. De allí surgirán los desvíos a corregir.
- Detectadas las discrepancias, deben iniciarse acciones correctivas.

La continuidad de este patrón de conducta se conoce como autorregulación, o también como aprendizaje de bucle simple. Un ejemplo clásico de esta forma de inteligencia son los termostatos, que corrigen las desviaciones de temperatura ajustándose a una norma prefijada. Pero el termostato es incapaz de toda interpretación porque no puede cuestionar la validez de las normas.

Otros sistemas de mayor variedad, como el cerebro humano, además de detectar errores en los patrones que los guían, tienen la capacidad de revisar las premisas y supuestos que subyacen detrás de sus acciones. Este tipo de aprendizaje es conocido como aprendizaje de bucle doble.

Como hemos tratado en el apartado anterior, en la perspectiva de Argyris, los bucles se representan en los modelos I y II de aprendizaje.

Llevado al terreno de las organizaciones, podemos encontrar la manifestación de cada uno de estos fenómenos. Morgan³⁶ destaca a las organizaciones burocráticas, como aquellas que, por excelencia, impulsan modelos de aprendizaje de bucle simple. Según el autor, las condiciones que favorecen esta conducta tienen que ver con:

- La imposición de estructuras fragmentarias de pensamiento, que estimulan a los empleados a que no piensen por ellos mismos.
- Esta tendencia se refuerza a través del diseño de la estructura organizacional, que fomenta las comunicaciones con sentido vertical, la definición rígida y estrecha de roles (cada empleado debe atender únicamente su trabajo), con jerarquías que filtran información (base de su poder).
- El aprendizaje de bucle simple, limita los cuestionamientos que pueda sufrir la dirección, amén de servir como mecanismo de control.

³⁵ Marengo, L. "Knowledge, Coordination and Learning in an Adaptive Model of the Firm" Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex. U.K, 1991.

³⁶ Morgan, G. "Imágenes de la Organización", Editorial Alfaomega, México D.F., 1996.

- El sistema burocrático premia el éxito y castiga el error, lo que incita a los empleados a ocultar las fallas del sistema para protegerse a sí mismos. Esta actitud se pone de manifiesto, por ejemplo, cuando se les dice a los jefes lo que ellos quieren oír, en lugar de decir lo que se piensa.
- Cuando la organización es incapaz de afrontar altos niveles de incertidumbre, ignora sus problemas de manera que no se cuestionan los supuestos que han contribuido a generarlos.

Para desarrollar el aprendizaje de bucle doble, también llamado el aprender a aprender, es necesario encaminarse hacia una nueva forma de gestión que se embarque en un proceso abierto de preguntas, basados en dos principios:

- La habilidad de mantenerse abiertos a los cambios del entorno.
- La habilidad de cuestionar las suposiciones operativas.

Otras guías para la gestión del aprendizaje, son:

- ❑ Fomentar y valorar una gestión que acepte el error y la incertidumbre como características de entornos complejos y variables, antes de crear condiciones que lleven a esconder o negar los errores. Es necesario animarles a entender y aceptar la naturaleza problemática de la situación.
- ❑ Fomentar una aproximación al análisis y solución de problemas complejos, que reconozca la importancia de explorar diferentes puntos de vista.
- ❑ Como muchos de los problemas necesitan ser abordados desde perspectivas multidimensionales, el integrar puntos de vista agrega variedad a la percepción del mismo.
- ❑ Mientras que la filosofía tradicional está para producir un plan maestro con objetivos claramente definidos, la cibernética sugiere definir y desafiar restricciones. En vez de especificar fines, una organización debe saber también lo que desea evitar.
- ❑ William Ouchi³⁷ da un ejemplo de cómo los directores japoneses y americanos ven los objetivos.
- ❑ En el criterio americano, los objetivos deberían ser claros, rápidos y expuestos definitivamente para abarcarlo todo. En el proceso japonés emergen desde un proceso de exploración y comprensión de los valores a través de los cuales una organización debe estar operando. Las acciones surgen como resultado del proceso de aprendizaje, no como algo impuesto.
- ❑ Las estructuras organizativas, también deben ser acordes con las premisas que motivan el principio de aprendizaje de bucle doble.

6.4.2. Aprendizaje y procesos decisorios.

A partir de los desarrollos de March y Olsen³⁸, Kim³⁹ entiende que la clave de los procesos de aprendizaje estriba en los modelos mentales individuales, como elemento clave en el proceso de

³⁷ Ouchi, W. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.

³⁸ March, J. G.; Olsen, J. P. "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past". En: March, J.G. y Olsen, J.P. (eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, p.54-68. Universitetsforlaget. Bergen. Noruega. 1976.

³⁹ Kim, D. H. "A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development". Tesis Doctoral. Massachusetts Institute of Technology. 1993.

aprendizaje individual, y en los modelos mentales compartidos, como nexo de unión entre los planos individual y organizativo del aprendizaje.

Mientras March y Olsen entienden el proceso de aprendizaje organizativo como de naturaleza adaptativa, en virtud del cual el individuo y la organización modifican y adaptan su acción o comportamiento al entorno, retornando al modelo de estímulo-respuesta que implica un aprendizaje en bucle simple, Kim interpreta el proceso de aprendizaje organizativo implica no sólo un cambio en la acción, sino también en los modelos mentales, tanto individuales como organizativos. A partir del análisis del resultado de la acción individual y organizativa, se replantean tales modelos mentales, produciéndose un aprendizaje en bucle doble.

El replanteamiento de los modelos mentales puede inducir cambios profundos en el comportamiento individual y organizativo que, a su vez, genere cambios en el entorno. Por lo tanto, en este modelo prevalece una visión proactiva al considerar el proceso de aprendizaje organizativo como vía, no sólo para adaptarse al entorno, sino también para provocar cambios en el mismo.

Por otra parte Andreu y Ciborra⁴⁰ analizan el proceso de aprendizaje vinculado al desarrollo de las capacidades nucleares o distintivas de la organización (*core capabilities*).

En opinión de los autores las capacidades nucleares de la organización se desarrollan a partir de un proceso de transformación, a través del cual los recursos estándares disponibles en el mercado, y por lo tanto accesibles por todas las empresas, son utilizados y combinados, dentro del contexto organizativo específico de cada empresa, para producir capacidades que, a su vez, pueden convertirse en nucleares o distintivas de la propia empresa u organización. Es decir, desde la perspectiva de los autores referidos, las capacidades nucleares de la organización se desarrollan como resultado de la utilización y combinación de los recursos a los que ésta accede. Por otra parte, según dichos autores, tal utilización y combinación se produce gracias a la ayuda de las rutinas organizativas. Desde esta perspectiva el aprendizaje organizativo se relaciona al proceso de resolución de problemas, pues sus soluciones implican la construcción de arquetipos o modelos mentales individuales y colectivos.

Por lo tanto la capacidad de resolución de problemas actúa como elemento activador del proceso de aprendizaje de los individuos integrantes de la organización, así como de la propia organización, pues tanto el individuo como la organización adquieren un tipo de conocimiento que posibilita, incrementar la capacidad de acción individual y organizativa, o bien, tal como opinan la conversión de recursos estándares en capacidades distintivas de la organización.

Además de considerar que los individuos y la organización aprenden a través de la resolución de problemas, Andreu y Ciborra⁴¹ entienden que el proceso de desarrollo de capacidades nucleares de la organización se lleva a cabo a partir de tres subprocesos o ciclos:

- Un primer ciclo, que se corresponde con lo que los autores referidos denominan bucle de aprendizaje de rutinización (*routinization learning loop*), semejante al Modelo I de aprendizaje definido por Argyris. El mismo tiene lugar en la primera etapa del proceso de desarrollo de las capacidades nucleares organizativas, en la cual los individuos y grupos que componen la organización, aprenden a utilizar los recursos estándares adquiridos para resolver los problemas planteados en una situación organizativa concreta. El concepto de

⁴⁰ Andreu, R.; Ciborra, C. "Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach". En: Moingeon, B. y Edmondson, A., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. 1996.

⁴¹ Andreu y Ciborra op. cit

rutinas es central en la comprensión del proceso de estabilidad y cambio. Las rutinas se definen como modelos de acción contruidos por los patrones de aprendizaje colectivos, en los cuales subyacen presunciones tácitas sobre las estrategias de acción, en base a las cuales los actores orientarán sus decisiones. Basadas en la socialización de normas y reglas, las rutinas organizativas son el fundamento del conocimiento organizacional.

- Un segundo ciclo, se corresponde con el bucle de aprendizaje de las capacidades organizativas (*capability learning loop*). En este caso se produce un aprendizaje asociado al desarrollo de capacidades a partir de las prácticas de trabajo generadas. Se trata del aprendizaje derivado de la mejora de las prácticas de trabajo establecidas, proceso que permite el desarrollo de determinadas habilidades y capacidades organizativas, entre ellas la de resolver problemas. Un ejemplo de esta clase de bucles son los esquemas de mejora continua aplicados por las organizaciones que emplean modelos de gestión de la calidad o TQM (Total Quality Management).
- Finalmente, un tercer ciclo, o bucle estratégico (*strategic loop*). Se trata del ciclo de aprendizaje vinculado a la transformación de las capacidades en capacidades nucleares. Al enfrentarse a los retos del entorno competitivo, los individuos y grupos de la organización aprenden qué capacidades les permiten aprovechar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas planteadas por el mismo. Es decir, descubren qué capacidades aportan una ventaja competitiva y, por lo tanto, son esenciales para la organización.

En cada etapa del proceso de desarrollo de capacidades nucleares o distintivas, se genera un tipo de conocimiento específico (prácticas de trabajo, habilidades o capacidades, capacidades nucleares) asociado, en cada caso, a la resolución de una clase de problema diferente (utilizar recursos estándares, mejorar las prácticas de trabajo establecidas, enfrentar amenazas y oportunidades del entorno). Como resultado de este proceso, la organización aprende, siendo el producto de su aprendizaje, el conjunto de capacidades distintivas desarrolladas⁴².

6.4.3. Lenguaje y aprendizaje

Las acciones comunicativas crean el clima semántico de aprendizaje base de la interpretación de los fenómenos percibidos. El lenguaje crea realidades, crea mundos de significados. El aprendizaje individual en tanto mecanismo de interpretación de la realidad requiere de procesos de significación y de creación de sentido que “cierren” los inputs adquiridos. El lenguaje opera como nexo de la la realidad percibida, que resulta un emergente producto de la comparación entre insumos propios y estándares o estímulos externos.

En tanto la organización comienza a ser distinguida como un sistema de acuerdos que coordinan conductas, y entre ellas emociones, humanas, se percibe su carácter lingüístico. La organización, como fenómeno social, se construye con palabras, a través de conversaciones.

Se ha señalado persistentemente el papel de los fenómenos culturales en la construcción de la identidad organizativa⁴³. A pesar de eso no siempre ha habido suficiente comprensión sobre el hecho de que la cultura organizativa es una historia una narración compartida entre miembros de una colectividad, cuya pertenencia está íntimamente relacionada con la posibilidad de compartir esa

⁴² Procede aclarar que en el proceso de creación de competencias nucleares, los individuos y grupos de individuos integrantes de la organización tienen un protagonismo considerable. Ciertamente, son ellos los que generan conocimiento al enfrentarse a distintos tipos de problemas en las diferentes etapas de dicho proceso. Por lo tanto, aunque el resultado del mismo sea el desarrollo de capacidades de la organización, éstas son el producto del aprendizaje que se da en los planos individual y grupal, a lo largo del referido proceso.

⁴³ Schein, E., “Cultura Organizacional y Liderazgo”, Plaza Y Janés, 1987.

historia. Esa historia suele implicar lo que se da por sentado en la organización, es decir, es en sí misma un fenómeno institucional que, como tal, se reproduce a sí mismo.

Cada organización y cada subgrupo relevante de una organización, constituyen un ambiente semántico que da sentido y valor a las transacciones que se establecen en su marco.

Gore, citando a Postman⁴⁴ nos explica cuatro constituyentes del contexto semántico:

1. Los propósitos de una situación guían en gran medida la conducta. En el primer caso, cada ambiente semántico no está constituido alrededor de un solo propósito sino de varios. La calidad del lenguaje depende del propósito, o los propósitos de ese lenguaje. En segundo lugar, los propósitos de una situación no son necesariamente los de los individuos que la conforman. El ambiente semántico es algo que se da por sentado y no pertenece exclusivamente a los individuos que lo conforman, en muchos casos les preexiste y les impone conductas. Los propósitos de los individuos, lo que se da por sentado de la situación, la forma en que la situación es interpretada por los actores, son constituyentes de los conflictos en cuanto crean el trasfondo comunicacional dentro del cual los mensajes son interpretados.
2. En tanto no existe algo así como una situación humana inestructurada, se define a las relaciones como las reglas que definen el contexto emocional de un ambiente semántico, el contenedor en el cual el contenido de nuestra conversación es presentado. En cada contexto hay un cierto orden tácito que establece quién habla de qué, cuándo y cómo. En cada contexto hay indicadores intangibles sobre la estructura de roles de la situación. En este campo, a pesar de no haber pautas explícitas, las transgresiones son serias. Postman hace notar que es más fácil cambiar el contenido de una situación que su estructura de roles. De allí se revela el carácter conservador de los ambientes semánticos.
3. Cada ambiente semántico tiene su propio vocabulario técnico. Estas palabras técnicas son más importantes de lo que se suele creer. En gran medida no sólo se refieren al objeto, sino que son el objeto.
4. Donde no hubo conversaciones no hay organización. Una organización es precisamente una coordinación de acciones entre personas y si no hay conversación, o historia de conversaciones, no hay coordinación posible. La organización es un contexto que resignifica, le da un nuevo significado, a los mensajes que en ella se emiten.

Según Gore, el lenguaje hace que sucedan cosas, modelando el futuro y la identidad de los hablantes. Discutir qué palabras utilizamos para describir un evento no es simplemente entrar en problemas semánticos, de lo que se trata es de controlar las percepciones y las respuestas de los demás. Citamos al autor:

*“El uso que hacemos de las metáforas no solamente influye en el modo como pensamos, también puede impedir que alcancemos conceptualizaciones más amplias o diferentes de otras realidades, es decir, como todo lenguaje tiene carácter generativo. Las metáforas son útiles para describir fenómenos complejos e intrigantes porque nos permiten transmitir una configuración total, - "pattern" o "gestalt" - de rasgos y relaciones conocidas a un fenómeno que es menos conocido. Son particularmente útiles en la descripción de ideas, conceptos y otros fenómenos que no pueden ser enteramente descriptos en su propia objetividad física. Las metáforas no sólo muestran cómo pensamos en relación con un problema en forma general, también guían nuestros intentos de comprender aspectos particulares del mismo.”*⁴⁵

⁴⁴ Gore, E. “Organizaciones, Lenguaje y Capacitación” en www.udesa.edu.ar.

⁴⁵ Gore, op. cit. página 6.

En esta misma línea conceptual, Nonaka atribuye a las conversaciones la capacidad de diseñar nuevas realidades que a su vez operen como contexto generador de innovación en el conocimiento o de surgimiento de ideas o productos creativos. Según el autor, en los ámbitos contemporáneos de negocios, las conversaciones siguen siendo terreno propicio (o el ágora moderna) para la creación de conocimiento social. Para Nonaka, la clave de los procesos de aprendizaje organizacional consiste en abrir los espacios a las relaciones informales entre los especialistas, como el sustento de las conversiones orientadas a la creación del conocimiento. Como dice Nonaka:

“Las buenas conversaciones son el origen del conocimiento social en toda organización. Mediante extensos diálogos, los cuales pueden versar sobre ocurrencias personales tanto como sobre elaboradas exposiciones de ideas, el conocimiento individual se vierte en temas disponibles para los demás.....Además, el mutuo intercambio de ideas, opiniones y certezas que las conversaciones entrañan, da curso al más esencial paso de la creación de conocimiento: la compartición de conocimiento tácito en una microcomunidad.”⁴⁶

La generación de microcomunidades de conocimiento, hacia el interior de una firma, se constituye en una de las fases propicias en la transferencia y conversión del conocimiento tácito. Ello deriva de las dinámicas de grupos descritas en la Unidad 4, donde prevalecen relaciones de identificación emocionales y cognoscitivas.

Sin embargo, es normal que producto de las prácticas de negocios, las conversaciones organizativas tienden a ser utilizadas en el refuerzo de prácticas defensivas, guiadas por la metáfora de la “guerra”. Dice Nonaka al respecto:

“Pese a que las conversaciones que inspiran la creación de conocimiento precisan varios ingredientes socráticos – apertura, paciencia, capacidad para escuchar, experimentación con nuevas palabras y conceptos, cortesía, la formación de un argumento persuasivo, valentía-, las que se desarrollan en los ámbitos de negocios suelen estar preñadas de propósitos ocultos, subrepticios intentos de persuasión, argumentos que se pretenden incuestionables, actitudes impositivas e intimidación. No obstante su importancia para el éxito de negocios en el largo plazo, las habilidades de conversación no están presentes en la formación administrativa. Aún imperan las alegorías militares y los anticuados supuestos sobre la competencia: hablar es pelear.....Inclinados a la fuerza bruta, dice la tradición convencional, los administradores entran en el campo de batalla dispuestos a ganar, y dejan a sus colegas en tal estado de perturbación, confusión y malestar que lo único que éstos desean es jamás tener que volver a vérselas con ese campeón.”⁴⁷

Aplicadas a la generación de conocimiento Nonaka distingue dos clases de posturas conversacionales; aquellas dedicadas a confirmar el saber establecido y aquellas orientadas a la creación de nuevos conocimientos. La creación de conocimiento se iniciaría en un proceso conversacional de cinco pasos:

- Primera etapa. En un principio es necesario generar un clima comunicacional distendido donde prosperen las relaciones basadas en la confianza. El objetivo es crear una microcomunidad de conocimiento que sea propicia para compartir el saber tácito de sus miembros.
- Segunda etapa. Las relaciones basadas en la confianza recíproca sirven de marco hacia la apertura de nuevas ideas basadas en la articulación de nuevos conceptos. Aquí vemos como es posible concebir que un cambio en el lenguaje provoque quiebres conversacionales.

⁴⁶ Nonaka, I; Von Krogh, G.; Ichijo, K.; “Facilitar la Creación de Conocimiento”, Oxford, México D.F., 2001, página 208.

⁴⁷ Nonaka, op. cit., página 210.

- Tercera etapa. El grupo evalúa desde sus valores los nuevos conceptos. En las discusiones, es importante que puedan explicitarse los valores y supuestos que sostienen las diferentes opiniones.
- Cuarta etapa. Se trata de un nivel de conversaciones más definidas orientadas a encontrar soluciones técnicas a las ideas aprobadas.
- Quinta etapa. Internivelación y explicitación de conocimientos dirigida a grupos de trabajo o hacia los departamentos involucrados.

6.4.3.1. Ontología del Lenguaje

A los objetos de este trabajo, la ontología del lenguaje nos provee de un marco teórico que nos permite articular la formación de los constructos sociales, y comprender los procesos de aprendizaje social.

La visión ontológica de la comunicación propone la preeminencia del lenguaje como factor que aúna en un mismo plano de relación a los procesos de percepción, de cognición y de construcción de la identidad, entendidos estos como un continuo, y no como entidades independientes.

En este apartado seguiremos, básicamente, los lineamientos expuestos por Echeverría⁴⁸ sobre la interpretación ontológica del lenguaje. Los primeros postulados de la ontología del lenguaje son:

- Todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico.
- Los seres humanos son seres lingüísticos que viven en el lenguaje.
- El lenguaje es generativo: no solo nos permite describir la realidad, sino que crea realidades, o “mundos interpretativos”.
- Los seres humanos forjan su ser y su identidad en el lenguaje.

Como dijimos, el lenguaje define el contexto semántico donde los actores darán sentido a sus acciones. Dicho contexto opera como un espacio consensual, que expresa su capacidad recursiva desde la cual es posible coordinar acciones (aprendizaje de primer nivel) y coordinar la coordinación de acciones (aprendizaje de segundo nivel). Acerca del lenguaje, Von Foerster⁴⁹ traza una serie de interesantes distinciones:

- El lenguaje es esencialmente connotativo: *“Cuando yo digo “silla”, no señalo la silla suya ni la del otro, sino que evoco el concepto que se tiene de ellas contando que nos apoyamos en nociones recíprocamente compartidas respecto de este referente particular”*⁵⁰.
- Nuestra lengua se caracteriza por su posibilidad de nominalizar o sustantivarlo todo.
- El lenguaje y la realidad están conectados por supuestos. El mundo percibido es una *imagen* o una *creación* del lenguaje: el lenguaje viene primero, el mundo es una consecuencia de él.

En esta capacidad recursivo – reflexiva podemos abstraernos de la acción inmediata, observar al observador, leer (cuestionar, inferir, reinventar) la realidad desde un segundo nivel de análisis.

⁴⁸ Echeverría, R. “Ontología del Lenguaje”, Domen, Santiago, 1998.

⁴⁹ Foerster, H., “Visión y Conocimiento, Disfunciones de Segundo Orden”, en Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad, Paidós, Buenos Aires, 2002.

⁵⁰ Foerster, op. cit. pág. 95.

También desde el lenguaje definimos el mundo cognoscible, y por oposición, aquello que no hemos de conocer. Todo conocimiento implica trazar una distinción, una realidad dentro de la realidad, un recorte o un afinamiento en nuestra percepción. Desde esta óptica, la acumulación de experiencias o de intuiciones nos prepara para afinar nuestros trazos perceptivo – lingüísticos, para crear nuevos términos o para combinar conceptos allí donde otros solo observan similitudes.

Al respecto, Echeverría señala dos estadios, dos distinciones en nuestro mundo cognoscible: la distinción de transparencia y la distinción de quiebre.

Transparencia es sinónimo de aquellas acciones que diariamente realizamos, sin tomar plena conciencia de las mismas. Como dice Echeverría, se trata de una actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa, ejecutada con un umbral mínimo de conciencia y que es base de la acción humana. En esta clase de estadio perceptivo *“tampoco estamos en un mundo que se rige por la relación sujeto – objeto”*.⁵¹

Buena parte de las rutinas organizativas, es ejecutada en este nivel de conciencia. Se trata de una dimensión donde predominan los aspectos tácitos e inconscientes de una acción. Entendemos que esta pauta abarca el contexto de la acción, delimitado por mecanismos de socialización basados en supuestos culturales expresados en nuestras percepciones, y manifestaciones rituales diarias, así como en las reglas implícitas (códigos no conscientes) de comunicación.

La transparencia adquiere, según la posición del observador, diversos significados. Desde un punto de vista político es sinónimo de orden, de status quo, de institución inalterable e imperturbable a los ojos de la conciencia. Desde una mirada cognitiva, se asemeja al pensamiento de sentido común, tan estandarizado, tan socializado, que expone sus frases y respuestas pre - programadas en un intento de ajustar, e incluso de forzar, el mundo percibido a un mundo rígido pero seguro.

La distinción de quiebre, ocurre cuando se interrumpe el fluir de la transparencia. En esos instantes nuestra atención se activa, observamos, tomamos conciencia de nuestras acciones. Cada quiebre es una oportunidad de abrirnos a una instancia reflexiva, pero paradójicamente, se encauza en devolvernos hacia un estadio de equilibrio (homeostasis) pretérito. Echeverría nos ilustra la distinción de quiebre del siguiente modo:

“Aquello que antes nos era transparente emerge ahora en nuestro campo de atención, tomamos conciencia de ello y concita nuestro pensamiento. Sólo entonces nuestra acción se rige por los patrones de la acción racional. A partir del quiebre de la transparencia, constituimos la relación sujeto – objeto, y comenzamos a pensar en cómo reestablecer la transparencia perdida. El modelo de la acción racional, por lo tanto, es un puente que une situaciones de transparencia y surge cuando se produce un quiebre en la acción transparente”.⁵²

Otra distinción que quisiéramos destacar en el plano lingüístico, es aquella relacionada con las emociones y los estados de ánimo. Básicamente nuestros estados de ánimo subyacen en el trasfondo de nuestras acciones y condicionan nuestros horizontes de posibilidades. Nuestra comunicación, nuestra comunicación del mundo se construye en el lenguaje y en nuestros estados de ánimo.

Asociado al concepto de racionalidad limitada afirmamos a nuestras capacidades cognoscitivas como esencialmente emotivo – cognoscitivas. Creemos que ello nos permite una mejor comprensión de los procesos de elección, selección y procesamiento de la información.

⁵¹ Echeverría, op. cit. pág. 193.

⁵² Echeverría, R. “Ontología del Lenguaje”, Domen, Santiago, 1998, pág. 194.

6.4.3.2. Narrativas Organizacionales

Definiremos a las narrativas como un metadiscurso construido en la historicidad de la organización y desde su identidad. En la construcción de significados, las narrativas contextualizan la interpretación y comprensión de los hechos.

Como expresión de las memorias organizativas colectivas, las narrativas son un modo de comunicación transparente que subyace y determina los significados.

Como discurso dominante las narrativas son un marco de referencia que se constituye en el basamento de la cultura organizacional que posibilitan a los miembros de la organización a construir significados consensuales de los eventos sociales.⁵³

En función al aprendizaje organizacional, las narrativas permiten organizar las experiencias y dar sentido a la información percibida. En este aspecto las narrativas proponen un relato de coherencia dual, tanto desde el individuo consigo mismo, como de estos con la organización. En este sentido podemos decir que las personas viven en un mundo intertextual. Como dice Christensen:

*“...las estructuras narrativas que construimos no son narraciones secundarias acerca de los datos sino narraciones primarias que establecen lo que habrá de considerarse como datos. Las nuevas narraciones producen nuevo vocabulario, nueva sintaxis y un nuevo significado en nuestros relatos etnográficos; ellas definen lo que constituye los datos de esos relatos.”*⁵⁴

En un enfoque instrumental de las narrativas, podemos definir a estas como herramientas que intervienen tanto en el proceso de transferencia de conocimientos, como en la formación de ciclos de aprendizaje.

Desde la transferencia de saberes, Arbonies y Calzada⁵⁵ proponen a las narrativas como un instrumento en la decodificación de conocimientos tácitos, produciendo su socialización, explicitación e interiorización a partir de la generación de arquetipos comunicacionales y de grupos de narrativas (también conocidas como comunidades de práctica).

Los ciclos de aprendizaje organizacionales se apoyan en la significación y en la resignificación histórica de los sucesos. En el caso de los modelos limitados de aprendizaje, las conclusiones o “aprendizajes” logrados confirman y legitiman el discurso dominante de manera cíclica y continua. Únicamente cuando se percibe una interrupción en el fluir habitual y cotidiano se abre la posibilidad para el cambio.

⁵³ Christensen, op. cit. pág. 11.

⁵⁴ Christensen, A., “Narrativas Organizacionales”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, pág. 4.

⁵⁵ Arbonies, A.; Calzada, I. “La Narrativa como Técnica de Intervención Organizacional”, en www.mik.es.

6.5. Tercera Parte: gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento expresa el pensamiento druckeriano de concebir al saber como el principal de los recursos organizativos. En esencia se distingue de la perspectiva del aprendizaje organizacional tanto en la definición de su objeto de estudio, esto es, el conocimiento en sí, como por la finalidad pragmática que la orienta, esto es, hacer un uso eficiente del recurso conocimiento.

La gestión del conocimiento admite dos aspectos de su accionar. En primer lugar, se orienta a crear “organizaciones que aprenden”, esto es, generar las condiciones culturales – comunicacionales, de estructura (que incluye rutinas, perfiles de puestos), de diseño de sistemas de información. En segundo término, su objetivo es lograr la apropiación del conocimiento incorporado por los individuos, mediante la codificación y transferencia del conocimiento tácito.

Son objetivos de un sistema de gestión del conocimiento:

- Incrementar el capital intelectual de la organización.
- Generar redes de cooperación e intercambios de saberes internas e interorganizacionales.
- Crear valores culturales que promuevan conductas orientadas al aprendizaje de bucle doble.
- Creación de mapas de conocimiento organizacionales.
- Utilizar la tecnología de información como medio de captura, difusión codificación y almacenamiento del conocimiento tácito.

La gestión del conocimiento entiende que el saber es el principal activo de la organización y como tal intenta retenerlo, mejorarlo e innovarlo. Desde un punto de vista estratégico, el conocimiento es fuente de ventaja competitiva sustentable.

Según Davenport⁵⁶ el conocimiento puede ser adquirido - a partir de su compra, la fusión de empresas, la adaptación a los cambios en el entorno o el desarrollo de redes-, capturado – apropiándose de los saberes tácitos –, o transferido – codificando el saber tácito-.

6.5.1. Conocimiento tácito, conocimiento explícito.

En la última década ha crecido el interés por investigar cómo operan los procesos de transferencia de conocimiento. Dicho proceso parte de dos opuestos complementarios tal es la relación entre saber tácito y saber explícito. Solemos reconocer mucho mejor las características innatas del conocimiento codificado o explícito, pues en buena parte de él nace nuestra tradición educativa – científica. Se trata de un estilo de saber cuya meta es la capacidad de predecir la conducta de los fenómenos y, al mismo tiempo, desarrolla una metodología de transmisión del mismo basada la generalización, la estandarización, la estructuración precisa y el control de los saberes.

El saber explícito informa, crea marcos de referencia para la acción, analiza, busca relaciones entre variables. Desde un punto de vista temporal decimos que este tipo de saber infiere, a partir del eje pasado – presente, conductas futuras. Se construye sobre la base de reglas y procedimientos formalizadas o socializadas de modo que sea posible acceder a ellos o comprenderlos.

En cambio el saber tácito nace del aprendizaje en la acción, que le confiere la singularidad de sus contenidos, subjetivados en el individuo, así como su carácter inestructurado, e inespecífico.

⁵⁶ Davenport, T.; Prusak, L. “Conocimiento en Acción”, Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.

El conocimiento tácito sienta sus bases en reglas y procedimientos individuales y por tanto, inaccesibles. El saber tácito puede ser análogo a las aprehensiones o a las intuiciones, y tan esquivo como éstas.

Para Boscherini⁵⁷ la interrelación entre los saberes codificados y tácitos influye en la capacidad de aprendizaje de la empresa. Según el autor el conocimiento tácito involucra:

- Los saberes no codificados en manuales sobre la tecnología de proceso aplicados al proceso de trabajo.
- Los saberes generales y comportamentales.
- La capacidad de resolución de problemas no codificados.
- La capacidad para vincular situaciones y para interactuar con otros recursos humanos.

La posesión de saberes tácitos facilita el acceso a los saberes codificados ya que proveen un marco de experiencias referenciales desde los cuales se les puede dar sentido. El saber tácito es parte de las experiencias acumuladas, del aprendizaje informal y de las memorias organizativas.

En el mismo sentido Yoguel⁵⁸, traza una distinción diferenciando cuatro tipos de conocimientos vinculados a su vez con el carácter tácito o codificado de los mismos. En primer lugar aquellos saberes de tipo codificado denominados “know what” y “know why”. El primero es asimilable a los patrones hechos – información, mientras que la segunda clase de conocimiento, de carácter científico, se relaciona con los principios y leyes de movimiento en la naturaleza.

En cambio, aquellos saberes vinculados con procesos tácitos se denominan “know how” y “know-who”. El primero de ellos hace referencia a las habilidades que se adquieren a partir de la experiencia directa en actividades productivas, de gestión, etc. El segundo, se vincula con una clase de conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de la firma individual o en grupos de investigación. Las organizaciones pueden tener acceso a este tipo de conocimiento tanto a partir de desarrollos propios como a través de las actividades de cooperación empresarial y de alianzas estratégicas. En especial el acceso al “know-who” requiere contacto y comunicación directa entre individuos y el desarrollo de relaciones de confianza.

Según Polanyi⁵⁹, quien sostenía una nueva posición epistemológica, en todo acto de conocer existe un ineludible y esencial elemento personal y tácito en el conocimiento de todo tipo y en toda disciplina, que no es una mera imperfección sino un componente necesario. Ese elemento conlleva un compromiso apasionado hacia la búsqueda de la verdad en un contexto de una comunidad académica que establece los estándares para la misma. Como contraposición al concepto de conocimiento tácito aparece el de conocimiento explícito. Este último es el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado en palabras, oraciones, números o fórmulas, en general independientes de contexto alguno. También se lo suele identificar como conocimiento codificado ya que puede ser expresado fácilmente de modo formal y ser transmitido a otros de modo igualmente sencillo.

⁵⁷ Boscherini, P.; Poma, L. “Territorio Conocimiento y Competitividad de las Empresas”; Miño y Dávila, Buenos Aires, 2000.

⁵⁸ Yoguel, G. “Desarrollo del Proceso de Aprendizaje de las Firmas: Los Espacios Locales y las Tramas Productivas”, Universidad Nacional de General Sarmiento, San Miguel, 1998.

⁵⁹ Polanyi, M., *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago, 1958.

Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York, 1967.

Convencido que el saber tácito puede ser convertido y transferido, identifica tres mecanismos psico-sociales tácitos para la transferencia del proceso de conocer de una persona a otra: imitación, identificación y *learning-by-doing*.

Davenport⁶⁰ elabora un cuadro comparativo que hace referencia a las dimensiones de la codificación del conocimiento.

Tácito	Articulado
Imposible de ser enseñado	Posible de ser enseñado
No articulado	Articulado
No observable en el uso	Observable en el uso
Rico	Esquemático
Complejo	Simple
No documentado	Documentado

Fuente: Davenport, T.; Prusak, L. “Conocimiento en Acción”, Prentice Hall, Buenos Aires, 2001

6.5.2. Procesos de transferencia de conocimientos

Quienes administran el conocimiento se ocupan en poder ampliar la gama de saberes organizativos, particularmente al saber tácito. Los esfuerzos se orientan a codificar y almacenar en la memoria organizativa esta clase de saberes, e incrementar así el capital de experiencias acumuladas.

Las preguntas que deben orientar dichos esfuerzos tratan de explorar qué tipo de conocimiento codificar, cuál es su accesibilidad, qué costos representa su codificación.

En esta tarea algunas organizaciones crean mapas de conocimientos como guías para la búsqueda y el intercambio de saberes. También operan como inventarios de ventajas y de análisis de brechas que detentan dichos saberes.

La captura y codificación del conocimiento – pasos previos a su transferencia – pueden optimizarse empleando algunos de los siguientes medios:

- A partir de la estructura organizativa. El organigrama puede ser un sustituto del mapa de conocimiento. La estructura de cargos, los niveles de especialización, las delimitaciones departamentales reflejan en parte este mapa.
- La formación de mapas incluye a las redes informales de comunicación que se desarrollan a partir de identificar a aquellos “enlaces claves”, personas que actúan como factor multiplicador de las conexiones entre los poseedores del saber.
- Poder capturar el conocimiento tácito mediante el uso de tecnologías de información. Tal es el caso de las intranets organizativas.
- Utilización de narrativas con el objeto de poder codificar los valores esenciales de un saber o comunicación tácita.
- Promover la transferencia de conocimiento desde el manejo de redes informales o generarlo a partir de la rotación programada de tareas. En ocasiones las organizaciones proveen espacios de descanso que promuevan el intercambio informal de información.
- Posibilidad de generar un lenguaje compartido. Ello implica generar áreas o funciones superpuestas de tareas, información y conocimiento.

⁶⁰ Davenport, T.; Prusak, L. “Conocimiento en Acción”, Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.

6.5.2.1. Caso: El Mapa de Conocimiento de Microsoft⁶¹

Durante el año 1995 un grupo a cargo de los sistemas de información de Microsoft confeccionó un mapa de conocimiento de sus programadores. El proyecto denominado planificación y desarrollo de aptitudes tenía por objetivo mejorar la relación de los empleados con sus tareas y con los grupos de trabajo. La visión del mismo es transformarlo en una herramienta que genere innovaciones y mejoras para los clientes. El proyecto constaba de cinco etapas:

1. Desarrollo de la estructura organizativa con tipos y niveles de competencia en conocimiento.
2. Definición del conocimiento necesario para cada tarea.
3. Clasificación del conocimiento de cada empleado en tareas específicas, conforme a la calidad de sus conocimientos.
4. Implementación de capacidades de conocimiento en un sistema on-line.
5. Vinculación del modelo de conocimiento a programas de capacitación.

En la definición de cada nivel de competencias existen dos categorías:

- Las competencias de conocimiento explícito implicaban poseer experiencia con herramientas o métodos específicos.
- Las competencias implícitas que implican la adquisición de pensamiento abstracto y capacidad de razonamiento.

Los trabajadores también son evaluados de acuerdo al conocimiento desarrollado en sus tareas actuales. Microsoft ha desarrollado un sistema on-line de identificación de empleados al que todo el mundo puede acceder. Este mapa de conocimiento facilita la formación de grupos adhoc o interdisciplinarios de trabajo, y permite una más eficiente asignación de los recursos de capacitación.

Yoguel⁶² relaciona los procesos de transferencia del conocimiento con los flujos de circulación del saber. Para el autor, la circulación de conocimientos interna o externa a la organización (producto de redes organizativas) es parte de un proceso complejo cuya intensidad depende de:

- La necesidad de resolver problemas concretos en situación de incertidumbre, lo que estimula la demanda de soluciones no codificables.
- El grado de complejidad técnica de los equipos de trabajo.
- El tipo de competencias básicas de los agentes.
- La capacidad de relacionarse y de trabajar en forma grupal.
- El grado de aprovechamiento de los saberes técnicos y organizacionales de los trabajadores de la firma.

Los saberes tácitos pueden generarse o apropiarse a partir de mecanismos de cooperación que y/o de la organización de los procesos de trabajo que contribuyan a su circulación. La capacidad de las firmas para dar respuestas al aumento de las presiones competitivas depende de la combinación de los conocimientos codificados y tácitos que procesan en su interior. Su potencial de desarrollo estará dado por una combinación compleja dadas, entre otras variables, por las competencias iniciales propias de las firma, la trayectoria de sus patrones tecnológicos, y su capacidad de generar

⁶¹ Davenport, T. "Conocimiento en Acción", Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.

⁶² Yoguel, G. "Desarrollo del Proceso de Aprendizaje en las Firmas: Los Espacios Locales y las Tramas Productivas", Universidad Nacional del General Sarmiento, San Miguel, 1998.

redes de conocimiento. En cambio, para Nonaka, la organización que aprende es aquella que puede transformar la información generada en distintos puntos de la organización en conocimiento organizativo, y de este modo generar nueva información que le permita evolucionar de manera continua.

Inspirado claramente por la Teoría del Caos, Nonaka entiende que las situaciones de fluctuación o desequilibrio favorecen la generación de nueva información y, a partir de la misma, de un nuevo orden. Por lo tanto, en estas situaciones se desarrollan procesos de autoorganización, o de creación espontánea de un nuevo orden, en base a la información producida en el límite del caos. En contra del sentido común, Nonaka sostiene que, dentro de una estructura dada, un mayor caos favorece la tensión y la fluctuación necesarias para crear nueva información y conocimiento, pues se trata de un proceso sustentado en principios autoorganizativos. En consecuencia, el desarrollo de tales procesos constituye la clave de la construcción de una organización que evoluciona continuamente, esto es, de una organización que aprende.⁶³

Por otra parte, otra de las claves de la organización que aprende, para Nonaka⁶⁴, consiste en la transformación de la información generada en el seno de la organización, en un *stock* de conocimiento organizativo. La generación de conocimiento organizativo es, por lo tanto, un elemento crucial de una organización que aprende. Para ello, las organizaciones deben desarrollar complejos procesos de creación y de apropiación de nuevos saberes, originalmente de naturaleza tácita. En base a este propósito, Nonaka desarrolla su famosa “espiral de conocimiento”, que reproduce un ciclo continuo de interrelación de cuatro factores

- Socialización, que consiste en la conversión de conocimiento tácito en tácito, a través del intercambio de experiencias entre individuos;
- Exteriorización, o proceso mediante el cual el conocimiento tácito se convierte en explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos explícitos o modelos. Así como en el proceso de socialización la experiencia constituye la vía fundamental de transmisión de conocimiento tácito, el lenguaje y el diálogo son vehículos esenciales para articular el conocimiento tácito y convertirlo en explícito.
- Combinación, consistente en la transformación de conocimiento explícito en explícito. Implica la combinación de distintos tipos de conocimiento explícito. Esto se logra a través de diferentes canales o sistemas formales de transmisión de conocimiento existentes en las organizaciones (documentos, redes de comunicación con soporte informático, bases de datos, etc.).
- Interiorización, o proceso que permite la conversión de conocimiento explícito en tácito. Esto se produce cuando el conocimiento explícito existente en la organización es asimilado por los individuos de la misma. En opinión de Nonaka y Takeuchi (1995), estos procesos apuntados pueden producirse en distintos niveles de la organización: dentro de un grupo concreto de la organización, a nivel de toda la organización, e incluso a nivel interorganizativo, implicando a personas de diversas organizaciones. Así, el conocimiento generado en cada nivel enriquece el producido en un nivel inferior, ampliando la base de conocimiento de la organización. Esto es lo que los referidos autores denominan la “espiral de creación de conocimiento organizativo”.

⁶³ También atribuye la generación de procesos de autoorganización a otras circunstancias, si bien es cierto que concede gran importancia a la creación de situaciones de inestabilidad o de “caos creativo” (“*creative chaos*”).

⁶⁴ Nonaka, I. “La Empresa Creadora de Conocimiento”, en “Gestión del Conocimiento”, Harvard Business Review, Deusto, Bilbao, 2000.

Derivado del paradigma japonés de organización, para Nonaka⁶⁵ la creación del conocimiento es el resultado de un proceso holístico producto de renovación personal y organizacional. Mientras en otras organizaciones la creación de conocimientos se circunscribe solo a los departamentos de I+D, en Nonaka propone dinamizar a los trabajadores del conocimiento, a sus ideas e ideales, con el fin de crear círculos virtuosos de aprendizaje.

En tanto para Amponsem⁶⁶, el proceso de aprendizaje organizativo comienza por la sensibilización o preparación de los miembros de la organización para realizar un esfuerzo orientado a aprender. Una vez sensibilizados, los individuos tratan de adquirir información a través de distintas vías. Dicha información es sintetizada y codificada, para ser posteriormente transmitida al resto de la organización y almacenada. Finalmente, la información almacenada es utilizada por cualquier miembro de la organización que la aplica en una actividad concreta, siendo evaluados la forma y resultados de dicha utilización. En la adquisición de información, desarrollas diversas estrategias o mecanismos, entre las cuales se distinguen:

- ❑ Procesos internos de adquisición de información. La información es internamente generada en la organización. Por otra parte, la forma en que la información es adquirida, interpretada y comunicada dentro de la organización se halla condicionada por mecanismos, tanto formales como informales, que posibilitan la adquisición, interpretación y transmisión del conocimiento. Según Cohen y Levinthal este proceso se vincula con la capacidad de absorción de las firmas. Ella se define como la habilidad de una empresa de evaluar, asimilar y aplicar nuevo conocimiento proveniente de fuentes externas, que provean a la organización de ventajas competitivas sostenibles. La capacidad de absorción encuentra sus fundamentos en los ciclos de aprendizaje organizacional, alimentados por las experiencias acumuladas, los procesos decisorios y de resolución de problemas, y la creación de nuevo conocimiento. Cohen y Levinthal identificaron tres estadios de aprendizaje formados por ciclos de relaciones entre el interior y el exterior de la firma; entre las subunidades; entre los miembros de las subunidades.
- ❑ Acuerdos de colaboración. La información también puede obtenerse a partir de la interacción con otras organizaciones con las que se establecen acuerdos formales de colaboración, que pueden tomar diversas formas (joint-ventures, acuerdos de investigación, transferencia de tecnología, etc.), o informales, generados en torno a redes de relaciones integradas de clientes o proveedores.
- ❑ Ingeniería inversa. Se trata de actividades copia de los desarrollos de productos originales. Esta competencia, depende, entre otros aspectos, de la capacidad de absorción de las firmas, que les permita asimilar los nuevos conocimientos.

6.5.2.2. Caso 3M

El desarrollo de productos en 3M responde su capacidad de transferencia de conocimiento, dado que en gran parte las ideas innovadoras responden a poder acceder a ideas preexistentes. Para ello también se requiere de la cooperación, de valores y creencias arraigadas en la cultura corporativa que promueven el intercambio de conocimiento. La transferencia de conocimientos de 3M es gestionada también, por un conjunto de medidas

⁶⁵❑ Nonaka, op. cit.

⁶⁶ Amponsem, H., Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks. Tesis Doctoral, Queen's University at Kingston, Canadá, 1991.

aplicadas quienes investigan y desarrollan productos:

- Autonomía en la toma de decisiones.
- Tolerancia a los errores creativos.
- Se promueve que los investigadores dediquen un 15% de su espacio laboral a sus proyectos personales.
- Se realizan reuniones, foros técnicos y científicos para intercambiar conocimientos.
- Permitir la mayor accesibilidad al conocimiento de manera que los investigadores se compenetren con él y lo utilicen en sus trabajos. En este aspecto se emplean tecnologías de información para distribuir el saber y conservar la memoria organizativa. Entre otras herramientas emplea bases de datos on-line sobre conocimientos tecnológicos.

La compañía se encarga de difundir la idea que el saber no pertenece al individuo sino a la organización.

6.5.3. Las organizaciones que aprenden

En la definición de organizaciones que aprenden se integran tanto el concepto de aprendizaje en la acción - modelos de aprendizaje, la concepción sistémica, y la gestión del conocimiento. El aprendizaje se advierte tanto como factor de cambio, modificando estructuras, procesos y “modelos mentales”, como por elemento clave en la ventaja competitiva de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, como dice Boscherini⁶⁷, la empresa puede ser considerada como un sistema cognitivo cuya función fundamental está constituida por la capacidad de aprender.

Para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, Senge⁶⁸ considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios que denomina "Disciplinas del Aprendizaje". Una de ellas, constituye la noción de modelos mentales, nominadas por Argyris y Schön "teorías en uso". Es decir, asunciones o esquemas de pensamiento que modelan los actos de los miembros de una organización. En la organización que aprende no se procede solamente al perfeccionamiento de los "modelos mentales" imperantes (aprendizaje en "bucle simple", en la terminología de Argyris y Schön), sino que además se acomete el cuestionamiento y modificación de los mismos (aprendizaje en "bucle doble", en términos de Argyris y Schön).

Las organizaciones definidas como actores activos en la producción del conocimiento, filtran, procesan y dan significado a cada cuerpo de datos e información a partir de la conformación compleja de sus mapas cognoscitivos colectivos. Definimos a los mismos como un modelo representacional interno a cada individuo, y a partir del cual interpreta, actúa y enactúa en el mundo. Según Jonson-Laird⁶⁹ la noción de mapas o modelos mentales, se podría explicar abordando tres temáticas: 1) la forma de las representaciones mentales; 2) los procesos mentales que subyacen al razonamiento ordinario y la cuestión de las reglas de inferencia que incorporan; 3) la representación del significado de las palabras. Basado en la noción de mundo interno, el autor formula la siguiente cita a Craik:

⁶⁷ Boscherini, P.; Poma, L. "Territorio Conocimiento y Competitividad de las Empresas"; Miño y Dávila, Buenos Aires, 2000.

⁶⁸ Senge, P. "La Quinta Disciplina", Granica, Buenos Aires, 1990.

⁶⁹ Johnson -Laird, "Modelos Mentales en Ciencia Cognitiva", en Perspectivas de la Ciencia Cognitiva, Paidós, Barcelona, 1987.

*“Si el organismo lleva en su cabeza un “modelo a escala reducida” de la realidad exterior y de sus posibles acciones, entonces es capaz de poner a prueba diferentes alternativas, concluir cuál es la mejor de ellas, reaccionar frente a situaciones futuras antes que éstas surjan, utilizar el conocimiento de sucesos pasados al tratar con el presente y con el futuro, y, en cualquier ocasión, reaccionar de una forma más segura, completa y competente a las emergencias con las que se enfrente.”*⁷⁰

Kim alude a los marcos cognoscitivos individuales y colectivos como instancia conceptualizadora que alimenta a las rutinas. De la interacción colectiva surgen modelos mentales compartidos que se instalan, legitiman y recrean en el marco de la cultura organizacional. Las visiones compartidas se instituyen y de igual modo, las rutinas y procedimientos que le sirven de sostén. Entendemos que también las organizaciones integran sus modelos mentales desde:

- La construcción social de significados y de los espacios metacomunicativos derivados de los procesos culturales. El significado que las organizaciones otorgan al uso de la información es forjado en unidades culturales que conforman un campo semántico⁷¹. En un segundo aspecto, los procesos de socialización operan como decodificadores del conocimiento, el cual cobra dimensión en el accionar de redes de significado⁷². En este sentido, las tecnologías de información y comunicación significan un factor de cambio en las estructuras sociales, funcionales y cognoscitivas establecidas, modificando rutinas y pautas de conducta. Por otra parte, las TICs generan un replanteo en los patrones de búsqueda, selección y retención de la información que, a su vez, impacta en la formación de los procesos de construcción de significados colectivos.
- En la definición de los espacios comunicacionales. En este sentido, hemos definido a la organización como un sistema de acuerdos que coordina sus conductas a través de redes conversacionales. El dominio del lenguaje, con su capacidad de “crear mundos”, y el dominio de las emociones, crean una doble dimensión, cognoscitiva y a la vez emotiva de los modelos mentales colectivos. La selección y uso de la información de parte de los agentes, y particularmente la utilidad atribuida a la misma, es significada y comprendida en una dimensión racional – emotiva. Los mapas cognoscitivos organizacionales, articulados desde mecanismos lingüísticos, proveen un marco para la codificación y decodificación de los saberes tácitos y explícitos. En este aspecto, De Geus nos da muestras de cómo la planificación devenida en lenguaje y juego colectivo, construye esta relación:

*“Cuando la gente juega con los modelos, lo que realmente está haciendo es crear un lenguaje que expresa el conocimiento adquirido. El proceso de aprendizaje institucional es un proceso de desarrollo del lenguaje. A medida que el conocimiento implícito de cada aprendiz se hace explícito, su modelo mental se convierte en una de las piezas que componen el modelo institucional. La amplitud y velocidad del cambio dependerán de la cultura y de la estructura de la organización.”*⁷³

⁷⁰ Johnson –Laird, op. cit., pág. 181.

⁷¹ Eco, Humberto, “Tratado de Semiótica General”, Lumen, Barcelona, 2000.

⁷² Choo, W., “La Organización Inteligente”, Oxford, México D.F., 1999.

⁷³ De Geus, A. “La Planificación como Aprendizaje”, en La Gestión en la Incertidumbre, Deusto, Bilbao, 1999, página 71.

Según Senge, la construcción de modelos mentales se da en el marco de una “visión compartida” capaz de aglutinar los esfuerzos y orientar la acción colectiva en una dirección común. Asimismo, en el seno de una organización creativa, este ideal sirve de vínculo de unión de la disparidad de iniciativas emergentes en la misma e impregna de coherencia al conjunto. La visión compartida constituye el mecanismo principal que posibilita mantener la unidad en la diversidad que sostiene toda entidad creadora.

Las organizaciones que aprenden deben contar con la capacidad de reinventarse a sí mismas. Su aprendizaje continuado se halla inmerso en ciclos de creación, consolidación y cuestionamiento de sus modelos mentales. En la generación de estos ciclos de aprendizaje, reside la esencia de los modelos de bucle doble de aprendizaje. Al respecto, Gore cita a Arie de Geus, quien experimentó el aprendizaje de doble circuito en el diseño de los planes estratégicos de Shell:

“El extraordinario éxito administrativo de Shell durante los drásticos cambios en el imprevisible mundo petrolero de los años setenta y ochenta se debió en gran medida a que aprendió a revelar y desafiar los modelos mentales de los directivos. Para su coordinador de planificación Arie de Geus, la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial, aprendizaje organizacional”⁷⁴.

Según Gore⁷⁵ se existe un conjunto de condiciones que permite el tránsito hacia una organización que aprende:

- La organización librada a sí misma sólo puede ofrecer más de los mismo.
- La mayor parte de los cambios duraderos provienen de exigencias del entorno, que persistentemente destruyen hábitos junto con las explicaciones que nos damos para mantenerlos.
- No se puede cambiar una organización por un simple acto de voluntad o una orden.
- El papel del liderazgo es construir una visión compartida, organizar la búsqueda conjunta, crear una situación que permita cuestionar los modelos mentales.
- Los sistemas complejos no admiten causas únicas. Como dice Senge⁷⁶ es necesario trabajar sobre los puntos de apalancamiento. Ello persigue trabajar sobre las causas profundas y evitar la tentación de solucionar síntomas de problemas.
- Cambiar los modelos mentales implica una reflexión sobre la acción.

En el sentido de la recreación de comportamientos, Nonaka⁷⁷, desde una perspectiva sistémica, sostiene que una organización que aprende es aquella en la que inventar nuevo conocimiento no es una actividad especializada reducida a un grupo particular sino una forma de comportamiento, donde todo miembro es de manera real o potencial un trabajador del conocimiento. Una organización que aprende se define como un amplio rango de sistemas y procedimientos destinados a capturar y movilizar el know-how, know-who, know-what y know-why. El objetivo de esos sistemas es involucrar a los trabajadores en las prácticas de aprendizaje y en la articulación y

⁷⁴ Gore, E. “La Educación en la Empresa”, Granica, Buenos Aires, 1996, página 124.

⁷⁵ Gore, E. op. cit.

⁷⁶ Senge, P. “La Quinta Disciplina”, Granica, Buenos Aires, 1992.

⁷⁷ Yoguel, G. “Desarrollo del Proceso de Aprendizaje de las Firmas: Los Espacios Locales y las Tramas Productivas”, Universidad Nacional de General Sarmiento, San Miguel, 1998.

aplicación del conocimiento. Esto requiere el desarrollo de estrategias prácticas orientadas a que los trabajadores adquieran nuevas habilidades tales como desarrollar nuevas tareas o trabajar en equipo.

En cambio, para Ducatel ⁷⁸ las organizaciones que aprenden pueden caracterizarse por un conjunto de cuatro rasgos. El primero de ellos es la capacidad para efectuar una solución sistemática de problemas y el desarrollo de una cultura de cuestionamiento de las decisiones. Un segundo rasgo es la capacidad para experimentar con nuevas aproximaciones, manifestado en la promoción de la experimentación sistemática, con el objeto de crear nuevos conocimientos. Un tercer rasgo está dado en el aprendizaje de la experiencia y en el estudio de los errores pasados, así como en el registro sistemático de los resultados. Estos mecanismos facilitan el aprendizaje y la transferencia del conocimiento tácito en codificado. El cuarto rasgo de las organizaciones que aprenden se da en su capacidad de absorción. Ellas están abiertas a la escucha atenta, analizan sistemáticamente los resultados, realizan un análisis continuo de las mejores prácticas, efectúan visitas y entrevistas planificadas, sacan ideas de los clientes sobre productos, competidores.

Desde una concepción más tradicional en la concepción del aprendizaje organizativo Peters y Waterman ⁷⁹ describen sus atributos:

- Tendencia a la acción.
- Proximidad al cliente.
- Promover la iniciativa dentro de la empresa.
- Organización simple liderada por un pequeño grupo directivo.
- Rigidez y flexibilidad simultáneas.

Por otra parte para Thurbin ⁸⁰, propone una serie de medidas a adoptar por aquellas organizaciones que desean forjar un clima de aprendizaje.

- Se valoran la experimentación y el riesgo.
- Los grupos informales y los grupos de práctica profesional se forman y actúan abiertamente.
- La información y el conocimiento de las mejores prácticas se comunican en el seno de la organización. Se alienta la transformación del conocimiento tácito en explícito.
- Los sistemas de control de gestión promueven el aprendizaje.
- Establecimiento de redes de práctica profesional que promuevan el intercambio de formación y experiencias.
- Formación de equipos de trabajo especializados y multidisciplinarios que exploren los límites y barreras de conocimiento de la empresa.
- Establecer redes de formación internas y externas a partir del uso de tecnología informática.

El uso extendido de las tecnologías de información y comunicación (más conocidas como TIC's), ha significado una evolución en el diseño de las organizaciones que aprenden, y ha dado lugar a una nueva configuración, la organización inteligente. De manera particular, las TICs se han transformado en herramienta que facilita la gestión del conocimiento en las organizaciones, desde diversas instancias y procesos, dinamizando las estructuras organizativas, permitiendo la creación de microcomunidades virtuales o "comunidades de práctica", apoyando los procesos de toma de decisiones colectivas y fundamentalmente, insertándose en diversas instancias de creación,

⁷⁸ Ducatel (1998), Learning and skills in the knowledge economy, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Working paper Nro 98-2.

⁷⁹ Peters, Waterman, "En Búsqueda de la Excelencia", Norma, Buenos Aires, 1992.

⁸⁰ Thurbin, P. "La Empresa Capaz de Aprender" Financial Times, Barcelona, 1994.

decodificación y captura y transferencia de saberes organizacionales. A su vez, en la integración de estas instancias y procesos, las TICs potencian la capacidad de absorción de las firmas, definida como la capacidad de las organizaciones de identificar, asimilar y explotar el conocimiento proveniente de fuentes externas⁸¹.

Aquí podemos afirmar el carácter de las TICs como recurso generador de ventajas competitivas dinámicas⁸². Desde un punto de vista cognoscitivo, las TICs son un instrumento esencial en la construcción y afianzamiento de los modelos mentales de las firmas, pues propone la autorreferencialidad de los significados compartidos, generados a partir de sus mecanismos de captura de información (tanto interna como del entorno) y de su posterior selección y retención en la memoria organizativa, soportada esta en las bases de datos del sistema de información.

El empleo de TICs flexibiliza los procesos y permite una mayor circulación del conocimiento al facilitar la creación de equipos de proyectos adhoc, conectados de manera virtual en redes de conocimiento. De este, mediante el empleo de TICs las organizaciones pueden implementar instancias de autoorganización tanto formales como informales. En este marco, las TICs crean un contexto o ambiente facilitador del acceso al conocimiento (en términos de Nonaka) y favorable a la introducción de prácticas innovativas.

El empleo difundido de TICs orientadas a la gestión del conocimiento, llevaría a generar la “organización hipertexto” caracterizada por el dinamismo de sus procesos, su velocidad y capacidad de adaptación al entorno, entendida esta tanto desde una perspectiva ecológica⁸³, desde las estrategias particulares de las unidades⁸⁴, como desde su adaptación dinámica al entorno⁸⁵. Según Aramburu Goya⁸⁶, estas características se resumen en el nuevo concepto de organización inteligente. Basadas en el empleo masivo de TICs, en esencia, la organización inteligente surge como respuesta adaptativa a las demandas del entorno, cuyos ejes centrales son la flexibilidad, la circulación de los flujos de comunicación y de toma de decisiones, y la creación de ámbitos apropiados para el intercambio de conocimientos.

La organización inteligente se constituye en unidad innovadora, adaptada a la mayor competitividad local, regional y global que implica una mayor capacidad de cambio. La organización inteligente se basa en el principio de “simplicidad organizativa”, alejada del exceso de estructuras, normas o jerarquía como vía de afrontar entornos complejos. A partir del uso extendido de TIC's, la organización inteligente se propone alcanzar mayores niveles de aprendizaje colectivo favorecido por estructuras organizativas simples y con reducida jerarquía, donde se facilita la existencia de espacios de libertad en la que los individuos puedan interactuar. La tradicional base de agrupamiento funcional es reemplazada por estructuras de proyectos, equipos de trabajo adhoc, o unidades temporales de trabajo. Básicamente la organización que aprende se sustenta en una estructura de redes formadas por:

- Unidades basadas en productos o mercados.
- Combinación flexible de unidades y equipos.

⁸¹ Cohen, W.; Levinthal, L. “Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, pág. 128 – 153.

⁸² Boscherini, F.; Novick, M.; Yoguel, G. “Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación”, Miño y Dávila, Madrid, 2003.

⁸³ Pfeffer, J. “Organizaciones y Teoría de la Organización”, El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

⁸⁴ Paul Lawrence, Jay Lorsch, “La empresa y su entorno”, Gestión e Innovación, Barcelona, 1987.

⁸⁵ Stacey, Ralph, “Gestión del caos” Ediciones “S”, Barcelona, 1994.

⁸⁶ Aramburu Goya, N. “De la Burocracia a la Organización Inteligente”, Universidad de Deusto, San Sebastián, 2000.

- Eliminación de niveles jerárquicos.
- Descentralización de decisiones.
- Autoorganización de unidades.
- Principios holográficos basados en redundancia funcional, especificación mínima requerida y variedad requerida.
- Creación de competencias distintivas basadas en el conocimiento.
- Múltiples canales de comunicación (redundancias) y comunicación lateral.
- Autocontrol de las unidades.
- Delegación de mayor poder de decisión
- Disminución de la complejidad.
- Aumentar la capacidad de resolver situaciones complejas.
- Incrementar la capacidad de reacción ante cambios en el entorno.

La organización inteligente propone un esquema de trabajo de cierta tolerancia al caos, a la incertidumbre y a la ambigüedad, factores estos que justifican su irrupción como estructuras “aprendedoras”. Se trata de organizaciones que aprenden en la acción, que proponen innovar y que, visto las demandas del contexto, poseen cierta propensión a promover la cooperación interna en el marco de una cultura agresiva, reflejada por ejemplo, en la administración de los tiempos organizativos.

De una manera extrema que conspira contra toda pretensión burocratizante, Nonaka y Takeuchi sostienen la importancia de crear un contexto "heterárquico" o carente de jerarquía. La ausencia de jerarquía favorece la comunicación entre individuos y, con ello, el intercambio de conocimiento tácito poseído por los mismos, promoviendo la creación de conocimiento y la innovación. En el modelo de "organización hipertexto" la noción "heterárquica" se corresponde con las áreas de innovación (integrado por equipos de proyectos no conectados por vínculos jerárquicos) que es, precisamente, donde se desarrollan procesos que comportan la generación de nuevo conocimiento. Entonces, las organizaciones tienen como nuevo desafío gestionar su propio crecimiento, a partir del desarrollo de sus recursos. Los activos estratégicos, las capacidades, habilidades y aptitudes son las nuevas fuentes de ventajas competitivas. En el siguiente cuadro se comparan las características propias de las organizaciones burocráticas con aquellas de las organizaciones inteligentes:

Propuestas de la Organización Inteligente⁸⁷

Enfoques burocrático	Organización inteligente
Adaptación	Autoorganización
Simplicidad	Complejidad
Trabajo y capital	Información y energía
Información de gestión	Gestión de la información
Jerarquía	Redes
Concentrar /distribuir medios	Concentrar / descentraizar decisiones
Desarrollo tecnológico	Desarrollo cognoscitivo
Control de gastos	Fomento de la innovación
Estabilidad	Inestabilidad

Fuente: Aramburu Goya, N. “De la Burocracia a la Organización Inteligente”, Universidad de Deusto, San Sebastián, 2000.

⁸⁷ Aramburu Goya, N. “De la Burocracia a la Organización Inteligente”, Universidad de Deusto, San Sebastián, 2000.

6.6.. Síntesis

En esta Unidad hemos estudiado dos grandes modelos o tendencias en el estudio de los procesos de aprendizaje. Un primer enfoque trata la dinámica del proceso de aprendizaje organizacional, y particularmente aquella orientada hacia el aprendizaje en la acción. Esta propuesta teórica es representativa del modo en que las organizaciones conciben sus aprendizajes. A partir de una concepción despojada del aprendizaje, comprensiva de aspectos intuitivos y racionales, este modelo centra su atención en las barreras organizacionales al aprendizaje, originadas en bucles de retroalimentación limitada que inhiben los procesos de reflexión colectiva. Para subsanarlo se propone generar un nuevo estilo de pensamiento, basado en la “reflexión sobre la reflexión en la acción”, capaz de cuestionar los modelos y las pautas inhibitorias recurrentes.

También aquí hemos abordado el vínculo de los mecanismos de aprendizaje organizacional con ciertas categorías comunicacionales. Desde la perspectiva constructiva su referencia es obvia, pues el lenguaje, la percepción y el aprendizaje se integran en un complejo sistema, base de nuestra cognición.

El segundo modelo que hemos estudiado, se basa en la gestión del conocimiento el cual centra su interés en dos aspectos:

- ❑ Por una parte en la producción y transferencia de saberes intra y extra organizativos.
- ❑ En la concepción de organizaciones que aprenden, esto es, en el contexto generador de conocimientos.

La noción de organización que aprende, expone las consecuencias de la integración de los dos modelos expuestos. En la actualidad, el empleo extendido de las TICs, ha potenciado las capacidades de las organizaciones que aprenden, dotándolas de una mayor capacidad de procesamiento de la información, que posibilita el acceso a configuraciones creadoras de conocimiento, caracterizadas por la flexibilidad de sus procesos, el cuestionamiento de los modelos mentales establecidos y su capacidad de adaptación al entorno.

6.7. Bibliografía

1. Ackoff, R. “Planificación de la Empresa”, Limusa, 1995.
2. Ackoff, R. “The Future of Operational Research is past” Journal of Operational research Society, Pergamon Press, 1979.
3. Amponsem, H. “Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks”. Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá, 1991.
4. Andreu, R.; Ciborra, C. "Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach". En: Moingeon, B. y Edmondson, A., Organizational Learning and Competitive Advantage, 1996.
5. Andreu, R.; Ciborra, C. "Information Systems for the Learning Organization", Information Technology and Organisational Change. Nijenrode University, 1994
6. Andreu, R.; Ciborra, C. "The Role of IT in Creating an Effective Knowledge Base for the Learning Organization", EFMD Forum, nº1, 1995.
7. Aramburu Goya, N. “De la Burocracia a la Organización Inteligente”, Universidad de Deusto, San Sebastián, 2000.
8. Argyris, Ch. “Como Vencer las Barreras Organizativas”, Diaz de Santos, Madrid, 1993.
9. Argyris, Ch. “Conocimiento para la Acción”, Granica, Buenos Aires, 1999.
10. Argyris, Ch. “Sobre el Aprendizaje Organizacional” Oxford, México D.F., 1999.

11. Argyris, Ch. "un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos", en Harvard Bussiness Review, Deusto, 2000.
12. Barnard, Ch. "The Functions of the Executive" Cambridge, Harvard University, 1968.
13. Boscherini, P.; Poma, L. "Territorio Conocimiento y Competitividad de las Empresas"; Miño y Dávila, Buenos Aires, 2000.
14. Cohen, W.; Levinthal, D. "Absorbitive Capacity: A New perspectiva on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, 1990, pp. 128 – 153.
15. Davenport, T. "Conocimiento en Acción", Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.
16. Drucker, P. "La Sociedad Poscapitalista", Sudamericana, 1992.
17. Echeverría, Rafael "Ontología del Lenguaje", Domen Ediciones, Santiago, 1997.
18. Echeverría, Rafael, "La Empresa Emergente", Granica, Buenos Aires, 2000.
19. Gore, E. "La Educación en la Empresa", Granica, Buenos Aires, 1996.
20. Gore, E. "Organizaciones, Lenguaje y Capacitación" en www.udesa.edu.ar.
21. Kim, D. H. "A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development". Tesis Doctoral. Massachusetts Institute of Technology, 1993.
22. Kim, D.H, "The Link between Individual and Organizational Learning". Sloan Management.
23. March, J. G.; Olsen, J. P. "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past". En: March, J.G. y Olsen, J.P. (eds.), Ambiguity and Choice in Organizations, p.54-68. Universitetsforlaget. Bergen. Noruega. 1976.
24. March, J. G.; Olsen, J. P. "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past". En: March, J.G. y Olsen, J.P. (eds.), Ambiguity and Choice in Organizations, p.54-68. Universitetsforlaget. Bergen. Noruega. 1976.
25. Marengo, L. "Knowledge, Coordination and Learning in an Adaptive Model of the Firm" Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex. U.K, 1991.
26. Mintzberg, H. "Fantasías y Realidades del Trabajo Administrativo" en "El Proceso Estratégico", Prentice Hall, Ciudad de México, 1997.
27. Morgan, G. "Imágenes de la Organización", Editorial Alfaomega, México D.F., 1996.
28. Nekane Aramburu Goya, "El Estudio del aprendizaje organizativo en la década de los años noventa", Extraído de la Tesis Doctoral: *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio:Implicaciones Estratégicas y Organizativas*, Universidad de Deusto, San Sebastián, 2000.
29. Nonaka, I. "La Empresa Creadora de Conocimiento", en "Gestión del Conocimiento", Harvard Bussines Review, Deusto, Bilbao, 2000.
30. Nonaka, I.; Von Krog, G.; Ichijo, K.; "Facilitar la Creación de Conocimiento", Oxford, México D.F., 2001.
31. Ouchi, W. Theory Z:How American Business Can Meet the japanese Challenge, Addison-Wesley, 1981.
32. Peters, Waterman, "En Búsqueda de la Excelencia", Norma, Buenos Aires, 1992
33. Postman, Neil et al.Crazy Talk, Stupid Talk. New York: Delacorte Press, 1976.
34. Reich, R. "La Riqueza de las Naciones", Vergara, Buenos Aires, 1993.
35. Revilla, E. "Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo: un Modelo de Desarrollo de Productos". Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. 1995
36. Schein, E. "Cultura Organizacional y Liderazgo",Plaza y Janés, Buenos Aires, 1989.
37. Schön, D. "El Profesional Reflexivo", Paidós, Buenos Aires, 1998.
38. Senge, "La Quinta Disciplina", Granica, Buenos Aires, 1995.
39. Yoguel, G. "Desarrollo del Proceso de Aprendizaje de las Firmas: Los Espacios Locales y las Tramas Productivas", Universidad Nacional de General Sarmiento, San Miguel, 1998.

Unidad 7. La Organización como Sistema Decisional

Objetivos de la Unidad

- ❑ Estudiar la naturaleza del proceso decisorio.
- ❑ Abordar las propuestas del pensamiento de Herbert Simon.
- ❑ Distinguir las diversas definiciones y significados de racionalidad decisoria.
- ❑ Abordar la complejidad del proceso decisorio.

Introducción

En esta unidad abordaremos la naturaleza y características del proceso decisorio, especialmente vinculado con el quehacer organizativo. En el abordaje de esta unidad, adoptaremos la postura que sostienen Herbert Simon y sus continuadores, acerca de la racionalidad de las decisiones como punto de inicio, para luego poder contrastar otras posiciones. Desde un principio, Simon coloca al proceso de toma de decisiones como la actividad central de toda organización, a partir de la cual interpreta a la racionalidad como modelo de la conducta organizativa.

Los antecedentes de este enfoque se remontan a los primeros autores clásicos, quienes en la búsqueda de una mayor racionalidad en el accionar de las empresas, idearon a las organizaciones como un medio para el logro de objetivos, sustentadas en los principios de eficacia y eficiencia.

Basadas en los principios de la especialización decisional, distinguieron a los niveles de planeamiento de los niveles de mera ejecución, de modo que el nivel encargado de planificar fijaba los objetivos e ideaba los medios para su consecución, de manera de evitar toda iniciativa a los niveles de ejecución, que únicamente se limitaban a operar sobre las instrucciones impartidas.

7. 1. Definiciones sobre decisión

Para la teoría de la decisión el acto de decidir siempre antecede a la acción como instancia natural y esencial. etapa de percepción, selección, análisis y evaluación. De acuerdo a la complejidad atribuida al proceso decisorio, se construyen dos esquemas de definición. En un sentido estricto decidir es seleccionar una entre varias alternativas y sólo una. En cambio en un sentido amplio, decidir se interpreta como un proceso que nace en la percepción del individuo y continúa en la generación de alternativas, la selección, el análisis y la evaluación de las mismas a fin de, finalmente seleccionar una de ellas.

La diferencia entre ambas definiciones radica en el proceso que se lleva a cabo. Mientras que el primero de ellos trata a la decisión únicamente como un acto de selección sin introspección, en que se elige o se rechaza algo sin evaluar, la segunda involucra una actividad mucho más rica que contiene la búsqueda de información, la reflexión y el cálculo.

En nuestra definición del proceso decisorio, debemos considerar su temporalidad, pues decidir es pensar y actuar a futuro y por lo tanto, se halla sujeto a un grado variable de riesgo o incertidumbre.

El estudio del proceso decisorio nace en las preguntas básicas, varias de ellas de índole psicológica, en respuesta a :

¿Porqué decidimos ?

¿Cómo decidimos?

Quizás varias sean las respuestas que confluyen ante el interrogante, pues decidir es un acto enteramente subjetivo, producto de una elaboración consciente o inconsciente de un individuo o grupo de individuos. Definir los móviles que orientan la decisión nos llevaría a campos tan diversos como la psicología, la fenomenología, la biología de la percepción, o la sociología , entre otras disciplinas.

Si partimos de sus propósitos generales, decidir es una acción, un hecho cuya finalidad es transformar, cambiar el estado de una situación o irrumpir en los eventos presentes con la finalidad última de encontrarnos con una nueva *realidad*, adaptada de mejor modo a nuestras necesidades y propósitos. Suscribimos en la definición la presencia ideal de un acto original, no previsto, cuyos alcances son presentes y futuros.

Aquí es relevante abordar la complejidad del término *realidad* como la percibida por el sujeto, aquello que representa su mundo significativo. Como hemos abordado en la Unidad 1, el constructivismo radical sostiene que la *realidad* es una percepción basada en la interdependencia entre el observador y el fenómeno observado. Según Maturana¹, la percepción de realidad se articula en el lenguaje, entendiéndolo por tal la manifestación de un espacio consensual producto de coordinaciones e interacciones sociales recursivas.

En nuestra visión, plantearemos a la decisión como un acto de influencia sobre la *realidad* que, lejos de hallarse escindida de la acción, la implica y la contiene. Pensamos la decisión con imágenes de acciones futuras; nos preguntamos por opciones; evaluamos las consecuencias de nuestro proceder. Y luego, aprendemos de nuestras experiencias en *bucles simples* o *dobles* que nutren nuestro decidir, para volver a evaluar y actuar.

La decisión es un acto de imaginación derivado en parte de la abstracción de elementos y de hechos, que construye alternativa e intenta predecir (mal o bien) las futuras consecuencias de nuestro hacer. Las decisiones habitan nuestro imaginario individual formando símbolos, conceptos, imágenes que intentan representar la *realidad*.

Decidir es en parte un hecho creativo, caótico, repleto de ambigüedades y de hechos que se cruzan, que presentan un desafío a quien decide. Desde esta perspectiva nada está totalmente dicho ni concluido, siempre hay espacios de maniobra para la originalidad y para el descubrimiento.

Entonces, con ello queremos significar que todo decidir encierra una *visión sistémica*, dinámica, *interretroactiva*, en términos de Morin. Con el objeto de facilitar nuestro estudio encontramos tres categorías que de forma secuenciada o no, surgen como elementos básicos:

- La decisión misma como etapa originaria;
- La acción, definida en una secuencia determinada o indeterminada (cíclica) con el decidir;
- El aprender, como factor que articula el ciclo establecido entre la decisión y las acciones;
- Las influencias, que a partir de una lógica particular, intervienen como insumos en las decisiones y aprendizajes.

¹ Maturana, H. "La ciencia y la vida cotidiana: la ontología de las explicaciones científicas" en Watzlawick, P. "El Ojo del Observador", Gedisa, Barcelona, 1994.

7.2. Marco de las decisiones organizacionales según Simon

Muy influido por los aportes de la ciencia cognitiva y el conductismo, Simon interpreta la gestión de las organizaciones basadas en el concepto de toma de decisiones. Según el autor, la toma de decisiones comienza su despliegue a través de la división del trabajo, las prácticas normalizadas, y los sistemas de autoridad que ejercen influencia en los empleados.

Para Simon los individuos satisfacen fines personales los cuales no tienen por qué coincidir con los de la organización. La racionalidad limitada de los agentes que han de tomar decisiones conforma los límites de evolución de las organizaciones. En virtud de ello las organizaciones deben concentrar su accionar en el diseño de las premisas de las decisiones, como un medio de lograr el compromiso de los empleados y la consecución de los fines organizativos.

Para comenzar nos introduciremos dos grandes áreas de influencia del enfoque simoniano a fin de lograr una mejor comprensión de sus aportes.

7.2.1. Principios de la ciencia cognitiva

Según Howard Gardner la ciencia cognitiva se define como un empeño contemporáneo de base empírica por responder a interrogantes epistemológicos de antigua data, en particular los vinculados con la naturaleza del conocimiento, sus elementos componentes, sus fuentes, evolución y difusión.²

Se trata de una disciplina que recibe aportes de las neurociencias, la lingüística, la antropología, la inteligencia artificial y la psicología. Uno de los enigmas centrales de la ciencia cognitiva es el poder develar los oscuros rincones y procesos de la mente humana.

Según Gardner³, algunos de los temas de interés que caracterizan a este tipo de ciencia tienen que ver con:

1. Representaciones: buena parte de nuestro modo de pensar opera en representaciones constituidas a partir de símbolos, imágenes, reglas de pensamiento, que operan como un sistema input – output. A partir de estos, pueden explicarse, en parte, la variedad y el contenido de las conductas, acciones y modos de pensar humanos.
2. Computadoras: la computadora fue empleada como un modelo del pensamiento. Buena parte de esta línea de pensamiento se ha volcado al estudio de la inteligencia artificial. Simon, uno de sus precursores cita sus alcances:
*“...preferiríamos definir la ciencia cognitiva como el dominio de investigación que intenta estudiar los sistemas inteligentes y la naturaleza de la inteligencia. Hemos aprendido que la inteligencia no es cuestión de sustancia – sea protoplasma o cristal y alambre- sino de formas que la sustancia toma y de procesos por los que pasa.”*⁴
3. Atenuación a la importancia atribuida a los afectos, el contexto, la cultura y la historia.
4. Creencia en la validez de los estudios interdisciplinarios: con el objeto de lograr una disciplina unificada. Como ejemplo se toman los trabajos sobre percepción visual y el procesamiento lingüístico que han tomado conocimientos de la psicología, la neurociencia y la inteligencia artificial.

² Gardner, H. “La Nueva Ciencia de la Mente”, Paidós, Barcelona, 1987.

³ Gardner, op. cit.

⁴ Simon, H. “Ciencia cognitiva: la más nueva ciencia de lo artificial”, en “Perspectivas de la Ciencia Cognitiva”, por Norman, D., Paidós, Barcelona, 1987, página 21.

5. Raíces en la tradición filosófica clásica: en los planteos preexistentes de filósofos como Descartes o Kant, es posible hallar rastros de los ulteriores abordajes de la ciencia cognitiva.

7.2.2. Principios del conductismo

La ciencia conductista ha tenido por objetivo y por método construir una ciencia del comportamiento limitada a los métodos públicos de observación. El centro de interés debe ser únicamente la conducta evitando inmiscuirse en aspectos de psicología subjetiva o en conceptos tales como la mente, el pensar o la imaginación.

Según Watson *“La psicología desde el punto de vista conductista es una rama experimental puramente objetiva de la ciencia natural. Su objetivo teórico es la predicción y control de la conducta. Las formas de introspección no son parte esencial de sus métodos, ni el valor científico de sus datos depende de la disposición con la cual ellos se presten a sí mismos a interpretación en términos de la conciencia.”*⁵

En esencia, el enfoque concibe al ser humano como un mecanismo sujeto a estímulos, de las cuales se infieren un conjunto de respuestas. Se entiende por estímulos cualquier suceso que una persona sea capaz de percibir a través de alguno de sus sentidos. La respuesta se define como la reacción del individuo a un estímulo.

Este modo de interpretar al ser humano como un gran mecanismo de estímulo – respuesta, se vincula con la imagen de un individuo totalmente pasivo, influido y condicionado por su medio ambiente. Tras la concepción determinística y lineal de la relación individuo - entorno, subyace la concepción que considera a los seres humanos como incapaces de definir de manera autónoma ideas y propósitos propios, sino que, por el contrario, los mismos surgen como el producto más o menos elaborado de las influencias del medio.

Como señalamos en la Unidad 6, para el conductismo, el aprendizaje se forja en el hábito, en la reiteración de respuestas frente a un mismo estímulo. El conjunto del proceso de aprendizaje se integra en la siguiente secuencia:

Presentación del estímulo \Rightarrow Percepción del estímulo \Rightarrow Interpretación del estímulo \Rightarrow
 \Rightarrow Percepción de las consecuencias de la respuesta de ensayo \Rightarrow Reinterpretación de las consecuencias y posibilidad de futuras respuestas \Rightarrow Desarrollo del hábito como una relación estímulo - respuesta estable.

La instancia clave del proceso es la interpretación de los estímulos, a partir de la cual se activan los mecanismos de aprendizaje – recompensa. Según Berlo *“La elección y la interpretación de un estímulo están relacionados con nuestras expectativas de recompensa. Percibimos e interpretamos los estímulos cuando creemos que podemos responder a ellos en formas que habrán de ser recompensadas. Si no tenemos la expectativa de una recompensa, a menudo rehusamos elegir e interpretar un estímulo”*.⁶

La costumbre y el hábito, fuentes del aprendizaje, tendrán su fundamento en el número de veces que una relación estímulo respuesta ha sido recompensada, en la magnitud de la misma y en el tiempo y

⁵ Watson, J.B “La Psicología tal como la ve el conductista”, en http://ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/psicologia_educativa/conductismo%20Watson.pdf, página 1

⁶ Berlo, D. “El Proceso de la Comunicación”, El Ateneo, Buenos Aires, 1971, página 71.

esfuerzo que demandó. De esta manera se retroalimentan de manera positiva las costumbres y hábitos.

Pero la elección – interpretación de estímulos seguirá también los principios del placer y de la realidad y tendrá como uno de sus ejes de orientación no tan solo la satisfacción, sino también, la reducción de la tensión, de la ambigüedad y de la incertidumbre.

7.2.3. Racionalidad y racionalidad limitada

El cambio de paradigmas que hemos propuesto como eje temático de nuestras unidades, nos remite a nuevas definiciones en la concepción del hombre, sostenidas en aspectos nodales. Un ejemplo de ello son las propuestas hechas tanto Frederick Taylor, como Elton Mayo, que hacen eje en las motivaciones humanas tras el “*hombre económico*” y el “*hombre social*”.

El nuevo paradigma propuesto por Simon, que hace énfasis en las características del proceso decisorio, define al “*hombre administrativo*”, antítesis de la racionalidad clásica concebidas por Taylor y Fayol.

El planteo sobre la racionalidad limitada del hombre administrativo adquiere varios significados a la vez. Por una parte comienza como crítica a los supuestos de racionalidad objetiva y maximización en la toma de decisiones; por el otro, dirige su mirada hacia los aspectos “no racionales” que suponen, en última instancia una revisión tanto del proceso de toma de decisiones individual como del organizativo. Según Simon mientras la concepción del “*hombre económico*” se basa en supuestos de maximización, es decir, elige la mejor alternativa de entre todas las que tiene a su alcance, el “*hombre administrativo*”, restringido en sus *capacidades computacionales* busca un camino satisfactorio o “lo bastante bueno”⁷. En su búsqueda, el “hombre administrativo” no sólo carece de la capacidad de maximizar el resultado de sus procesos decisivos, sino también su probable optimización; queda entonces, la opción de poder satisfacer sus anhelos y deseos personales.

La racionalidad objetiva ha estado presente en las organizaciones bajo la teoría económica de la utilidad subjetiva. Ella ha ideado la existencia de un decisor racional, cuyas *capacidades computacionales* le permiten optar por la mejor elección de una entre tantas alternativas que le vienen dadas, se han asignado todas las probabilidades subjetivas y se han examinado todas sus preferencias.

En este enfoque de la racionalidad se indica cómo deberían tomarse las decisiones, dividiendo el proceso en sus tres partes componentes: las alternativas de acción, las consecuencias y las satisfacciones derivadas de las consecuencias. Bajo esta perspectiva, una decisión es racional si maximiza unos determinados valores en una situación dada.

Esta perspectiva se vincula con la visión “olímpica” de la racionalidad, derivada de los modelos matemáticos de decisión. Estos modelos asumen que el decisor contempla, en una visión amplia, todo cuanto encuentra delante de él. Entiende el espectro de opciones alternativas que le son abiertas, no sólo en ese momento sino en el panorama entero del futuro. Entiende las consecuencias de cada una de las estrategias disponibles de, por lo menos hasta el punto de ser capaz de asignar una distribución de probabilidad conjunta a los futuros estados del universo.

De un modo crítico, Simon postula que la abstracción matemática hace de una decisión un juego de niños en las que dadas un conjunto de premisas, estas se resuelven merced a un conjunto de reglas y

⁷ Simon, H., “El Comportamiento Administrativo” Ediciones Aguilar, Buenos Aires, 1979.

métodos, que simplifica y acota e demasía la realidad decisoria. Por otro lado las premisas surgen como un dato pero jamás dice cómo se originan.

Por el contrario, la racionalidad objetiva es muy difícil de alcanzar pues los individuos no pueden conocer todas las alternativas, no pueden predecir todas las consecuencias y normalmente no evalúan perfectamente todas las satisfacciones derivadas de estas consecuencias. En consecuencia, resulta imposible para un sólo individuo alcanzar cualquier grado de racionalidad pues el número de alternativas es tan grande y la información que tendría que analizar es tan amplia, que restringe toda aproximación a la racionalidad objetiva.⁸

De este modo, los límites de la racionalidad han sido descubiertos y derivados de la incapacidad de la mente humana para conseguir en una decisión todos aquellos aspectos de valor, conocimiento y comportamiento que podrían ser relevantes. Con la racionalidad limitada, se enfatiza en las limitaciones cognitivas del decisor racional, su capacidad de información, de cálculo y de previsión de las consecuencias.

Reconocer la limitaciones a la racionalidad conlleva a proponer otra clase de modelo decisorio basado en las ciencias cognitivas. El mismo autor especifica detalladamente las causas de los límites de la racionalidad. En primer lugar, desmitifica el lugar de los procesos cognoscitivos, sosteniendo que todo proceso de razonamiento se basa en axiomas inducidos a partir de observaciones y postulados simples cuyas reglas de inferencia no son productos de la razón, sino que en buena medida se hallan impresos de información y datos simbólica esencialmente simbólicos.⁹

El reconocimiento de los límites a la racionalidad suponen una crítica a la teoría económica de la utilidad subjetiva, fundada en un modelo “olímpico” de la racionalidad. Como dice Simon,

*“...se trata de un hombre heroico que realiza elecciones comprensivas en un universo integrado. Es reflejo de la mente de Dios, pero no la del hombre”.*¹⁰

Reconocer la limitaciones a la racionalidad conlleva a proponer otra clase de modelo decisorio basado en las ciencias cognitivas. De aquí se distinguen dos clases de perspectivas sobre la racionalidad:

- El modelo conductual, que plantea una racionalidad limitada por las *capacidades computacionales* del hombre.
- El modelo intuitivo (derivado del modelo conductual) que pone énfasis en los procesos de reconocimiento y de experiencias adquiridas por el decisor.

Entre ambas perspectivas se inserta la noción de “ambiente psicológico” (que luego ampliaremos). Aquí, la realidad decisoria del proceso decisorio describe a un individuo que decide en el marco de un ambiente psicológico dado, aceptando premisas que simplifican sus posibilidades de elección. El ambiente psicológico sería determinado tanto por las necesidades y metas del decisor como por su sistema de percepción, que provee de las fuentes de información, cálculo y conocimiento del decisor.

⁸ Simon, op. cit.

⁹ Simon, H. “Naturaleza y Límites de la Razón Humana”, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1989.

¹⁰ Simon, H. op. cit. , p.14.

De este modo hallamos una nueva fuente de limitaciones a la racionalidad, determinada por los comportamientos asociados a cada tipo de ambiente. Quien decide orienta sus conductas a fin de lograr adaptarse en un ambiente psicológico dado, fuertemente enmarcado en estímulos externos. El ambiente externo actúa como disparador del proceso decisorio. Por tanto la racionalidad adquiere un carácter subjetivo y la decisión se enmarcaría en un modelo de estímulo y respuesta.

El hombre, entonces, es visto principalmente como un sistema que procesa información de su medio ambiente, en el cual trata de conseguir ciertos objetivos guiado por el principio de la satisfacción.

Entonces, la subjetividad como esencia del percibir, las limitaciones cognitivas y la inclusión de aspectos no racionales en el decisor provocan una simplificación de su mundo percibido, aspectos estos que crean el contexto y son premisa de la acción de decidir. Aquí Simon traza la distinción entre un hombre ideal y otro real, justificando, de otro modo la racionalidad limitada del decisor. Son características del decisor ideal:

- Ser capaz de observar todas las alternativas de un problema sujeto a decisión.
- Debiera ser capaz de evaluar las consecuencias de cada uno de los caminos o cursos de acción.
- En este caso la alternativa a elegir será la mejor para quien decide, de acuerdo a su escala de preferencias. Decimos que se trata de la mejor alternativa pues el poder evaluar toda la situación de decisión no le deja lugar a omisión alguna. En este caso, el decisor maximiza su elección.

Sin embargo, ello no es realizable dado que el ser humano detenta un saber fragmentario de la realidad y una capacidad limitada de anticipación de consecuencias futuras, de modo que en los hechos, solo es capaz de generar un pequeño número de alternativas acompañadas de cierta capacidad de previsión a futuro de sus elecciones.

Según Simon, mientras el “*hombre económico*” es capaz de tratar con el mundo real en toda su complejidad, el “*hombre administrativo*” trata con un mundo simplificado, determinado por la lectura de causas y consecuencias breves y sencillas.

La racionalidad limitada conlleva también a cuestionar la noción misma de “razón” que sostenemos. Desde el enfoque simoniano, no puede considerarse a los seres humanos, en su comportamiento, como seres puramente racionales. Toda conducta juzgada como racional obedece a un cuerpo de objetivos, algunos de ellos formulados de manera deliberada y consciente y otros tantos, inconscientes y no deliberados.

Es decir, plantear un estilo de racionalidad ideal, significa *escindir* los aspectos emotivos del hombre.

Para Humberto Maturana¹¹, la escisión entre razón y emoción no es tal. Según el autor, la definición de racionalidad se relaciona de manera estrecha con el significado mismo que le atribuimos a la realidad y en particular, al tratamiento mismo que damos a la noción de objetividad. De aquí que se establezca una relación compleja en la que intervienen los patrones cognoscitivos de racionalidad, emocionalidad, realidad y objetividad. Ello implica diferenciara el concepto de objetividad “*sin paréntesis*” (*hombre económico*) de otra “*entre paréntesis*” (*hombre administrativo*).

Referido a la primer visión de racionalidad dice Maturana:

¹¹ Maturana, H., “Realidad: la búsqueda de la objetividad o la persecución del argumento que obliga”, Gedisa, Barcelona, 1998.

"La razón se nos aparece como una propiedad constitutiva dada de la mente consciente del observador a través de la cual él puede conocer universales y principios a priori, y a la que puede describir pero no analizar".¹²

La racionalidad pasa a definirse como razón, como argumentación lógica desligada de las emociones. Lo racional es válido por sí mismo pues la búsqueda de la realidad es la búsqueda de un argumento que obligue.

Adoptar el camino de la objetividad *entre paréntesis* como punto de partida significa considerar que todo sistema racional se funda en premisas o nociones fundamentales que uno acepta como puntos de partida porque quieren hacerlo, por que le gustan, y con las cuales opera en su construcción. La racionalidad ingresa mas tarde en las coherencias operacionales que se dan desde los puntos de partida.

La primer postura nos sugiere una definición de racionalidad como *razón*, dominio exclusivo del pensamiento lineal, de la lógica y del silogismo. Por otra parte tener en cuenta una racionalidad entre paréntesis nos lleva a ampliar este concepto, para colocar al individuo que decide como razón y sin razón, en la que juegan un papel destacable las emociones del individuo.

Según Maturana, la racionalidad se halla muy arraigada como elemento que distingue al ser humano de los otros animales, lo cual es sinónimo de decir que la emoción queda desvalorizada y perteneciente al reino animal. Pero por otro lado afirma que:

"Las emociones son disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de acción en los que nos movemos. Cuando uno cambia de emoción, cambia de dominio de acción".¹³

Su argumento intenta probar que detrás de todo argumento racional se esconde un cierto estado emocional que nos lleva a aceptar el valor de las premisas que subyacen. De ahí que afirme que los sistemas racionales se fundan en emociones aceptadas a priori.

La postura sostenida por Maturana se acerca a la noción de "*racionalidad intuitiva*". Entre otros aspectos, Simon realiza una disquisición sobre la ubicación espacial de la función intuitiva en el cerebro, que de acuerdo a al paradigma de la especialización de los hemisferios cerebrales, se ubicaría del lado derecho, junto a la creatividad y el sentido musical.

Como función específica, la intuición se resume en la acumulación de estímulos que luego se asocian y son reconocidos de alguna manera por nuestra mente.

Del mismo modo, se coincide en afirmar que las emociones cumplen una función selectiva en el proceso de razonar. Ello deriva en procesos intuitivos, definidos estos como impulsos que actúan sobre la racionalidad decisoria de la persona. Como dice Simon:

"A menudo la gente cuando realiza juicios intuitivos cree que son los correctos".¹⁴

Sin embargo la intuición es solo una habilidad que nos permite reconocer patrones de hechos que rescatamos de nuestras experiencias. El ejemplo de cómo los maestros de ajedrez utilizan procesos intuitivos, nos permite describir este punto:

¹² Maturana, op. cit. p. 74.

¹³ Maurana, op. cit. p. 85.

¹⁴ Simon, H. "Naturaleza y Límites de la Razón Humana", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1989, p. 38.

*“Basta con mostrar un tablero de ajedrez a un maestro, o a un eminente maestro, en el que se encuentre con una situación a mitad del juego dentro de una partida razonable: luego de observar durante apenas cinco o diez segundos, por lo general se encontrará en posibilidad de proponer un movimiento acertado, con mucha frecuencia el que objetivamente resulta mejor en la posición. Si se enfrenta a un adversario difícil, no hará el movimiento de inmediato...a fin de decidir si su primera intuición es realmente la correcta o no. Pero tal vez, el ochenta o noventa por ciento de las veces, su primer impulso le mostrará de hecho el movimiento correcto”.*¹⁵

Continúa diciendo: *"se ha calculado la cantidad de amigos sea el número de diferentes configuraciones de piezas en un tablero que le resultan viejos conocidos. las estimaciones son del orden de magnitud de cincuenta mil, comparable a la magnitud del vocabulario de un universitario. La intuición es pues, la habilidad para reconocer a un amigo y rastrear en la memoria todo lo que hemos aprendido de él".*¹⁶

Es decir que lo que llamamos intuición es el producto de nuestra acumulación de experiencias y discernimientos o como dice Simon, *"el experto podrá atacar un problema intuitivamente y el novato requerirá una penosa búsqueda."*¹⁷

Desde el positivismo lógico simoniano, se cuestiona la capacidad de las decisiones intuitivas. Mientras en las decisiones lógicas, disponen de objetivos y alternativas explícitas, las consecuencias de las alternativas son calculadas y las consecuencias evaluadas en función a los objetivos, las decisiones basadas en juicios intuitivos es rápida, pues requiere de un análisis secuenciado de la situación, pero jamás se puede verificar la veracidad o la corrección del proceso.

En el siguiente cuadro expondremos una síntesis de la noción de racionalidad limitada, y de los conceptos que se asocian con ella:

	Racionalidad Económica (Hombre económico)	Racionalidad Limitada (Hombre administrativo)
Referentes	Frederick Taylor, Henri Fayol.	Herbert Simon
Alternativas	Frente a una decisión, concibe todos las alternativas posibles.	Ante una decisión, solo concibe un grupo reducido de alternativas.
Objetivos	Maximización en sus decisiones.	Satisfacción en sus decisiones.
Capacidades computacionales	No presentan limitaciones.	Capacidad de cómputo limitada
Razón	Escisión entre la razón y la emoción.	Integra razón, intuición y emoción.
Percepción de la realidad	Objetiva (objetividad sin paréntesis)	Subjetiva (objetividad entre paréntesis).

¹⁵ Simon, op. cit. p.39.

¹⁶ Simon, op. cit.

¹⁷ Simon op. cit.

Medio ambiente psicológico	No ejerce influencia en el decisor. Las alternativas se conciben con total libertad.	Condiciona la evaluación y elección de alternativas.
-----------------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

7.2.4. Propositiones éticas y fácticas.

Para Simon, las decisiones seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro, y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. Se puede decir que en el decidir intervienen tanto aspectos fácticos como aspectos éticos.

En esta definición de decisión incorporamos tres elementos:

- Los juicios o afirmaciones acerca de la realidad son una exteriorización de nuestros modos de percibir la realidad, *a priori* de la decisión.
- Las afirmaciones fácticas o de hecho son aquellas que se aproximan a la realidad "tal como es" pues parten de situaciones observables. Su veracidad o falsedad es susceptible de comprobación lógica.
- Las afirmaciones éticas, de índole subjetiva, cuyo valor de verdad no puede ser contrastado desde situaciones objetivas.

Desde los presupuestos del positivismo lógico, y en particular del principio de verificabilidad, se afirma que tan solo las proposiciones fácticas pueden ser calificadas de correcta incorrectas¹⁸. En esta postura, ellas detentan una mayor presunción hacia la objetividad.

En cambio, los juicios de valor o juicios éticos no son susceptibles de contrastación empírica ni tampoco se sujetan a criterios de verdad/ falsedad. Toda afirmación ética o moral, respaldada en un código de normas socialmente establecidas e incorporadas por el individuo, plantea un *deber ser* un ideal sobre un suceso juzgándolo incluso desde sus efectos. Calificamos los sucesos como "buenos" o "malos" sin preguntarnos ¿bueno o malo para quién? ¿Qué significa bondad y qué significa maldad?

Entonces, Simon cuestiona a las nociones éticas en si, dada la imposibilidad de asignarles valoraciones objetivas de verificabilidad. Toda postura ética va más allá de los hechos, pues introduce nuestros valores, deseos y nuestra intención de cambiar el mundo objetivo. Por ello, en el proceso decisorio, toda postura ética se toma como dada, es la finalidad última expresada por el decisor.

Mientras las proposiciones fácticas deben ser medios eficaces para el logro de objetivos con un menor costo, las proposiciones éticas sólo asumirán el carácter de valores o de *values-indices*, presentes en la definición de los criterios de elección.¹⁹

7.2.5. La jerarquía de medios a fines

La distinción entre proposiciones fácticas y éticas es percibida como uno de los ejes más importantes de constitución del proceso decisorio.

¹⁸ Cots Garriga, E. "Explorando las Raíces Antropologicas y Éticas de la Dirección: la posición de Herbert Simon", en www.eticaed.org/8.Garriga00.pdf

¹⁹ Cots Garriga, op. cit.

El lugar de las proposiciones éticas en el proceso decisorio se asocia con los valores y preferencias del decisor. Esta distinción es, en apariencia de índole pragmática pues una decisión basada en premisas éticas se sostendría en el “deber ser” o como dice Simon “en aquello que desearíamos tener más allá de los hechos”. Sin embargo, en virtud de las preferencias del decisor, las proposiciones éticas adquieren la forma de fines, propósitos o valores indicativos de la decisión. A partir de este razonamiento, la acción de decidir consistiría en seleccionar los medios adecuados para la consecución de los fines.

De este modo, la distinción entre juicios de hecho y juicios de valor lleva a estructurar el comportamiento racional. Mientras los juicios de valor son aquellos orientados hacia las finalidades últimas, los juicios de hecho se encaminan a su consecución. Ello supone una jerarquía decisoria de hecho, un encadenamiento entre medios y fines. Como decisores realizamos un proceso de integración más o menos estructurado e integrado. La conducta encuentra su orden al orientarse hacia los “fines últimos”. Esta clase de comportamiento es abarcativa de organizaciones e individuos. Es en estos encadenamientos que la conducta logra integración y coherencia por medio de la estructura jerárquica de los fines, porque entonces cada miembro de una serie de comportamientos alternativos se pondera de acuerdo con una escala comprensiva de valores: la de los fines últimos. En los hechos, rara vez se logra en el comportamiento real un alto grado de integración consciente. La estructura de los móviles conscientes, en lugar de constituir una rama única, es habitualmente una complicada tela de araña, una colección inconexa de elementos ligados entre sí de manera débil e incompleta.²⁰

La racionalidad limitada del decisor – aspecto analizado en el punto anterior – se vincula en este aspecto pues se infiere un cambio en el concepto de decisión unívoca, automática, por otro de tipo transaccional, en la que prima el principio de satisfacción. En otros términos, los encadenamientos de medios a fines no persiguen la realización completa de los objetivos del decisor, sino que operan como una serie de alternativas asociadas que se aproximan a la mejor solución posible.

Dada esta relación, la jerarquía de medios a fines intenta explicar cómo las personas asignan sus preferencias, intentan organizar sus valores más o menos de manera jerárquica a partir de los llamados *fines últimos* que por lo general son fines éticos. Al mismo tiempo es un intento integrar la conducta con la razón, de definir un modo de organización propio de las personas que es análogo al modo de estructurar sus decisiones que tienen las organizaciones.

En la construcción de los encadenamientos, es preciso preguntarnos qué criterios usar para distinguir fines de medios. Todo hecho o valor constituye un medio en tanto y en cuanto sirva a un *para qué*. Así por ejemplo estudiar o trabajar no pueden considerarse fines en sí mismos siempre que detrás de ellas se esconda otra intención, otro objetivo que valoramos como meta a alcanzar, en este caso ganar dinero o recibírnos, que a su vez pueden ser fines o medios que nos lleven hacia otras metas y hacia otros fines. Avenburg²¹ presenta el siguiente cuadro de relaciones entre medios y fines:

FINES	MEDIOS
Mínimo nivel de análisis	Máximo nivel de análisis
Últimas finalidades	Primeras metas
Pocos objetivos	Abundantes alternativas-metas
Definición general y amplia	Definición específica

²⁰ Simon, H. “Naturaleza y Límites de la Razón Humana”, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1989.

²¹ Avenburg, “El Proceso Decisorio”, en Organizaciones, Paidós, Buenos Aires, 1992, p. 222.

Tendencia a lo espiritual	Tendencia a lo material
No operativos y de cuantificación difícil	Operativos y cuantificables
Mediatos en su logro	Plazo definido para su consecución
De existencia permanente	Coyunturales
Político - estratégicos	Operacionales y administrativos
Mayor elemento ético	Mayor elemento fáctico

7.2.6. Organización como medio ambiente psicológico de las decisiones.

Las organizaciones operan como contexto psicológico instrumentado una serie de mecanismos de influencia que orientan los procesos finalísticos y racionales de las personas. En este marco, los sistemas de autoridad y la promoción de la lealtad que promueven las organizaciones operan como premisas valorativas que condicionan las estructuras de racionalidad de los decisores.

Como hemos señalado en apartados anteriores, a partir de una nueva serie de presupuestos nutridos por aportes filosóficos y psicológicos, Simon ofrece una nueva teoría de la decisión que supone una relajación de todos los presupuestos anteriores en los que se apoyaba la teoría de la utilidad subjetiva; las alternativas no están dadas sino que han de buscarse, las probabilidades no se conocen con certeza, y se sustituye el criterio de maximización por el de satisfacción.

También supone una concepción de la racionalidad, puramente instrumental reducida y limitada a la elección de los medios efectivos dado un determinado fin. La racionalidad consiste básicamente en la orientación efectiva a fines. Su instrumentación en el ámbito organizativo implica orientar racionalidad del empleado, hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización mediante medios eficientes. Por ello, el individuo es racional cuando conoce lo que tiene que hacer, el objetivo de la organización y está preparado para hacerlo.

En el tratamiento de las influencias organizativas, se expresa el contenido de la Teoría Conductista, pues el comportamiento humano es subsumido en esquemas de estímulo y respuesta. Aquí la organización cumple el rol de proveer los estímulos necesarios que orientan la *racionalidad individual* hacia la *racionalidad organizativa*.

Los niveles superiores de decisión de una organización, obran como medios de influencia sobre el ambiente psicológico de decisión del empleado a través de los sistemas de autoridad, de comunicación interna, mediante objetivos de eficacia y eficiencia o a partir de la identificación con los fines organizativos. Entonces, la jerarquía obra como un medio de coordinación y control de los esquemas de comportamiento y en consecuencia, decisionales.

Desde la perspectiva comportamental, observamos que las organizaciones realizan diseños sociales deliberados orientados a encauzar el comportamiento hacia conductas de racionalidad organizativa. Basados en los fundamentos de la psicología conductista, se consideraran al decisor como una *caja negra*, sujeto a mecanismos de estímulo – respuesta condicionados por el ambiente organizacional.

En el diseño del medio ambiente de influencia, se suman todos los aspectos decisionales estudiados, en particular, la concepción del comportamiento finalista de individuo, como el modo en que este consigue integridad y coherencia en sus acciones. Esta conducta se sustenta en un modo de aprendizaje en el cual tiene lugar la experiencia, como conocimiento previo que le permite inferir consecuencias de las elecciones realizadas.

La relación de coherencia entre la racionalidad individual y la organizativa se encuentra en el diseño organizativo de rutinas, procesos, en sus sistemas de incentivos y en sus pautas de formación. El comportamiento individual deviene en organizacional, sustentado en la psicología de las decisiones. El diseño organizativo motiva comportamientos racionales a partir del hábito, los estímulos positivos y los sistemas de influencia. A continuación exploraremos cada uno de ellos:

7.2.6.1. El hábito

A partir del diseño de normas, procedimientos, rutinas y otros esquemas de formalización, las organizaciones crean el marco apropiado para el desarrollo de costumbres y hábitos. Los mismos operan en el carácter y en el comportamiento del individuo a partir de la incorporación de una serie de acciones, decisiones y conductas, que, con el transcurso de las prácticas, se consideran dentro del campo de la “normalidad”. Suele ser muy común también que estas conductas operen como *transparencias* que impiden a los sujetos salir de los esquemas planteados por la incorporación de sus rutinas de trabajo. Operativamente el hábito posibilita:

- Conservar ciertos modelos útiles de comportamiento.
- Reaccionar inmediatamente ante una situación.
- Eliminar del área consciente del pensamiento los aspectos repetitivos.
- La habitualidad puede asociarse a las destrezas o capacidades que se adquieren para llevar adelante una tarea, por ejemplo conducir un automóvil.

De manera general, las pautas que constituyen hábitos suelen generalizarse merced a los mecanismos internos de socialización que desarrolla una compañía.

7.2.6.2. Estímulos positivos

El modelo conductista de comportamiento asocia las respuestas actitudinales a patrones de estímulo – respuesta. El papel de los estímulos como etapa previa de toda elección es el de dirigir la atención hacia determinados aspectos de una situación, con exclusión de otros. La clave aquí es el papel de la atención como direccionador selectivo de las decisiones.

Subrayamos la selectividad de la atención como un rasgo esencial para entender en primer lugar la importancia de los estímulos, no tan solo como encauzadores sino como orientadores de una elección. En segundo lugar nos abre espacio para elaborar el concepto de influencia, que abordaremos en el siguiente apartado.

Una vez iniciados los mecanismos de orientación de la atención y del comportamiento, estos tienden a persistir en una dirección determinada. Las razones de dicha persistencia pueden explicarse por una serie de motivos. Uno de ellos es la necesidad de conclusión o consumación de la actividad una vez iniciada. Otra causa radica en la tendencia hacia la continuidad y perfección de una tarea.

7.2.6.3. Mecanismos de influencia

Como estudiamos en la Unidad 3, Max Weber definía al fenómeno del poder como la capacidad de influir sobre la voluntad de un individuo. Concebir, de parte las organizaciones mecanismos de influencia, es crear la capacidad de dirigir las conductas de los individuos hacia sus propios fines, independientemente de los fines que persigan cada uno de los sujetos.

En el esquema de *racionalidad organizativa* de las decisiones, podemos distinguir dos tipos de influencias sobre las decisiones del individuo. En primer lugar, las influencias externas que abarcan la autoridad, el consejo, la información y la capacitación. En segundo lugar, las influencias internas como los mecanismos culturales y de adoctrinamiento que adoptan las organizaciones. En el marco del diseño organizativo, Henry Mintzberg²² marca tres modos de influencia organizativa, tales son, la formalización del comportamiento, las acciones de capacitación y el adoctrinamiento.

7.2.6.3.1. Formalización del comportamiento

Derivada de las concepciones expuestas por Taylor, Fayol y Max Weber, la formalización del comportamiento tiene por objeto normalizar el comportamiento de los individuos, de modo de proscribir su libertad de acción. Se trata de mecanismos explícitos de condicionamiento que puede asumir tres formas básicas:

- ❑ Formalización de la posición, especificando la tarea y su contenido
- ❑ Formalización de la corriente de trabajo, detallando los circuitos formales de tareas y de comunicación a los que debe ajustarse cada labor.
- ❑ Fijación de reglas de comportamiento, referido a toda clase de premisas de corte disciplinario.

Los mecanismos de formalización no solo actúan como mecanismos de control, sino que también persiguen un fin utilitario, como es la necesidad de coordinación de tareas.

Al estandarizar y predeterminar tareas permiten actuar con celeridad. Es el de aquellas tareas donde la coordinación es de índole mecánica, cada miembro conoce cual es su función y qué hacer en la circunstancia que se les presenta.

Simon incorpora otra serie de mecanismos de formalización organizativa que también ejercen influencia:

- La división del trabajo, que dirige y limita el área de atención del individuo a esa tarea.
- En las distintas clases de autoridad formal e informal proveen respectivamente una estructura de influencia formal y otra basada en la socialización del individuo.
- Mediante el diseño de los canales de comunicación formal a través de los cuales fluye la información para la toma de decisiones.
- Los procedimientos operativos estándar. Se diferencian de los mecanismos de desarrollo de hábitos porque mientras estos desarrollan un aprendizaje implícito de rutinas, los procedimientos suelen explicitarse mediante normas o manuales de procedimientos.
- La estructura de la organización. Delimita roles y funciones que conforman un conjunto común de presupuestos y expectativas respecto a qué miembros de la organización son responsables de ciertas clases de decisiones.

7.2.6.3.2. Capacitación

La capacitación es el proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo. A través de mecanismos de enseñanza formal se estandarizan las habilidades y

²² Mintzberg, H. "Diseño de Organizaciones Eficientes", El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

conocimientos de los individuos. El condicionamiento opera en la internalización de las destrezas y conocimientos requeridos por la organización, pues orienta el marco de elecciones de los individuos.

Desde el punto de vista decisional observamos que la capacitación actúa como estímulo orientador de los procesos de pensamiento y por ende, como variable de influencia en la decisión.

7.2.6.3.3. Adoctrinamiento

Se llama adoctrinamiento al proceso de socialización que se da un individuo y por el cual adquiere las normas, creencias, y valores de una organización. La diferencia sustantiva con la formalización está dada por la intención, abierta o no, de influir en el comportamiento a través de procesos de internalización. Como dice Mintzberg:

"Los programas de adoctrinamiento interno son particularmente importantes donde las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos. En estos casos, la necesidad de coordinación es eminente, particularmente para asegurarse que los individuos que trabajan de manera autónoma defenderán los mejores intereses de la organización. Un típico ejemplo de adoctrinamiento es la frase de San Agustín que reza: "Ama a Dios y has lo que quieras".²³

O como dice Simon, mediante los sistemas de entrenamiento y adoctrinamiento, las organizaciones permiten a los individuos tomar sus decisiones, tal como le agradaría que ellos decidiesen.

7.2.6.4. El enfoque conductista: estímulos y condicionamientos

Los límites a la racionalidad significan entre otros aspectos, límites en las áreas de atención de los individuos. Desde la perspectiva conductista, se propone encauzar la atención de los individuos hacia los fines organizativos, basados en la idea que el ser humano como decidor, elabora sus elecciones sobre premisas preconstituídas. La organización por ende, crearía un ambiente psicológico condicionante de la libertad de elección a partir de consignas formales e informales.

El equilibrio de la organización (entendiendo por tal la cooperación de los agentes internos y externos a la misma) se obtiene a partir de la suma de intereses individuales. La organización operaría como receptáculo de los objetivos personales a la vez que los transformaría de manera de adecuarlos a sus propios fines. Solo encontrando un punto de satisfacción entre ambos los empleados cooperarán o serán leales a la misma.

7.3. El proceso decisorio

El proceso decisorio, esencialmente dinámico, se forma de un conjunto de comportamientos complejos mediados por pares opuestos expresados en conductas conscientes e inconscientes. De este modo se conjugan la racionalidad y la emocionalidad, la lógica cartesiana desprovista de subjetividad, y la intuición subjetivo – emotiva.

Si tenemos en cuenta que, en su mayor parte, el proceso decisorio se orienta hacia la resolución de problemas, nos proponemos esquematizar sus etapas básicas a fin de establecer un orden y una

²³ Mintzberg, op. cit. pág. 56.

secuencia dadas, con la restricción de saber que toda decisión se halla impregnada de la aleatoriedad propia del problema o situación.

7.3.1. Los síntomas y la oportunidad de decisión.

La necesidad que motiva hacia una decisión surge a partir de la brecha que separan la realidad prevista sin intervención de quien decide, y su realidad anhelada. Esta necesidad es también se conocen como oportunidad o problema.

Lo fundamental en este proceso es que el problema sea percibido por el decisor, pues este es el único universo relevante. Luego le sigue una etapa de relevamiento, de recolección de información necesaria, para poder explorar el problema.

Pero para que se desencadene el proceso de decisión y acción tiene que existir algo más que síntomas o problemas, se necesita una acción deliberada, la voluntad del decisor de influenciar sobre su universo particular, de modificarlo en algún sentido conforme a sus deseos.

7.3.2. Representación interna de la situación de decisión

Quien decide elabora a partir de la percepción de la situación, un “modelo mental” que representa la realidad o aspectos de ella. En este proceso intervienen las siguientes etapas:

- Selección de información en base a la situación de decisión, de los objetivos del decididor y de su particular visión del mundo.
- Ordenamiento jerárquico de las variables a fin de simplificar la situación y de reducir el exceso de información.
- Reducción de la complejidad. Los dos principios anteriores contribuyen a la reducción de la complejidad a fin de poner la situación de decisión en condiciones de ser procesada por el decisor.

7.3.3. Las etapas del proceso decisorio

Desde una perspectiva normativa el decidir es un conjunto de actos, de enunciados posibles que el decisor debería realizar o establecer para llegar a la selección de una alternativa, manteniendo una determinada coherencia con axiomas prefijados. Al elaborar modelos de investigación operativa, Simon configura las siguientes etapas:

1. El análisis de la situación.
2. La conformación de los elementos de la decisión.
3. La evaluación y selección de las alternativas a elegir.

1. Análisis de la situación

Es la etapa de exploración que se inicia apenas se percibe el problema o situación de decisión. A esta etapa también se la llama Inteligencia, básicamente de recopilación e interpretación de datos. En ella se tienen en cuenta al menos dos elementos:

- Los objetivos del decididor
- El comportamiento del universo.

2. Conformación de los elementos de decisión

Esta es la etapa en la que se desarrollan alternativas, se confirman y revisan los objetivos, y se establecen resultados (a priori) para cada decisión.

3. Evaluación y selección de alternativas

Para evaluar alternativas es preciso asignar funciones de valor que en primer lugar permitan su cuantificación y comparación, y en segundo lugar permitan ordenarlas.

Una función de valor es en realidad una función de preferencias que establece el decisor y que actúa como criterio de selección.

7.3.4. Tipología de las decisiones

Una manera habitual de clasificar las decisiones es aquella que tiene en cuenta el grado de control posible sobre los aspectos que previos que rodean a la decisión (información, variables a considerar, conocimiento del universo) y también sobre sus posibles consecuencias.

Esta modalidad nos lleva a considerar tres tipos básicos de decisiones:

- ❑ Las decisiones programadas u operativas, sujetas a un alto grado de certeza tanto en su evaluación previa como en la predicción de sus resultados. Se trata de decisiones simples, generalmente de rutina y en cierta medida sumamente especificadas. Ejemplo de ellas son el proceso que hace un operador de computadoras de un programa utilitario, o las rutinas administrativas de cualquier empleado.
- ❑ Las decisiones semiprogramadas o tácticas, sometidas generalmente a un grado variable de riesgo en algunas de las dos etapas básicas de la decisión.
Medimos el riesgo a través de la propensión estimada a suceder de un acontecimiento, conocido también como el grado de probabilidad de un suceso, que por definición carece de certeza.
Por otro lado, la complejidad de las variables en juego hacen que su solución sea posible solo relativamente a través de rutinas o de programas de acción, pues incluyen un componente variable no sujeto a la previsibilidad.
La complejidad la definiremos primariamente a través del grado de *variedad* obligada de la situación, medible matemáticamente por la interrelación de variable en juego.
- ❑ Por último las decisiones sujetas a incertidumbre también asociadas con las decisiones estratégicas, pues involucran un altísimo grado de complejidad e imprevisibilidad tanto en la etapa previa de decisión, como en la posible evaluación de consecuencias.
Definimos incertidumbre como el comportamiento de una variable o suceso cuya probabilidad de ocurrencia no puede definirse en absoluto.

7.3.4.1. Contenido de las decisiones estratégicas

Tratándose de un tipo de decisiones particular la estrategia es un proceso multidimensional y abarcativo de las actividades de una organización, les da un sentido de unidad, dirección y propósito a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce.

Hax y Majluf²⁴ definen diversas dimensiones del concepto de estrategia:

- La estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa. Se considera a la estrategia como proveedora del diseño global e integrativo de toda la organización, origen de los planes que aseguran el logro de los objetivos básicos de toda la firma. Su coherencia radica en las continuidades observables, en sus saltos cualitativos, y sobre todo, en su pasado y en sus acciones. A su vez las acciones pasadas marcan el rumbo de las futuras.
- La estrategia como un medio para establecer el propósito de la organización en término de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Definir objetivos a largo plazo tiene por objeto dar a la organización una guía y una continuidad que no haga caer a la organización en orientaciones cambiantes y erráticas. Pero al mismo tiempo debe existir un grado de flexibilidad que permita readaptaciones y cambios. De una acertada definición de la orientación a largo plazo dependerá la asignación de recursos que se haga.
- La estrategia como una definición del dominio competitivo de la firma. Una de las preocupaciones centrales de la estrategia es la definición del negocio en que interviene la firma o de aquellos en los que tiene intención de actuar. El primer paso a dar consiste en hacer una segmentación efectiva del negocio, y preguntarse, ¿en qué negocios estamos actuando?, ¿En qué negocios deberíamos estar?.
- La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva. Lo esencial para una organización, es lograr una ventaja sostenible a largo plazo sobre los competidores, en todos los negocios en que participa. La ventaja competitiva es el resultado de una comprensión a fondo de las fuerzas internas y externas que impactan a la organización. Se precisa de estrategia para que la organización obtenga un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas. El rol de la estrategia no es visto como respondiendo pasivamente a las amenazas y oportunidades presentadas por el medio externo, sino como una adaptación continua y activa de la organización, a fin de hacer frente a las demandas de un medio ambiente cambiante.

Desde otra perspectiva Johnson y Scholes²⁵ definen el contenido de las decisiones estratégicas.

- ❑ A las decisiones estratégicas les concierne el alcance de las actividades de la organización. Ello determina cómo ha de ser la organización y a qué se ha de dedicar.
- ❑ La estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización, al entorno en el que opera.
- ❑ La estrategia tiene que ver con el ajuste de las actividades de la organización a sus recursos.
- ❑ Las decisiones estratégicas tienden a afectar a las decisiones operacionales.
- ❑ La estrategia de una organización se ve afectada no solo por las fuerzas del entorno sino también por los valores y las expectativas de aquellos que detentan el poder en la misma.
- ❑ Las decisiones estratégicas afectan a la orientación a largo plazo de la organización.

7.3.4.2. Métodos tradicionales de tomar decisiones programadas

Las organizaciones han desarrollado varios mecanismos para hacer que las decisiones repetitivas se sucedan de manera normal, imperceptible y automático, con un grado ciertamente bajo de

²⁴ Hax, A.; Majluf, N. "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Granica, Barcelona, 1997.

²⁵ Scholes, K.; Johnson, G. "Dirección Estratégica", Prentice Hall, Madrid, 2001

participación consciente y deliberada. De hecho en ocasiones llamarlas decisión es elevarlas de su paupérrimo estatus, como en el caso de las tareas diseñadas por Taylor.

Como hemos desarrollado en el punto anterior, el diseño de rutinas, procesos de formalización, canales de comunicación y de estructuras de roles, delimitan el grado de discrecionalidad decisoria de los individuos. De manera deliberada, las organizaciones canalizan las elecciones individuales con el objeto de conducir las hacia la *racionalidad organizativa*.

Cabe distinguir cuáles son los niveles de programación de las decisiones. En este aspecto, la división vertical del trabajo delimita qué grado de variedad decisoria detendrá un rol. Cuanto menor sea el grado de jerarquía de un puesto, mayor probabilidad habrá de limitar el comportamiento mediante estándares, normas y rutinas. En un sentido estricto, decimos que aquí no opera la decisión como tal, pues su proceso se limita al cumplimiento de opciones emanadas de la organización, que en muchas circunstancias, suelen ser únicas.

7.4. Modelos decisorios: modelo racional vs. modelo organizacional.

Durante el desarrollo de la Unidad, hemos contrastado dos concepciones del hombre definidas en el “hombre económico” y el “hombre administrativo”, que encierran dos lógicas de concebir el proceso decisorio tales son, la racionalidad objetiva y la racionalidad limitada.

En este apartado nos hemos propuesto llegar a una síntesis de ambas concepciones, mediante la explicitación de los esquemas decisorios que expresen el contenido concreto de cada uno de estos paradigmas. Mientras el modelo racional, manifiesta la concepción clásica del decisor individual, el modelo organizacional surge a partir de su cuestionamiento.

7.4.1. Modelo racional de decisión

Basado en la concepción del “hombre económico” emanada de la Economía Subjetiva, el modelo racional es una de las primeras aproximaciones del hombre para aprehender su realidad se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza.

Su objetivo es dotar de una metodología precisa, una secuencia que permita reducir la incertidumbre implícita en el comportamiento del decisor, mediante la descripción y el ordenamiento de los elementos que forman parte en la decisión racional.

Este enfoque exige del individuo decisor un conocimiento claro acerca de:

1. Su sistema de preferencias (sustentado en criterios, códigos axiológicos, ontológicos y experiencias).
2. Las alternativas, los eventos incontrolables, los resultados.
3. El comportamiento de los elementos del universo que hacen a esos conceptos.
4. Una forma de medir las preferencias y los elementos implicados en la decisión.
5. Una metodología suficientemente rigurosa para llegar a apreciaciones que abarquen la complejidad del proceso decisorio.

A partir del modelo propuesto por Pavesi²⁶ elaboraremos un primer listado de elementos primarios presentes en una decisión. Ello implica realizar una generalización abarcativa más que prescriptiva, y así considerar cada uno de los elementos que componen el proceso decisorio. A continuación realizaremos el abordaje de cada uno de ellos.

7.4.1.1. El decidor.

Se trata del sujeto que lleva a cabo el proceso de decisión, basado en su visión del mundo (compleja gama de deseos, conocimientos, información, influencias y preferencias), a partir de la cual toma una porción de la realidad a la que intenta modificar. Basado en el modelo de *racionalidad económica*, la figura del decisor se configura en la adopción de los siguientes supuestos:

- La unidad de análisis es la decisión individual. Las decisiones colectivas no son más que un agregado de las decisiones y acciones individuales. En consecuencia el nivel micro es la base para la explicación de los fenómenos macro.
- Se supone que el decisor maximiza sus utilidades, actuando racionalmente de acuerdo a una jerarquía de preferencias.
- Dicha jerarquía es de carácter lineal - transitivo, y comprende todos los niveles de la organización.
- El decisor buscará maximizar su beneficio neto (ingresos menos costos) ya sean de naturaleza económica o de naturaleza política.

Para la Teoría de la Decisión, el acto de decidir es una forma de acortar la brecha entre sus objetivos y los hechos del entorno, generadora de un estado de tensión psicológica. Si bien no descarta las influencias que sufre el individuo, estas se originan en su intento de modificar el universo.

De manera coherente, la Teoría de la Decisión no intenta abordar la complejidad del decisor sino que considera a este como una caja negra, cuyas causas y efectos se modelan a través de los procesos de entrada/salida.

Inicialmente cuando todo sujeto se dispone a decidir se halla en un estado de incertidumbre, de ambigüedad medible por la variedad y complejidad de sus alternativas, y por el grado de información disponible sobre el universo sobre el que en definitiva ha de decidir. Toda decisión consecuentemente es una manera de eliminar la incertidumbre del sujeto solo con respecto a su conducta, pero en ningún modo respecto al universo bajo consideración.

Al respecto partimos siempre de considerar que nos hallamos frente a universos no determinísticos, con multiplicidad de variables y con un sujeto decisor que carece de información perfecta, pues de lo contrario, decidir no tendría sentido ya que toda estaría previsto de antemano.

Entonces desde un punto de vista psicológico la decisión es un acto de liberación de la tensión, y una manera en la que el individuo se reafirma como tal.

7.4.1.2. Objetivos

Originalmente los objetivos son el fruto de la explicitación de los deseos del decisor, un ideal a realizar, un más allá en busca de algún horizonte perdido, que hace las veces de faro a las decisiones y acciones de un individuo u organización. Según su móvil pueden ser aparentes - de simple enunciación - o reales, verdaderos motivadores de la acción.

²⁶ Pavesi, P. "La Decisión", F.C.E. – U.B.A., 1996.

Los objetivos suelen estructurarse alrededor de una escala o jerarquía de valores, individual o colectiva, cuya naturaleza, sujeta a la contradicción y al cambio suele ser origen de conflictos entre objetivos. Al respecto, la Teoría de la Decisión señala tres clases de conflictos interhumanos:

- El conflicto *interpersonal*, es producto de perseguir objetivos que no pueden ser alcanzados simultáneamente por todos los participantes. Esto se da por ejemplo en cualquier situación competitiva que enfrente a dos o más rivales.
- El conflicto *interorganizacional*, que refleja la disimilitud de objetivos básica que existe en una organización, enfrentando al individuo con sus miras e intereses personales, y a la organización (o a quienes la dirigen) con las suyas, llamado por Etkin como el par dialógico individuo - organización.
- El conflicto *intraorganizacional* consecuencia de los objetivos sectoriales propios de cada rol y de cada área o sector, síntoma recurrente en organizaciones con una extensa división horizontal del trabajo, con especialistas encerrados en su oficio, en su jerga y en sus tareas. Ejemplo de ellos son los conflictos entre las áreas administrativas y las informáticas, o entre los sectores de producción y ventas.

7.4.1.3. Alternativas

Las alternativas o cursos de acción son las conductas posibles que caben para la consecución de los objetivos propuestos por el decisor. La concepción estricta del proceso decisorio requiere que las alternativas reúnan una serie de tres condiciones:

- Debe haber más de una alternativa a seleccionar, de lo contrario no estaríamos eligiendo.
- Se elige entre alternativas mutuamente excluyentes, - A, B, o C – porque el mismo acto de elegir es rechazar. Esta condición no es arbitraria, pues es propia del acto de elegir, y de la forma en que construimos alternativas. Como ejemplo, si deseamos combinar A con B nuestra alternativa pasará a ser AB es decir la transformamos en una unidad y no en dos que se combinan.
- Se trata de sucesos controlables por quien decide, sobre lo que este puede influir y prever sus conductas y consecuencias.

7.4.1.4. Universos

La Teoría de la Decisión define como universos a las variables no controlables o estados de la naturaleza, que representan aquellos aspectos de importancia a los efectos de la decisión que no se hallan al alcance de quien decide.

Fuente de incertidumbre y de la imposibilidad de influir sobre ellas, se constituyen en restricciones objetivas cuya evaluación se sujetará a las características del decisor. Como ejemplo, mientras para un inversionista su universo de incertidumbre se formará en el libre juego de los mercados; para un empresario lo serán las políticas de gobierno.

El universo se halla representado por un conjunto de variables que influyen y a la vez son influidas por quien decide. De acuerdo a su conducta podemos distinguir los universos de comportamiento determinista y los universos sujetos a incertidumbre.

La concepción determinista trabaja bajo el supuesto de un universo cuyo comportamiento es predecible. Así todas las decisiones que tomemos estarían bajo un estado de certeza, en la que nos sería posible predecir objetivamente las consecuencias de cada una de nuestras acciones. Se trata en

realidad de una concepción del observador, un recorte de la realidad que simplifica y traza un modelo estático e inmutable.

La racionalidad limitada expresa, de cierta manera, el intento del decisor por reducir la incertidumbre de su universo. Considerar la incertidumbre del universo es tener en cuenta las dos variables de esta ecuación, por un lado la incertidumbre inherente al universo y por el otro, aquella inherente al observador mismo. Quienes sostienen la incertidumbre del universo afirman que en ciertos estados existe una indeterminación irresoluble, e inevitables restricciones al conocimiento.

La incertidumbre es un fenómeno que intenta superarse a partir de la simplificación del universo percibido, ya sea imponiendo restricciones, rutinas, normas, o procedimientos. Su eficacia reside en la seguridad psicológica que transmiten, pues ello también nos permite acomodarnos a un universo predecible que reduce su aleatoriedad y su complejidad.

7.4.1.5. Decisiones grupales

De acuerdo al planteo de la Teoría de la Decisión, el decisor se concibe como un individuo sujeto a *racionalidad económica*, cuya entidad única e indivisible, le inhibe de ser influido por acciones externas a sus intereses. Para el enfoque, las decisiones grupales o colectivas son simplemente la suma, la amalgama o agregación de decisiones individuales.

A partir de dichos procesos de agregación, se adquiere *racionalidad colectiva*, fruto de un proceso espontáneo que hace del grupo un “decisor único”.

Por supuesto que la insuficiencia de este enfoque queda de manifiesto apenas nos preguntamos cuáles son los factores que inciden en las conductas individuales de los decisores. Aquí se incurre en el error de suponer que el individuo decide exento de toda influencia – principalmente proveniente de los mismos miembros del grupo – ser aislado que no comparte una misma situación con otros seres. Tampoco se aclara cómo se produce esta agregación de voluntades, en parte analógica de la mano invisible, pero adaptada a las problemáticas sociales.

7.5. El modelo organizacional de toma de decisiones

El modelo organizacional parte del supuesto de heterogeneidad intenta expresar la mayor complejidad del proceso decisorio colectivo, a partir de considerar como factor a las relaciones de poder. En oposición a los supuestos del modelo racional, la inclusión de las relaciones de poder cuestionan los supuestos de racionalidad objetivo – normativas y los modifican de manera sensible con la definición de la *racionalidad política*. Para ello emplearemos como marco de referencia, los postulados del Nuevo Institucionalismo, enfoque definido por Powell como el rechazo de los modelos basados en actores racionales pues marca un giro hacia el interés por las instituciones, hacia las explicaciones culturales y cognoscitivas, y en el interés por el abordaje de unidades de análisis supraindividuales que sean resultado de los agregados individuales.²⁷

En particular, los supuestos de racionalidad política complejizan la definición del decisor, sujeto a *racionalidad limitada*, a la vez que entiende las interrelaciones entre individuos y de estos con entornos que por momentos admiten conducta cambiantes o turbulentas.

²⁷ Powell, W.P. “Expanding the scope of institutional analysis”, University of Chicago Press, 1991.

El enfoque arroja una nueva visión sobre los decisores, enmarcados en una lógica asociativa cuya finalidad es superar las limitaciones individuales impuestas por su *racionalidad limitada*. Aquí definimos un primer grupo de conceptos que definen la *racionalidad política*:

- A partir su *racionalidad limitada*, los objetivos del decisor se orientan hacia la optimización o el logro de sus preferencias personales.
- En las organizaciones los decisores manifiestan niveles de heterogeneidad de preferencias, y en consecuencia, visiones distintas.
- La organización es considerada como una coalición de individuos, algunos de los cuales se hallan organizados en subcoaliciones.

La formación de objetivos se contrapone con la formación de coaliciones. Según este enfoque, el diseño de objetivos puede adquirir tres formas:

- ❑ El proceso de negociación o regateo, mediante el cual se fijan la composición y condiciones generales de la coalición.
- ❑ El proceso organizativo interno de control, mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos.
- ❑ El proceso de adaptación a la experiencia, mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

La racionalidad política también se define como proceso colectivo, inmerso en la construcción de los espacios organizacionales, en tanto espacios políticos forjados en cambiantes estadios de consensos y disensos sobre las bases mismas de una organización, esto es, en sus objetivos y en sus decisiones. Desde esta concepción surge el primer conjunto de supuestos organizacionales:

- En las organizaciones, los objetivos no están perfectamente racionalizados. Ciertos niveles de objetivos se enuncian en forma de condiciones impuestas, en función de la satisfacción de un grupo o coalición.
- Las diferencias y luchas por la definición de objetivos organizativos, deviene en espacios de conflicto intraorganizacional. El conflicto organizacional así generado se supera mediante procesos de negociación en los cuales, la coalición o grupos de coaliciones, emprenden la búsqueda de pagos colaterales.
- Los pagos colaterales son los que permiten que los individuos permanezcan en la organización. Si la organización mantiene estos pagos por encima del nivel medio de satisfacción de los individuos que la integran, éstos últimos seguirán cooperando al logro de las metas colectivas. En caso contrario buscarán otra actividad, otra organización o incurrirán en problemas de tipo psicológico como frustración, ira o apatía.

El modelo organizacional sostiene que la evolución de las prácticas organizacionales, manifestada en rutinas y estructuras, no es producto de un diseño racional – deliberado de los fundadores, sino que es producto de un complejo proceso histórico transcurrido en un amplio marco temporal. También Mintzberg²⁸ aporta elementos de juicio al enfoque de *racionalidad política*, que suponen una crítica a la teoría de la maximización:

- El paradigma de la maximización: un solo agente posee poder; las organizaciones jerarquizan sus objetivos, destacando un único objetivo. Este objetivo maximiza sus beneficios.

²⁸ Mintzberg, H. “El Poder en la Organización”, Ariel, Barcelona, 1992.

- La maximización de objetivos debe considerar las restricciones que se imponen desde el exterior. Según Simon, la fijación de objetivos es un proceso de negociación y regateo. Se satisface, no se maximiza.
- La organización como sistema de coaliciones con intereses propios, que intentan plasmarlos en los objetivos organizacionales. La participación en la coalición es recompensada a través de los "pagos laterales".
- Las organizaciones no tienen objetivos. Los agentes y coaliciones intercambian objetivos. La organización se convierte en un mercado en el que se organizan objetivos.

Los procesos de negociación instalan la incertidumbre como una constante del proceso decisorio. Motivados por los cambios en los ambientes internos y externos, la ausencia de certeza se suple con el aprendizaje, la adaptación y la modificación de los acuerdos colectivos.

Entonces, la decisión organizacional surge como el producto de las decisiones estratégicas de los grupos o coaliciones dominantes. En este contexto, el proceso de negociación política se observa entonces, como un mecanismo de preservación del equilibrio organizativo ante un escenario de conflicto. El equilibrio entre cooperación y pagos que manejaba el modelo organizacional, se puede traducir en un espacio organizacional donde los niveles de conflictos e insatisfacciones pueden asumir un alto costo para la firma.

En estas circunstancias optamos por la definición de poder de Crozier²⁹ el poder se entendido como una relación y no como una capacidad de los actores desarrollado en juegos o circuitos de poder mediados por la negociación, esto es, una relación de intercambio recíproco y desigual.

Las organizaciones se constituyen en un espacio decisonal – lúdico, un campo de batalla de contendientes que despliegan estrategias similares o adoptan contra estrategias. El objetivo de los implícito de los actores es lograr poder e influencia en los espacios de toma de decisiones relevantes a los fines de la organización. Para Henry Mintzberg³⁰ ello adquiere la forma de “juegos de poder”, siendo algunos de ellos:

- ❑ Juego de la insurrección. Generalmente se juega para resistir a la autoridad, aunque se puede jugar para resistir a los conocimientos técnicos o la ideología establecida, o incluso con el fin de adoptar cambios. Estos juegos llegan desde la simple protesta hasta la rebelión. Generalmente lo juegan aquellos que sienten el mayor peso de la autoridad formal.
- ❑ Juego del patrocínio. Se juega para construir una base de poder. Utilizando a los superiores un individuo se adhiere a alguien que tiene más estatus, profesando lealtad a cambio de poder.
- ❑ Juego de construcción de alianzas. Se juega entre compañeros, quienes negocian contratos implícitos de apoyo mutuo con objeto de construir una base de poder para ascender en la organización.
- ❑ Juego de conocimientos técnicos. Se refiere al uso que se hace de conocimientos para construir una base de poder, poniendo énfasis en su exclusividad, criticidad o en la insustituibilidad de los mismos. Los no expertos juegan "como si " lo fueran, de modo de ganar cierto estatus y espacios de libertad.
- ❑ Juegos de dominio. Se juega para construir una base de poder dominando aquel que posee el poder legítimo, a quienes no lo tienen o tienen menos poder - como uso ilegítimo del poder legítimo.

²⁹ Crozier, M. “El Actor y el Sistema”, Alianza Editorial Mexicana, México D.F., 1977.

³⁰ Mintzberg, H. “El Poder en la Organización”, Ariel, Barcelona, 1992.

- ❑ Juego de línea contra staff. Este es un típico juego de disputas de espacios. La autoridad de línea es quien detenta el poder formal, se atribuye el poder de decisión. El staff, integrado por asesores con conocimientos técnicos especializados, detenta el poder de influencia, es decir, un poder informal.
- ❑ Juego de campos rivales. Este juego tiene por objeto derrotar a un rival. Se manifiesta en particular como subproducto de los bloques que se ciernen tras los juegos de alianzas o de creación de imperios. Por lo general asume la forma de juego de suma cero, en el que se enfrentan unidades o departamentos con intereses opuestos, o personas cuyo liderazgo arrastra a otros en la contienda.
- ❑ Juego de las denuncias. Se da cuando una persona del interior de la organización, generalmente de nivel inferior, utiliza información privilegiada para denunciar a otra de considerable influencia, en virtud de conductas ilegales.
- ❑ Juego de los progresistas: se juega por conseguir los intereses más altos de todos, no para efectuar un cambio sencillo o para resistir al poder legítimo. Su objetivo es cuestionar al estatus quo dominante para derrocarlo e instituir un nuevo orden. Puede suceder que un grupo de progresistas cercanos al poder trate de reorientar la estrategia de la organización, desplazar un cuerpo importante de conocimientos técnicos, sustituir su ideología o deshacerse de su líder. El juego propone en realidad, sustituir a quien ejerce la autoridad, pero conservando el sistema de autoridad vigente.

En esencia los “juegos de poder” se plantean en la perspectiva Bolman³¹ como estrategias de coaliciones y de alianzas. Según el autor, una coalición comienza a formarse en primer lugar, debido a las interdependencias entre los miembros de un grupo con ansias de poder. El ambiente político y de coalición es más propicio de surgir en épocas de inestabilidad, incertidumbre o cuando existe diversidad interna, puesto que la homogeneidad en la construcción de políticas y valores, reúne a los miembros. La acción política de las coaliciones suele ser desmembradora. La escasez de recursos también aporta motivos a los coaligados, obviamente por la disputa de los mismos.

Según March y Olsen, la *racionalidad política* se explica de acuerdo a la lógica de lo “correcto”, establecidos en las prácticas, rutinas y códigos organizacionales. De este modo, los actores elaboran sus decisiones mediante su identificación con el conjunto de reglas institucionales, pues en ellas encuentran sus bases de poder.

Otro aspecto importante es el modo en que el poder se distribuye y es ejercido. En los sistemas de poder llamados extralimitados, su ejercicio se halla fuertemente centralizado y la organización se halla en conjunto estrechamente regulada. En cambio en los sistemas de poder sublimitados no hay un ejercicio de control estricto, sino que existe la posibilidad de crear espacios propios de poder, merced a una distribución mucho más descentralizada del mismo. Ello da lugar al juego de coaliciones.

En un sistema social los protagonistas del sistema político se dividen entre autoridades y partidarios. Desde el punto de vista de la toma de decisiones, la autoridad, como una de las tantas formas de poder, es quien detenta el poder formal de la toma de decisiones.

También es receptora u objetivo de múltiples influencias, generadas por los distintos grupos que cohabitan en una organización, pero a su vez es un agente iniciador del control social. En cambio, los partidarios son quienes ejercen el rol opuesto, pues son los agentes iniciadores de influencia y receptores u objetivos del control social.

³¹ Bolman, Lee Q.; Deal, Terrence, "Organización y liderazgo" Ed. Addison - Wesley Iberoamericana 1995.

Las herramientas decisorias que construyen los gerentes parten desde la racionalidad misma del poder. El principio de maximización se subroga a la definición de agendas políticas, la construcción de alianzas y a los procesos de negociación. Brevemente describiremos a cada uno de ellas:

❑ Definición de agendas

Una agenda es el plan de maniobra de un gerente. Sus componentes principales son la visión, como proyecto de futuro que generalmente mezcla objetivos racionales con matices de liderazgo, en el sentido de aglutinar a las personas alrededor de la propuesta del líder. Su puesta en práctica necesita de una estrategia que tome en cuenta el desarrollo de fuerzas organizacionales y ambientales relevantes. Parte de esta estrategia consiste en escuchar activamente la información que circula en los alrededores. Sólo sabiendo qué preocupa a los demás, el gerente puede diseñar su propia agenda.

❑ Construcción de coaliciones y redes

La perspectiva política enfatiza que ninguna estrategia tendrá éxito sin una base de poder. El trabajo gerencial solo puede hacerse en cooperación con otros de este modo, ascender en la jerarquía otorga una mayor autoridad pero también mayor dependencia, pues el éxito de un gerente depende del esfuerzo de diversos grupos. Si el gerente necesita su apoyo, deberá ganárselo mostrando credibilidad y competencia.

La formación de coaliciones gerenciales es un proceso evolutivo de relaciones sociales. Allí se busca aglutinar aliados o seguidores, e implicarlos en los objetivos de poder gerencial. Una vez que se logra conseguir a un grupo de seguidores, los gerentes utilizan mecanismos de “pagos laterales” pues comienzan a prometer recompensas a cambio de recursos y apoyo.

❑ Negociación y regateo

Desde una perspectiva política la negociación es esencial para la toma de decisiones en una organización. El trueque o la formación de coaliciones, como vimos, son algunas de las formas de negociar. La negociación se impone siempre que dos o más partes tengan intereses en común o en conflicto. El dilema de toda negociación está entre crear valor, persiguiendo el beneficios mutuo, o reclamar valor, cuyo resultado son los juegos de suma cero.

Los creadores de valor tienden a creer que, por encima de todo, que los negociadores de éxito deben ser lo suficientemente inventivos y cooperativos como para alcanzar un acuerdo que proporcione ganancias considerables a cada una de las partes de manera de obtener resultados mutuamente beneficiosos.

En cambio, quienes reclaman valor tienden a ver este impulso hacia la ganancia mutua como ingenuo y propio de personalidades débiles. Para ellos la negociación es un regateo duro y áspero, cuyo objetivo es ganar en la negociación y hacer que el otro pierda. Para ello, quienes reclaman valor comienzan pidiendo mucho para luego ceder lentamente, exagerar el valor de las concesiones, minimizar los beneficios de las concesiones del otro, esconder la información, argumentar con fuerza en nombre de principios que implican posiciones favorables al punto de vista propio, hacer compromisos y aceptar sólo afirmaciones extremadamente favorables, y estar dispuesto a esperar más que el otro. En términos generales, el método de ganador - perdedor es ineficiente y con frecuencia produce resultados pobres, pues las partes pierden la oportunidad de crear un acuerdo que beneficie a ambas.

A modo de síntesis, Bolman³² ofrece una breve serie de pautas a considerar en un proceso de negociación:

- Separar a la gente del problema: dado que la negociación incluye tanto sustancia como relaciones personales, el negociador sabio "tratará con la gente como seres humanos y abordará el problema en sus propios términos".
- Concentrarse en intereses, no en posiciones: si quien negocia se aferra a una posición puede dejar de lograr aquellas cosas que realmente desea.
- Inventar alternativas de ganancia mutua: buscar nuevas posibilidades que permitan traer ventajas a ambas partes. Ello implica alimentar las alternativas decisorias de los participantes a fin de enriquecer los contenidos de la situación.

7.6. Síntesis

Los estudios de Simon provocaron un quiebre en la Teoría de la Organización. Seducidos por los planteos simplistas de la escuela clásica, fundada en supuestos de racionalidad objetiva, concebía organizaciones cuya capacidad decisoria carente de fisuras, era naturalmente maximizadora.

Por el contrario, el análisis del proceso decisorio produjo la comprensión de cómo los seres humanos razonamos y decidimos individual y colectivo, permitiendo echar por tierra el optimismo inicial.

De este modo se concluye que el hombre y las organizaciones, como su expresión colectiva, en una son sujetos de *racionalidad limitada*, en virtud de sus limitaciones cognitivas, racionales y emotivas (racionalidad y emoción que conformaría en si un modo de limitación). Ello cambia el foco de los resultados del proceso decisorio, pues ante la imposibilidad de hallar soluciones óptimas se llega a criterios de satisfacción.

La acción organizativa pone en tela de juicio la racionalidad y los modelos de estilo "olímpico", dado que ellas proveen un ambiente psicológico restrictivo de la libertad de elección, por una parte, y condicionadas también, por los juegos de poder o juegos políticos ajenos a la lógica optimizadora.

Aquí apreciamos que surge un nuevo concepto, expresión organizativa de la *racionalidad limitada*, tal es, la *racionalidad política*. Ella es comprensiva de la complejidad de los procesos políticos, sociales y psicológicos que integrados, construyen la naturaleza del proceso decisorio organizacional.

7.7. Bibliografía

1. Ader y otros, "Organizaciones", Paidós, Buenos Aires, 1992.
2. Barnes, B., "Naturaleza del poder" Editorial Pomares - Corredor, Barcelona, 1990.
3. Berlo, D. "El Proceso de la Comunicación", El Ateneo, Buenos Aires, 1971.
4. Bolman, L.Q.; Deal, T., "Organización y liderazgo" Ed. Addison - Wesley Iberoamericana 1995

³² Bolman, Lee Q.; Deal, Terrence, "Organización y liderazgo" Ed. Addison - Wesley Iberoamericana 1995.

5. Cots Garriga, E. "Explorando las Raíces Antropológicas y Éticas de la Dirección: la posición de Herbert Simon", en www.eticaed.org/8.Garriga00.pdf
6. Crozier, M. "El Actor y el Sistema", Alianza Editorial Mexicana, México D.F., 1977.
7. Foucault, M., "Microfísica del Poder" Editorial de La Piqueta, Madrid, 1992.
8. Gardner, H. "La Nueva Ciencia de la Mente", Paidós, Barcelona, 1987.
9. Hax, A.; Majluf, N. "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Granica, Barcelona, 1997.
10. Maturana, H., "Realidad: la búsqueda de la objetividad o la persecución del argumento que obliga", Gedisa, Barcelona, 1998.
11. Mintzberg, H. "Diseño de Organizaciones Eficientes", El Ateneo, Buenos Aires, 1989.
12. Mintzberg, H. "El Poder en la Organización", Ariel, Barcelona, 1992.
13. Mintzberg, H., "Mintzberg y la Dirección" El Ateneo, Buenos Aires, 1992.
14. Morgan, G., "Imágenes de la Organización" Alfaomega, México, 1996.
15. Onitcanschi, G. "Notas sobre elementos de la decisión" Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
16. Pakman, M. "Construcciones de la Experiencia Humana", Gedisa, Barcelona, 1996
17. Pavesi, P. "Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir", Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
18. Pavesi, P. "La Decisión", F.C.E. – U.B.A., 1996.
19. Pavesi, P., "La decisión", Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
20. Pavesi, P., "La incertidumbre del universo" Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
21. Pavesi, P., "Reglas de decisión alternativa" Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
22. Peters, T.; Waterman, R. "En Busca de la Excelencia", Norma, Bogotá, 1991.
23. Powell, W.P. "Expanding the scope of institutional analysis", University of Chicago Press, 1991.
24. Scholes, K.; Johnson, G. "Dirección Estratégica", Prentice Hall, Madrid, 2001
25. Serlin, J. "Teoría de la Acción Administrativa" Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, San Miguel, 1997
26. Serlin, J. "Teoría de la elección racional" Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, San Miguel, 1999
27. Simon, H. "Ciencia cognitiva: la más nueva ciencia de lo artificial", en "Perspectivas de la Ciencia Cognitiva", por Norman, D., Paidós, Barcelona, 1987.
28. Simon, H. "La Ciencia de la Dirección Gerencial", El Ateneo, Buenos Aires, 1982.
29. Simon, H. "Naturaleza y Límites de la Razón Humana", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1989.
30. Simon, H., "El Comportamiento Administrativo" Ediciones Aguilar, Buenos Aires, 1979.
31. Stacey, R., "Gestión del caos" Ediciones "S", Barcelona, 1994.
32. Thaler, Richard "Ilusiones y espejismos en Políticas Públicas" Cambridge University Press, 1986.
33. Watson, J.B. "La Psicología tal como la ve el conductista", en http://ceces.upr.edu/centro/repositorio/psicologia_educativa/conductismo%20Watson.pdf
34. Watzlawick, P. "El Ojo del Observador", Gedisa, Barcelona, 1994.

Unidad 8. La Organización como Organismo.

Objetivos de la Unidad.

- ☐ Analizar las influencias del entorno en el medio ambiente organizativo.
- ☐ Estudiar un primer grupo de enfoques conceptualmente afines a la Teoría de la Contingencia.
- ☐ Distinguir las posturas estáticas y dinámicas en la concepción de las respuestas organizacionales.
- ☐ Comprender las concepciones complejas de la relación organización – entorno.

8.1. Introducción

En su libro “La Empresa Viviente”¹, Arie de Geus se pregunta cuál es la causa de la supervivencia exitosa de ciertas corporaciones, encontrando que en parte ello se debía a la sensibilidad que estas organizaciones mantenían con su entorno representado en su capacidad de aprender y de adaptarse. Nos dice el autor:

“Las empresas longevas eran sensibles a su entorno. Ya fuera que hubieran hecho sus fortunas basadas en el conocimiento, o por medio de recursos naturales, ellas permanecieron en armonía con el mundo a su alrededor. Cuando las guerras, depresiones, tecnologías y cambios políticos surgían y decaían en su derredor, estas compañías siempre parecieron destacarse en mantener sus antenas desplegadas, sintonizadas a cualquier cosa que pudiera suceder en su entorno”².

Considerar a las organizaciones como sistemas vivientes, nos remite nuevamente a los postulados de la Teoría General de Sistemas, pues todo organismo requiere tener al menos un estadio de mínimo intercambio con las fuerzas o elementos que le circundan si es que aspira a sobrevivir. Esta relación entre organización y entorno es el comienzo para considerar a las mismas como sistemas abiertos, siendo que este término alude a si hay o no intercambio más allá de la naturaleza de mismo. La noción de sistema abierto admite dos estadios mutuamente complementarios. El primero de ellos, como vemos, relativo a la relación entre la organización y su entorno, aspecto este que nos abre a algunas preguntas:

- ¿De qué modo se produce este intercambio?Cuál es su dirección?
- ¿A qué llamamos entorno?Cuál es la naturaleza del entorno organizacional?

El segundo aspecto tiene que ver con la forma en que se relacionan los subsistemas de la organización. También aquí nos hacemos algunas preguntas:

- ¿La relación entre subsistemas reviste un carácter análogo a la relación organización entorno?
- De no ser así, ¿cómo se plantean estos intercambios?
- ¿Cómo interactúan los subsistemas con sus respectivos entornos?

¹ De Geus, A. “La Empresa Viviente”, Granica, Buenos Aires, 1998.

² De Geus, op. cit. página 23.

8.2. Dimensiones del entorno o medio ambiente

Definimos al medio ambiente a partir de aquellas variables que inciden de manera directa o indirecta en el diseño organizacional y en sus procesos decisorios, principalmente los de índole estratégica. En una primera aproximación intentaremos delimitar claramente qué variables integran el entorno, a la vez que analizar y evaluar su influencia sobre el accionar de las organizaciones.

Debemos considerar que al referirnos al entorno estamos tratando con un sistema de influencias que lejos de manifestarse en forma aislada, operan como un juego de factores interdependientes. En el desarrollo siguiente, expondremos cuáles son las condiciones tecnológicas, legales, políticas, macroeconómicas, demográficas ecológicas y culturales que componen el entorno organizativo.

Condiciones macroeconómicas

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y el bienestar general de la economía. Esto a su vez incide en la capacidad de las organizaciones para obtener una adecuada tasa de rendimiento.

Cuatro de los indicadores macroeconómicos que inciden de manera importante en la gestión de las empresas son, la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio monetario y las tasas de inflación.

El crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor y por ello, tiende a producir cierto alivio a las presiones competitivas de una industria. Esto además, suministra la oportunidad de ampliar las operaciones de las empresas.

Contrariamente, la declinación económica genera reducciones en el poder de compra de los consumidores, y presiona hacia la supervivencia y la lucha por los espacios de mercado, que se traduce en un aumento de la presión competitiva.

El nivel de tasas de interés puede determinar los niveles de producción y de demanda para los productos de una empresa. Estas son importantes pues inciden en aquellas industrias donde los consumidores solicitan préstamos para financiar sus compras, por ejemplo en los mercados inmobiliarios, de electrodomésticos, de automóviles, o de bienes de capital. El aumento de tasas constituye entonces una amenaza para estas empresas, y su disminución, una oportunidad.

Los tipos de cambio monetario determinan el valor de las diferentes monedas nacionales entre sí. El movimiento de los tipos de cambio tiene un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial. Así como ejemplo, cuando el valor del peso es inferior comparado con el de otras monedas (devaluación), los productos nacionales son relativamente económicos, mientras que los del exterior son costosos.

La inflación puede desestabilizar la economía al provocar un descenso en el crecimiento económico, con altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios. Si la inflación tiende a crecer a cada momento, se hace difícil poder prever o planificar en el mediano o largo plazo, por el riesgo y la imprevisibilidad de la situación. Tal incertidumbre hace que las organizaciones sean reacias a invertir, lo que a la larga incide en una caída de la actividad económica.

Miremos por un instante nuestro contexto económico presente en el cual destacamos como fuerzas relevantes, tales son la creciente globalización de los mercados, la tendencia hacia la regionalización de las economías nacionales o el empleo excluyente de las reglas de una economía de mercado.

Condiciones tecnológicas

Un nuevo paradigma tecno – económico impregna las relaciones entre los agentes. La gestión del conocimiento y de la innovación empleadas en las organizaciones (aspectos tratados en la unidad seis), definen en buena medida su capacidad competitiva. Sin dudas que este nuevo milenio ha visto crecer la influencia de las tecnología de información y de comunicación (TICs) como factor relevante. Gracias al acortamiento de las distancias y a la celeridad en las comunicaciones logradas merced a estas tecnologías, se ha producido una explosión tanto en los flujos de intercambios producidos entre las empresas, así como en su productividad y capacidad de innovación.

Como expresa Lugones³, las TICs están demostrando tener una significativa capacidad para impulsar la innovación y el cambio técnico en las empresas y en la economía en su conjunto:

*“La incorporación de las TICs puede conducir a mejoras en el desempeño de la firma no sólo por las modificaciones que desencadenan en el ámbito de la organización de la producción, sino también de la organización administrativa y comercial. Asimismo, están generando posibilidades para lograr mejoras significativas en materia de procesos y productos, a partir de una mejor coordinación del complejo conjunto de actividades que se desarrollan hacia el interior de cada empresa o, incluso, a partir de una mejor interacción de los distintos agentes que conforman el entramado productivo de una economía”.*⁴

Entorno político - legal

La fortaleza institucional de un país se vincula de manera directa con su potencial de crecimiento. En la medida que una nación goce de condiciones que propugnen la estabilidad política, las reglas de juego democráticas, el respeto de los derechos civiles o el buen funcionamiento del sistema judicial, es posible encontrar garantías para el desarrollo de las organizaciones.

El marco político – legal crean las reglas de juego institucionales sobre las cuales operarán las organizaciones. Todas las empresas de una nación se ven afectadas directa o indirectamente por el cuerpo de normas que rigen su actividad industrial específica, como también aquellas que legislan la actividad económica en general. Ejemplos de ellos son las leyes laborales, impositivas, de seguridad e higiene, etc.

La literatura reciente ha incorporado la definición de calidad institucional, como indicador de confiabilidad de estos marcos sociales. La calidad institucional de un país se consolida en:

- La existencia de un espacio de convergencia y de correspondencia entre las reglas formales y las prácticas informales.
- En el conjunto de reglas formales e informales son internamente coherentes.
- En el grado en que las reglas son conocidas y respetadas por los miembros de una comunidad. Ello genera un clima de predictibilidad y estabilidad entre los ciudadanos.

³ Lugones, G. ; Bianco C.; Peirano, F.; Salazar, M. “Indicadores de la Sociedad del Conocimiento e Indicadores de Innovación. Vinculaciones e Implicancias Conceptuales y Metodológicas” en Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, Miño y Dávila, Buenos Aires, 2003.

⁴ Lugones, G. Op. cit. página 152.

Un país con altos índices de calidad institucional generará menores costos para el conjunto de la actividad económica. Las reglas de juego claras, la estabilidad política e institucional son en sí mismo relevantes pues se muestran como fuente de atracción de las inversiones productivas.

En general, un marco de calidad institucional se adapta al diseño de estrategias de mediano y de largo plazo. En el plano de la ciencia y de la tecnología, lo institucional es marco para el desarrollo de productos complejos, y para la planificación de estructuras de investigación básica y aplicada, puntales del desarrollo tecnológico. La promoción de la educación, de la ciencia y de la tecnología parte integral del acervo institucional de una nación.

La calidad institucional también incide en la racionalidad decisoria que adoptan las organizaciones. En principio no queremos establecer una relación unívoca entre ambos factores sino analizar qué sucede cuando los actores se topan con un clima de incertidumbre. Ello puede apreciarse y cuestionarse en la génesis de las decisiones estratégicas de integración vertical, o de fusiones. ¿Qué motiva al empresario a actuar de este modo?

Hemos notado, que en nuestro país, un comportamiento similar en empresarios Pymes de diversos sectores, tal es, absorber la totalidad o la mayor parte del proceso productivo, integrando el mayor número de actividades posibles. La racionalidad de esta clase de decisiones no resiste análisis, pues es evidente que un recurso escaso en las Pymes es precisamente el poder disponer de capital para invertir, o peor aún, los fuerza a desarrollar economías de escala técnicamente ineficientes.

Ante la pregunta del ¿porqué lo hacen?, un empresario dirá que desconfía de sus proveedores, o de otro modo, que es mejor hacerlo todo por sí mismo, o simplemente, que la integración es la mejor de todas las estrategias.

Condiciones demográficas

Según Drucker, la composición demográfica introduce grandes cambios en los valores y tradiciones de una sociedad. Al respecto dice:

"En el siglo XX es una locura no tener en cuenta a la demografía. La suposición fundamental para nuestra época debe ser que las poblaciones son intrínsecamente inestables y sujetas a cambios repentinos y agudos, y que ellas son el factor primordial ambiental que analiza el que toma decisiones, ya sea un hombre de negocios o un político. Pocos acontecimientos en el siglo serán tan críticos para la política interna e internacional, como el envejecimiento de la población en los países desarrollados y la inmensa ola de adultos jóvenes en el Tercer Mundo.

*Cualesquiera que fueren los motivos, las sociedades del siglo XX, tanto en los países desarrollados como en vías de desarrollo, se han vuelto proclives a cambios demográficos radicales y rápidos que ocurren sin advertencia previa".*⁵

Para las organizaciones la demografía influye en dos actividades básicas:

- En la decisión de radicar su planta en una región o país determinado.
- El análisis de la demografía permite delimitar cuál ha de ser la composición de los mercados y consecuentemente, a quiénes dirigir sus productos.

⁵ Drucker, P. "La Innovación y el Empresario Innovador", Edhasa, Barcelona, 1985, página 111.

En este aspecto Drucker dice que un factor importante para los negocios, es conocer la distribución de la población por grupos de edades. A partir de allí es menester preguntarse:

¿Cuáles son los valores, las expectativas, las necesidades y los deseos de esos grupos de edades?

¿Qué oportunidades ofrecen esas evoluciones?

¿Se producirán cambios drásticos en las costumbres y valores?

Responsabilidad social de las empresas

La ética empresarial y la responsabilidad social de las empresas son temas que se han instituido como relevantes en los últimos tiempos. En sus comienzos, la responsabilidad social se asociaba únicamente con el cuidado del medio ambiente. La creciente conciencia ecológica en la opinión pública trajo como resultado que esta pase de ser un discurso para convertirse, poco a poco, en principios instituidos y legislados. Para las organizaciones ello impacta de varios modos:

- Incide en la localización de plantas y centros industriales
- Provoca mayores inversiones destinadas a proteger al medio ambiente del impacto de productos o sustancias tóxicas.
- Crea una conciencia que presiona sobre las condiciones de salud que brindan algunas actividades.
- Ha creado sin duda un nuevo mercado, el de los productos naturales, que podemos ver tanto en el ramo de los comestibles (productos artesanales, eliminación de aditivos y conservantes), como también en la vestimenta (por ejemplo difusión de las pieles artificiales).

La responsabilidad social también se ha asociado con los niveles de calidad que ofrece la empresa. Aquí nos permitimos tomar las distinciones expuestas por Etkin⁶ entre calidad como criterio funcional y la calidad como valor sustantivo.

En un sentido funcional la calidad se muestra como un medio para la consecución de resultados que se orientan, en una relación abstracta, superficial, a la satisfacción de los clientes. Ello implica la objetivación de la relación, donde el cliente es un mero usuario impersonal.

En cambio, en su faz sustantiva, la calidad trasciende la idea de instrumento para el logro de la eficacia. Pero en una visión amplia, podemos relacionarla con calidad de vida para la población, con el respeto por los derechos humanos, con estar en consonancia con valores democráticos.⁷

Dado este enfoque crítico al empleo de lo ético como un ámbito de apariencias, Etkin propone que la responsabilidad social debe ser una práctica conciente del management, producto de sus convicciones puestas en práctica en la dignidad de sus actos, en la transparencia de las comunicaciones, en las políticas de equidad y justicia. Desde este lugar, el carácter ético y la responsabilidad social son parte íntegra de la identidad organizativa.

Condiciones culturales

⁶ Etkin, J. "Gestión de la Complejidad en las Organizaciones", Granica, Buenos Aires, 2005.

⁷ Etkin, op. cit.

Toda organización es influida por las condiciones culturales vigentes en un país o región. Las compañías multinacionales deben en cierto modo adaptarse o comprender las tradiciones y costumbres de la región, tan solo por el hecho que necesitan, contratar personal local. Un ejemplo típico de cómo influyen la idiosincrasia cultural en el modo de actuar de las empresas se relaciona con la adaptación de la cultura de trabajo japonesa en varias empresas norteamericanas. En su obsesión por adquirir los niveles de productividad y eficiencia japoneses, algunas compañías americanas no solo han copiado sus métodos de trabajo e invertido millones de dólares en plantas fabriles "réplicas" de las japonesas, sino que han llegado al extremo de contratar personal japonés porque en apariencia los obreros norteamericanos no se adaptaban a los nuevos esquemas impuestos.

Desde la perspectiva comercial, comprender la cultura tiene que ver con entender la idiosincrasia de los consumidores. Bien lo interpretan las franquicias globales de comida rápida como Mac Donal's o Burger King, que adicionan a sus menús estándar, algunas variantes propias de cada región o país. En cambio, Johnson y Scholes⁸ señalan tres aspectos que enmarcan el entorno de influencias culturales en una organización:

- La cultura nacional o sus manifestaciones regionales. Un ejemplo de su influencia son las son las prácticas idiosincrásicas en la contratación de recursos humanos.
- La influencia de las culturas profesionales e institucionales.
- La cultura propia del sector industrial, que propone recetas comunes a las organizaciones que participan de el.

Comportamiento del medio ambiente

La tipificación de conductas del medio ambiente son empleadas con el objeto de explicar el grado de relación entre las variables de contexto y el comportamiento organizacional.

Una primera distinción de comportamiento medioambiental lo aporta Dessler⁹, al tomar la noción de la capacidad de un medio ambiente, en función al sus niveles de riqueza. En general los medios ambientes ricos generan una mayor capacidad competitiva en el conjunto de las empresas, que aquellos que carecen de recursos.

Una segunda distinción nos remite al grado de homogeneidad medioambiental. Esta dimensión se refiere al grado de similitud o de diferenciación dentro de una población de organizaciones, individuos u otras unidades sociales. Un medio homogéneo es más simple para las organizaciones ya que pueden desarrollarse formas estandarizadas de respuesta.

Pero quizás, la categoría de análisis más relevante, es aquella que refiere a los niveles de estabilidad dados en las variables contextuales. Esta concepción mediambiental hace referencia a la rotación de elementos o partes del medio ambiente. Mientras la estabilidad de manera similar a la homogeneidad, permite la estandarización de las pautas organizacionales y de relaciones interorganizacionales, la inestabilidad conduce a la impredecibilidad. A los altos grados de inestabilidad se los conoce como estados de turbulencia, caracterizados por la gran variedad de interconexiones causales entre los factores ambientales. A su vez, la conducta de las variable medioambientales puede promover las relaciones entre organizaciones.

⁸ Johnson, G.; Scholes, K. "Dirección Estratégica", Prentice Hall, Madrid, 2001.

⁹ Dessler, Gary, "Organización y Administración, Enfoque Situacional", Prentice Hall, México D.F., 1979.

Por ello, además de considerar las dimensiones tradicionales del medio ambiente, debemos tener en cuenta el impacto del juego y del comportamiento de las variables sobre el intercambio interorganizacional. En este aspecto ante mayores niveles de turbulencia, complejidad, e inestabilidad en la conducta de las variables de entorno, se correlaciona con incrementos en la tasa de interrelación organizacional.

8.3. La Teoría de la Contingencia

La Teoría de la Contingencia concibe que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno externo. Según este enfoque, la relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo; de ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

El análisis de la capacidad adaptativa de una organización se halla centrado en el nivel de respuestas internas que dan las organizaciones. Autores como Burns y Stalker, Woodward o Lawrence y Lorsch trazan una serie de relaciones de correspondencia entre el comportamiento del entorno y las adaptaciones estructurales que prevalecerán en cada caso ya sea en el nivel de las variaciones tecnológicas, o en el grado de compatibilidad entre las relaciones entre las unidades organizativas y los entornos particulares.

Sin embargo, en un aspecto crítico del enfoque que luego profundizaremos, Pfeffer¹⁰ considera que la Teoría de la Contingencia concibe a las organizaciones como cajas negras, pues ignoran los procesos internos de toma de decisiones. La racionalidad del comportamiento organizativo se explica por las condiciones de contexto sin considerar los microcomportamientos que se producen en el seno interno de las firmas. De un modo análogo al conductismo, esta perspectiva analiza las causas ambientales de los nacimientos, reproducción, respuestas y muerte de las poblaciones organizativas, desconociendo los procesos de organización social vistos desde una perspectiva individual de análisis.

8.3.1. Estudios sobre organización y medio ambiente.

Los estudios basados en las influencias del medio ambiente, actúan bajo el supuesto que, en virtud de su tamaño, los comportamientos organizacionales repercuten en modo mínimo en el entorno. Este es representado en figuras inconmensurables, abstractas, o como fuentes generadoras de incertidumbre.

Suele plantearse pues, una relación jerárquica entorno – organización, cuyo eje es la causalidad lineal entre los comportamientos de las variables contextuales, factor activo de esta relación, y las conductas organizacionales, que emanan como sus consecuencias.

De allí que surgen como fenómenos de estudio, las variedades de comportamientos que presenta el entorno o las adaptaciones organizativas frente a un entorno general o particular.

Estos estudios han dado lugar a un enfoque particular de la Teoría de la Contingencia, conocido como la Teoría de la Contingencia Estructural, cuya orientación se ocupa del estudio de la influencia del entorno, en el diseño de la estructura organizativa.

En este expondremos aspectos de los trabajos encarados por Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, Woodward, Hannan y Freeman, Chandler y el grupo de Aston.

¹⁰ Pfeffer, J. “Organizaciones y Teoría de la Organización”, El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

8.3.1.1. Burns y Stalker

En su trabajo, Burns y Stalker¹¹ han trazado una relación entre la conducta de las variables externas, definidas como estabilidad, cambio e impredecibilidad, con los procesos de dirección internos de una organización, basados en la naturaleza de las tareas, los estilos de organización interna, la naturaleza de la autoridad, los sistemas de comunicaciones y el nivel de compromiso del personal.

Este estudio supone que la eficacia de una organización residen en la compatibilidad estructural de una organización, siendo la misma el resultado de un estado de equilibrio entre variables intraorganizativos y contextuales. Subyace en este enfoque la idea de organizaciones adaptadas a un entorno que no dominan, cuyo poder de elección residen en seleccionar cuáles son las variantes organizativas que se reproducirán dadas las condiciones ambientales.

Basados en esta definición se conciben dos modelos organizativos cuya conducta y conformación es de una alta compatibilidad con el comportamiento de su entorno:

- Las organizaciones mecánicas, caracterizadas por la rigidez de estilo burocrático, cuyo desempeño es eficaz en entornos predecibles de un alto nivel de estabilidad en la conducta de sus variables.
- Las estructuras orgánicas, definidas en su flexibilidad, mejor adaptadas para enfrentar a los entornos altamente complejos y cambiantes.

Como estudiamos en la Unidad 3, en los sistemas mecánicos predomina la especialización y compartimentalización de las tareas, el predominio de las jerarquías, y la racionalidad técnica e instrumental. La rigidez normativa de los sistemas mecánicos sumada al estilo de comunicación vertical, promueven el aislamiento de cada departamento.

La concepción de jerarquía sostiene el supuesto implícito que todo el conocimiento organizativo es, o debería ser, asequible sólo en el nivel superior de la misma. La dirección, a menudo es visualizada como una jerarquía compleja que es familiar en el cuadro de la organización, opera como un simple sistema de control, donde la información surge a través de una sucesión de filtros y las decisiones y las instrucciones se dirigen hacia abajo a través de una sucesión de filtros y las decisiones y las instrucciones se dirigen hacia abajo a través de una sucesión de amplificadores.

En cambio, los sistemas orgánicos se conciben como un modelo opuesto al mecánico, pues los mismos poseen la capacidad de adaptarse a condiciones inestables de entorno.

La concepción compartimentalizada de labores cede ante la percepción sistémica de las tareas donde los individuos conciben a la organización como un todo. El carácter sistema de los trabajos responde a una concepción dinámica de las tareas, donde las funciones pierden gran parte de su definición formal en términos de métodos, obligaciones y poderes, pues requieren de ser redefinidos en virtud de los cambios que propone el contexto. La interacción entre tareas se produce a menudo empleando estilos de comunicación lateral más que vertical. La comunicación entre personas de diferentes rangos tiende a ser de nivel consultivo, desplazando la prevalencia que las órdenes poseen en los sistemas mecánicos. El rol de la dirección como función central depositaria del saber cambia, pues el conocimiento se distribuye en diversos niveles jerárquicos de la organización.

¹¹ Dessler, G. "Organización y Administración, Enfoque Situacional", Prentice Hall, México D.F., 1979.

8.3.1.2. Lawrence y Lorsch

El Trabajo de Lawrence y Lorsch¹² estudió cómo las condiciones del mercado y tecnológicas condicionan a los procesos organizativos. Así las organizaciones que funcionan en un entorno inseguro y turbulento necesitan conseguir un mayor grado de diferenciación interna, que aquellas cuyo entorno es menos complejo y más estable. Para comenzar los autores se hacen cuatro preguntas pertinentes:

1. ¿Cómo son las demandas del entorno frente a organizaciones diferentes y cómo se relacionan estas demandas con el funcionamiento interno de las organizaciones eficaces?
2. ¿Es cierto que las organizaciones en un entorno seguro o estable hacen un uso más exclusivo del a jerarquía formal para lograr la integración y si es así, por qué? Se debe a que se requiere menos integración o a que en un entorno más seguro estas decisiones pueden ser tomadas de forma más eficaz en los más altos niveles de la organización?
3. ¿Existe el mismo grado de diferenciación en la orientación y en la estructura de los departamentos, en aquellas organizaciones que tienen diferente entorno industrial?
4. ¿Si en industrias diferentes se requiere más diferenciación entre departamentos, puede esto influir en los problemas de integración de las partes de la organización? Influiría esto a los métodos organizativos para lograr la integración?

8.3.1.2.1. Diferenciación departamental, integración y entorno

Uno de los puntos salientes de esta investigación es aquel que relaciona el grado de especialización, la orientación de cada departamento, y la integración que existe entre los distintos departamentos, respecto a las condiciones del entorno.

El una primer etapa, el estudio estableció las diferencias en la formalidad de la estructura, la orientación interpersonal y la orientación temporal entre los departamentos de producción, ventas e investigación y desarrollo.

La formalidad de las estructuras de cada departamento se interpretaba como razonablemente relacionada con la seguridad del entorno. Como ejemplos se observa que, el departamento de producción comparado con los otros departamentos, tenía la estructura más formalizada, caracterizada por escasos niveles de jerarquía directiva, numerosos supervisores, un control mucho más detallado sobre los procedimientos, y un mayor ajuste a las reglas y procedimientos formales derivado de las actividades de programación de la producción.

En otro caso, departamentos como el de investigación y desarrollo presentaba revisiones y controles más generales y había poca observancia hacia las reglas escritas o los procedimientos. El departamento de ventas se hallaban en un nivel intermedio de formalización, entre los dos departamentos anteriores, quizás porque se maneja con un entorno relativamente estable.

8.3.1.2. 2. Orientación interpersonal

Originariamente se pensaba que los miembros de los departamentos cuyas tareas disfrutaban de un mayor grado de seguridad, desarrollarían estilos interpersonales orientados hacia su labor, mientras

¹² Paul Lawrence, Jay Lorsch, "La empresa y su entorno", Gestión e Innovación, Barcelona, 1987.

que los miembros de los departamentos con tareas moderadamente inseguras, desarrollarían estilos orientados hacia la colaboración.

En los hechos, el personal de producción se orientaba hacia el trabajo. El mismo contexto de trabajo desalienta los intercambios interpersonales, porque en términos generales, la gente tiene a las reglas los controles y la tecnología, como principales mecanismos de coordinación de sus trabajos.

El departamento de ventas representa el término opuesto al de producción, ya que su entorno particular requiere de un intercambio permanente con clientes y compañeros de trabajo.

El departamento de investigación, en este caso, se halla en un nivel intermedio entre producción y ventas.

8.3.1.2.3. Orientación temporal

En los departamentos de producción y ventas, sus problemas y los resultados de su actividad tienen una perspectiva de solución a corto plazo – un mes o menos - . Esto no quita que haya planificación de largo plazo e los niveles de dirección, sino es más bien una orientación de tipo general.

Por otra parte, la naturaleza de la tarea del departamento de investigación y desarrollo, proyectaba los resultados de su actividad a futuro, con horizontes temporales mucho más amplios – medidos en términos de años -.

8.3.1.2. 4. Diferenciación y rendimiento

La diferenciación departamental revestía en cada una de las empresas analizadas, una similitud: la coherencia de sus características básicas con las de los diferentes subentornos.

De esta manera las organizaciones de mejor rendimiento eran aquellas cuyos departamentos poseían la estructura, la orientación temporal y la orientación interpersonal, más adaptada a las exigencias de sus respectivos entornos.

8.3.1.2. 5. Diferenciación e integración departamental

Según Lawrence y Lorsch los directivos de cada área sienten la necesidad de conectarse con los demás departamentos. Sin embargo cuanto mayor sea el grado de diferenciación obtenida por cada departamento, mayores dificultades de integración habrá.

Así, los departamentos más similares en estructura o en orientación personal, tendían a integrarse más fácilmente entre sí, que los departamentos que no poseían nada en común.

8.3.1.3. Tecnología, y Organización

En 1953 Joan Woodward y su equipo empezaron a estudiar las prácticas de las organizaciones de cien organizaciones, la mayoría de ellas medianas y grandes empresas, ubicadas en el distrito industrial de South Essex, cuya finalidad era explorar y desarrollar hipótesis que explicaran el desarrollo de las estructuras organizativas.

Las primeras aproximaciones, conjeturaban una fuerte influencia de los estilos de dirección, y de la conformación de niveles de supervisión en la estructura formal. Sin embargo, los resultados arrojaron que el factor tecnológico era el principal determinante en el diseño organizacional.

Esta hipótesis, incluía una crítica a los diseños de organización determinísticos, cuyas propuestas se fundaban en la unicidad de los modelos de estructura organizacional. En cambio, para Woodward,

la eficacia organizacional debía contener una faz de flexibilidad, capaz de contener las diversas complejidades tecnológicas. Como dicen Lawrence y Lorsch, citando a Woodward:

“La suposición ampliamente aceptada de que hay principios de dirección válidos para todos los tipos de sistemas de producción parece muy dudosa, y ésta es una conclusión con serias implicaciones para la enseñanza del tema.”¹³

Basados en las modalidades de producción que predominaban, los investigadores clasificaron a las empresas en tres grupos de acuerdo con la complejidad de su tecnología:

1. De producción por unidades o por proyectos.

Según Solana¹⁴ un proyecto consiste en un conjunto de actividades de producción que:

- Tiene una identidad propia, es decir que cada producto presenta rasgos característicos distintivos que los hace únicos.
- Se trata de obras de apreciable magnitud y/o importancia.
- Su duración suele prolongarse en el tiempo y presenta hitos definidos que marcan su comienzo y su conclusión, y las instancias intermedias de desarrollo.

Algunos ejemplos de producción por proyectos son la construcción de edificios, aviones, barcos, o el desarrollo de trabajos de consultoría.

Estas organizaciones poseen estructuras orgánicas, en las que predomina la informalidad en las relaciones. La coordinación de labores se da a través de la supervisión directa de las actividades o mediante equipos de trabajo que coordinan sus tareas de manera informal.

2. De producción en lotes grandes y en masa.

Una de las principales subcategorías mencionadas por Woodward es aquella relacionada con la producción por montaje. La producción por montaje se caracteriza por encadenar secuencias de procesos que convergen hacia una línea continua en la que se ensamblan los productos finales. Tal organización de la producción reúne la producción intermitente, propia de la producción de piezas, con la producción continua.

Son ejemplos de este tipo de actividades las realizadas por la industria automotriz, de electrodomésticos, de motores y de tractores. La misma naturaleza del producto hace que se vaya ensamblando en sucesivas etapas que convergen hacia la línea de montaje final. Se configuran así verdaderas redes en las que cada punto de unión es alimentado por algunos o muchos componentes, dando lugar a una estructura con tiempos asociados.

La estructura de estas organizaciones posee fuertes rasgos burocráticos, merced que la baja calificación promedio de los empleados, exige que la coordinación de tareas se realice mediante normas, procedimientos formales o rutinas explícitas estandarizadas. Es en esta clase de organizaciones donde se expresa con mayor intensidad la concepción mecanicista de las organizaciones, donde prevalece tanto el dominio por la jerarquía como la comunicación de estilo vertical - descendente.

¹³ Lawrence, P.; Lorsch, J. “La Empresa y su Entorno”, Plaza & Janes, Barcelona, 1987, página 198.

¹⁴ Solana, Ricardo “Producción, Su organización y Administración en el Umbral del Tercer Milenio”, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires., 1994.

3. Proceso continuo de producción de un mismo artículo.

Según Solana, la producción continua es la manera típica de realizar una producción masiva. Son algunas de sus características:

- Se trata de producciones de grandes volúmenes.
- Es de capital intensivo.
- Existe un alto grado de mecanización y automatización.
- Las actividades de logística interna y externa, y de mantenimiento de planta adquieren gran importancia.

Entre las industrias que se caracterizan por operar en forma continua se cuentan las que elaboran productos tales como celulosa, papel, azúcar, acero, o envases.

Como señala Woodward, dado el alto grado de automatización de este estilo de producción, la estructura más adecuada es la orgánica, pues el alto grado de calificación de los operarios, demanda de mayor retroalimentación en la comunicación entre los niveles jerárquicos, aspecto que no puede ser estrictamente regulado, como sucede en las empresas de producción en masa.

Fruto su análisis los investigadores hallaron, también, una serie de resultados preliminares compartidos por el conjunto de las siguientes categorías tecno - organizativas¹⁵:

- El número de niveles jerárquicos crece al aumentar la complejidad tecnológica. Al respecto, las jerarquías más extendidas se han observado en aquellas empresas de producción continua.
- El alcance del control es mayor en aquellas empresas que producen en grandes series.
- Comparando la relación entre trabajadores calificados/ no calificados entre los tres tipos de producción, se observa que la calificación de la mano de obra es superior en aquellas empresas dedicadas a la producción en pequeñas series y en las de producción continua, que en aquellas dedicadas a la producción en masa.
- La incidencia de los costos de mano de obra es menor en los tipos de producción continua y en de producción en masa.

El siguiente cuadro muestra la composición de cada una de las tipologías productivas:

Categorías	Subcategorías
Cantidades unitarias o pequeñas	1. Producción de unidades según los requerimientos de los clientes. 2. Producción de prototipos. 3. Fabricación de grandes equipos en fases. 4. Producción de pequeñas cantidades según las ordenes de los clientes.
Cantidades grandes y producción en masa	5. Producción en grandes cantidades. 6. Producción en grandes cantidades sobre líneas de ensamblaje. 7. Producción masiva.
Producción en procesos	8. Producción intermitente de sustancias

¹⁵ García Madaria, J.M., "Teoría de la Organización y Sociedad Contemporánea", Ariel Ciencia Política, Barcelona, 1985.

	químicas en plantas multifunción. 9. Producción de flujo continuo de líquidos, gases y sustancias cristalinas.
--	---

Fuente: Woodward, J. "Industrial Organization: Theory and Practice", Oxford University Press, Londres, 1965.

8.3.1.4. El enfoque de Chandler: relación entre la estructura y la estrategia organizativas.

Los estudios de Alfred Chandler, un reconocido profesor en Historia de los Negocios, rastreaban a través de la historia, patrones de comportamiento organizativos a partir de los cuales se vinculaba la capacidad de innovación de las empresas con el diseño de sus estructuras.

De aquí que, a través de su obra, Chandler considere a la estructura como una herramienta esencial en la implementación de la estrategia. El autor concibe a la estrategia como la determinante de los objetivos, y de asignación de recursos en el largo plazo, en tanto la estructura se concibe como la manera de administrar las actividades que resultan de la estrategia.

Para Chandler, las presiones del entorno son determinantes en la orientación que ha de seguir la estrategia. La estructura cumple el rol de adaptar los aspectos operativos de la relación estrategia – entorno. De aquí se establece una relación de causalidad, como cita Sallenave:

“Alfred Chandler, en su obra Estrategia y Estructura fue el primero en estudiar las relaciones entre la estrategia de la empresa y su estructura, y en observar que “la estructura sigue la estrategia y las estructuras más complejas se derivan de la aplicación secuencial de varias estrategias de base. Estas estrategias de base son, según Chandler, la expansión, la diversificación geográfica, la integración vertical y la diversificación de productos. Cada estrategia de base está relacionada con una estructura diferente, que permite a la empresa optimizar la asignación de recursos con el fin de satisfacer el mercado actual y de adaptarse a las exigencias del mercado futuro.”¹⁶

Los estudios de Chandler en grandes corporaciones como Du Pont, General Motors, Estándar Oil y Sears, entre otras, confirmaron las relaciones entre el desarrollo de la estructura y la capacidad de innovación de estas corporaciones. Se observa que las presiones del contexto, llevan a las empresas hacia la adopción de una forma estructural, producto de respuestas adaptativas o innovativas. una respuesta adaptativa produce un cambio en la estructura dentro de los niveles acostumbrados, tal es el caso de los departamentos funcionales. En oposición, una respuesta innovativa tiende a ir más allá de las prácticas convencionales, creando unidades descentralizadas de negocio.

La centralización de la toma de decisiones en pocos puestos clave, no era interpretado como un problema en tanto las condiciones de entorno, léase tecnología, comportamiento de los mercados o las fuentes de abastecimiento, permanezcan estables.

Si bien observamos que Chandler sostiene la presunción de un alto grado de influencia del ambiente sobre la organización, sin embargo el autor rechaza el determinismo propuesto por la Teoría de la Contingencia, pues le adjudica a las organizaciones ciertos grados de autonomía. La misma se explica en la posibilidad que poseen las empresas de lograr influencia sobre el contexto, a partir de sus elecciones estratégicas.

¹⁶ Sallenave, J.P., “Gerencia y Planeación Estratégica, Norma, Bogotá, 1995, página 21.

8.3.1.5. El grupo de Aston

A comienzos de los ´60, Derek Pugh fundó el grupo de investigación de Aston, cuyos trabajos en teoría de la organización combinaron conocimientos en psicología, organizaciones, sociología y economía. Este grupo de investigadores, interpretaba a las organizaciones como fenómenos dinámicos y complejos cuyos modos de funcionamiento deben explicarse teniendo en cuenta al gran número de factores que influyen en su desarrollo.

Adoptando un enfoque interdisciplinario de investigación, comenzó sus trabajos bajo los siguientes supuestos:

- Las organizaciones son fenómenos dinámicos y complejos cuyo funcionamiento se halla en interrelación de un gran número de influencias que afectan su desarrollo.
- Dado que las organizaciones suelen trascender a los individuos, es preciso estudiar que clase de mecanismos institucionales las regulan, contando entre ellos a sus sistemas formales de división del trabajo, control y jerarquías.
- Las organizaciones y sus miembros abarcan muchos aspectos. Por tal motivo, el estudio de las mismas debe ser comprensivo de varias disciplinas.

En sus estudios sobre estructuras organizacionales se analizaron aquellas variables que la conforman, dadas por la especialización de las funciones, la estandarización de los procedimientos, la formalización de la documentación, la centralización de la autoridad y la configuración misma de la estructura. A su vez, estos estudios analizaron el grado de influencia de factores del contexto organizacional como tecnología, tamaño o tipo de propiedad.

Como conclusión de sus investigaciones, el grupo de Aston enumeró cuatro tipologías de estructuras organizativas. En primer lugar grandes empresas conformadas burocráticamente en las que la concentración de la autoridad no es muy alta. Una segunda categoría dada por grandes organizaciones públicas de una alta concentración de la autoridad en sus niveles jerárquicos. Una tercera categoría se constituía de pequeñas organizaciones públicas dotadas de una alta formalización de las tareas y una muy concentrada autoridad. Por último, el grupo de empresas de pequeño tamaño estructuradas implícitamente, consideradas como no burocráticas.

Posteriormente los estudios de John Child, y David Hickson investigadores del grupo de Aston, establecieron una mayor relación entre las estructuras organizativas y el comportamiento del entorno mediante el análisis de las elecciones estratégicas, por un lado y de las interdependencias culturales, por el otro.

A partir de cada uno de los tipos de producción, la estructura organizativa se adaptará de manera distintiva. En términos genéricos, cuanto más formalizados sean los dispositivos de labor, más probabilidad existe que la estructura muestre rasgos de centralización. El poder de decisión se concentra en los cargos directivos, mientras que los niveles medios cumplen funciones de planificación o de supervisión. En cambio, las empresas con estilos de producción artesanal o no rutinarios, existe un mayor nivel de descentralización de las decisiones.

8.3.1.6. Modelo Ecológico

A partir de los trabajos de Hannan y Freeman nace el enfoque denominado Ecología Organizativa. Su objetivo es comprender las fuerzas que determinan las estructuras organizativas a lo largo de amplios períodos de tiempo, estudiar las poblaciones organizacionales, e investigar la función de los procesos de selección. Este enfoque considera a las organizaciones como sistemas complejos sujetos a restricciones en flexibilidad y capacidad de respuesta.

Se trata de un enfoque basado en los modelos evolutivos de la biología, cuyo eje de estudio son las relaciones entorno – organización organizadas en tres niveles de análisis:

- El nivel demográfico, que analiza los procesos intra población.
- El análisis de la ecología poblacional, dedicado al estudio de las interacciones que se dan entre conjuntos localizados de poblaciones.
- El nivel de ecología comunitaria, que analiza el conjunto más amplio de interacciones poblacionales.

Para el enfoque ecológico la competitividad es la fuerza que modela las estrategias y estructuras de las organizaciones y no a la inversa. Su estudio se orienta en mayor medida a examinar las conductas adaptativas de las poblaciones de organizaciones, que responden a las variaciones del entorno. La morfología de cada grupo poblacional se da en el los procesos de nacimiento o de mortandad de las organizaciones, siendo estas fases de cambio, que “seleccionan” a los miembros de una población.

La eficiencia organizacional radica en su especialización, adoptando “nichos ecológicos” donde cada especie poblacional posee mayor capacidad de supervivencia a partir de una combinación específica de recursos. Por otra parte las organizaciones especializadas tienden a dominar en toda clase de ambientes, mostrando una gran tolerancia a la incertidumbre.

Los procesos de evolución poblacional tienen se relacionan con el funcionamiento de tres mecanismos ecológicos: selección, variación y retención. El medio ambiente es el que optimiza, selecciona, las formas organizacionales que competirán en el, en función a las bases de recursos de cada ambiente. La creciente competencia admite que algunas organizaciones mueran (quiebren) o se transformen (a partir de fusiones o adquisiciones).

La selección determina cuáles han de ser las formas organizacionales supervivientes (variación). Las variaciones se detectarán entre formas organizaciones o, sino es así, en las conformaciones internas de las organizaciones. Aquellas formas organizaciones que tienen éxito sobreviven y se reproducen (retención).

Según Hannan y Freeman¹⁷, los niveles de selección favorecen la reproducción de ciertas estructuras organizacionales, y propicia que estas no cambien. Los aspectos teóricos y empíricos relacionados con el nacimiento y muerte de las organizaciones se han centrado en el análisis de tres procesos:

1. Los Procesos demográficos. En esta teoría se pretende examinar la influencia de las características organizativas sobre las tasas de mortalidad de una población de empresas.
2. Los Procesos ecológicos. La ecología organizativa investiga cómo afecta en las posibilidades de supervivencia organizativa: a) la amplitud del nicho en el que operan, b) el número de nacimientos y muertes ocurridos en el año anterior, c) la densidad poblacional o número de organizaciones de la población y d) la competencia entre poblaciones. En este aspecto se señala que las formas organizacionales que están más adaptadas al ambiente o nicho dentro del cual operan se desempeñan mejor. La capacidad competitiva y la supervivencia organizacional son sinónimos de su eficiencia. Paradójicamente, las organizaciones de mayor antigüedad y de más extensa estructura (que poseen más inercia y

¹⁷ Pfeffer, J. “Organizaciones y Teoría de la Organización”, El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

resistencia al cambio), muestran una menor propensión a fracasar respecto a las organizaciones más jóvenes y pequeñas. Las desventajas en experiencia y aprendizaje, las diseconomías de escala, las dificultades en contratar mano de obra de alta calificación son algunos de las causas que propugnan su mayor tasa de mortalidad.

Varias de las rutinas y prácticas organizativas que implican aprendizajes tácitos, adquiribles en lapsos más prolongados de tiempo, ponen en riesgo la capacidad de supervivencia de las compañías.

3. Los Procesos ambientales. Otro de los objetivos buscados por esta teoría es determinar cómo el cambio institucional y la evolución tecnológica pueden afectar a la probabilidad de fracaso de las organizaciones.

El razonamiento ecológico posee similitudes con el pensamiento económico. La presunción entre acoples entre las organizaciones y sus ambientes, la visión de la competencia y el uso de modelos formales que describen el proceso competitivo. En cierto modo, el enfoque ecológico supone que el mercado optimiza la lucha competitiva.

Pero al igual que Woodward, se plantea un acuerdo relativo, sobre el significado de la eficiencia organizacional. La adaptación de una empresa a un nicho ecológico, no necesariamente se vincula con la mejor forma organizativa, sino con aquella cuya estructura le avala para sobrevivir. Un ejemplo es el tratamiento que reciben las empresas jóvenes, ya que para este enfoque “lo novedoso tiene desventajas” dada su mayor propensión a fracasar respecto a las más viejas. Como cita Pfeffer:

“Las organizaciones jóvenes y los individuos que trabajan en ellas deben aprender nuevas funciones...Es necesario invertir tiempo y esfuerzo considerables en coordinar estas nuevas funciones para los actores individuales, así como en su socialización mutua...Al tratar con los clientes externos, consumidores y otros actores relacionados, las organizaciones nuevas se ven obligadas a competir con organizaciones existentes que tienen grupos de clientes bien establecidos y que conocen la organización.”¹⁸

Para Hannan y Freeman la antigüedad, como variable de análisis, muestra un comportamiento curvilíneo. No solo las organizaciones más jóvenes tienden a una rápida entropía, sino también aquellas organizaciones de mayor antigüedad, con comportamientos rígidos producto de su “inercia organizativa”. Esta clase de mortalidad se explica por el efecto de la naturaleza tácita en las rutinas, que obra como obstáculo para su comprensión (al menos colectiva, no individual) o cambio.

De las críticas al enfoque ecológico, algunas de ellas dicen que, en verdad, se distinguen los factores de importancia que inciden en las empresas, pero sobre las cuales ninguna de ellas posee capacidad de control. Según Pfeffer¹⁹, incluso la misma selección del nicho ecológico arroja dudas, pues si bien en principio sucede como iniciativa de las organizaciones, no queda claro cuál es la raíz de este proceso.

8.4. Modelo de la dependencia de los recursos.

La Teoría de Dependencia de Recursos sostiene la hipótesis que ninguna organización es capaz de generar todos los recursos que necesita, lo cual significa que ellas deben depender del ambiente para obtenerlos. La premisa básica del modelo de la dependencia de los recursos cuestiona los supuestos

¹⁸ Pfeffer, J. “Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización”, Oxford, 2000, página 225.

¹⁹ Pfeffer, op. cit.

de adaptación automática al entorno. Para este enfoque dichos procesos provienen de una interfaz política que se produce tanto en el seno mismo de las organizaciones, como en sus relaciones interorganizacionales. Desde esta perspectiva, las organizaciones intentan relacionarse activamente con el contexto y de esta manera manipularlo para su propio beneficio.

La dependencia de la organización de su medio ambiente para la obtención de recursos se halla sujeta a dos condiciones:

- Ninguna organización es capaz de generar la multitud y la diversidad de los recursos que necesita.
- No hay ninguna actividad que pueda realizarse dentro de una organización y que la haga autosuficiente.

Como las organizaciones generalmente dependen de otras para la obtención de sus recursos, se abre espacio para un modelo interorganizacional de dependencia de los recursos.

Otra premisa que comparte este enfoque se relaciona de manera directa con los procesos de selección estratégica. El medio ambiente no obliga a la organización a enfrentar situaciones para las que no disponga de alternativas, sino que, en virtud de una acción política preactiva, son las organizaciones las que promueven acuerdos con grupos externos a partir del manejo de la incertidumbre, de las restricciones y las contingencias.

De manera semejante a las propuestas ecológicas, las conductas preactivas que han logrado éxito deben ser retenidas a través del empleo de mecanismos de socialización que incluyen a la cultura organizacional. Al respecto existen cuatro supuestos sobre cómo las organizaciones operan en términos del medio ambiente:

- Un primer supuesto de autonomía, basado en la capacidad de decidir que poseen las organizaciones de entrar en nuevos mercados o abandonar los viejos.
- Un segundo supuesto hace referencia al los intentos que realizan las organizaciones de manipular el medio ambiente. En este marco, las empresas tratan de crear una demanda para sus productos, realizar acuerdos con otras empresas para regular el mercado, lograr ventajas o eliminar competidores.
- El tercer supuesto relaciona al medio ambiente con las distintas percepciones que los miembros de la organización poseen de él. Estas diferencias perceptivas explicarían el porqué divergen las estrategias de abordaje del medio ambiente y su modo de relacionarse con el mismo.
- En cuarto término, se interpreta que los directivos tienden, naturalmente a generar espacios propios de libertad. El poder actuar sobre las restricciones medioambientales, les habilitaría para incrementar su estatus personal o su capacidad de supervivencia. Pero también la organización es beneficiada en el escenario de poder interorganizacional.

En síntesis, la Teoría de la Dependencia de los Recursos cambia la noción de estrategias adaptativas aportadas por el Modelo Ecológico, para instalar la idea que las organizaciones pueden adoptar medidas activas que les permitan influir en el mismo, o también poder cambiarlo.

El entorno deja de constituirse en un espacio abstracto. En su lugar, surgen como principal actor, la dinámica de las relaciones interorganizacionales.

8.5. Las configuraciones estructurales

Derivado de los estudios y propuestas elaborados por la Teoría de la Contingencia Estructural, Henry Mintzberg²⁰ elaboró un completo análisis de la influencia del entorno en la estructuras organizativas. El autor clasifica a las distintas organizaciones bajo cinco tipos de formas estructurales, a las que denomina configuraciones. Dichas configuraciones a las que Morgan denomina especies organizacionales²¹ son, la estructura simple, la burocracia (a la que subdivide en burocracia mecánica, burocracia divisional y burocracia profesional) y la adhocracia.

Estas configuraciones muestran respuestas adaptativas frente a los distintos comportamientos del entorno. En cierto modo, cada tipo de configuración optimiza la asignación y organización de recursos en función de las exigencias del medio ambiente. Seguidamente haremos una breve tipificación de cada una.

8.5.1. Estructura simple

Es la estructura representativa de las pequeñas y medianas empresas. Se caracteriza ante todo por su escasa elaboración o complejidad, pues dispone de una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva.

Esta tipo organizacional, suele presentar un comportamiento poco formalizado, haciendo uso mínimo de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. La coordinación se obtiene ante todo merced a la supervisión directa y el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar concentrado en manos del director general.

La estructura bastante flexible de estas organizaciones y su escasa complejidad, la convierten en una configuración que se adapta a contexto de baja complejidad.

8.5.2. Burocracia mecánica

Es la típica burocracia Weberiana, con tareas altamente especializadas y rutinarias, procedimientos formalizados, y una estricta concepción de la jerarquía. En un contexto organizativo donde existe una gran proliferación de reglas y normas, las comunicaciones tienden a ser de estilo vertical – formal.

La burocracia intenta eliminar toda incertidumbre posible, dando lugar así a la proliferación de numerosos sistemas de control.

Su alto grado de rigidez, el gran tamaño y la antigüedad de estas firmas, hacen que solo se desempeñen bien en ambientes muy estables, de un alto grado de certeza.

8.5.3. Burocracia profesional

Se trata de un estilo de burocracia particular, diferenciada de la burocracia mecánica, porque en buena parte, su personal operativo está constituido por especialistas y profesionales debidamente preparados y adoctrinados, que poseen un considerable control sobre sus puestos.

Su característica principales son:

²⁰ Mintzberg, H. "Diseño de Organizaciones Eficientes", El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

²¹ Morgan, Gareth, "Imágenes de la organización", Ed. Alfaomega, México, 1996.

- Una alta complejidad organizativa, basada en una extensa división del trabajo.
- La administración de conocimientos profesionales.

Este tipo de configuraciones puede asociarse a hospitales, universidades, estudios contables, etc. Sus características, habilitan a esta organización para manejarse en un entorno que demanda alta complejidad, particularmente debido a la naturaleza del conocimiento que administran.

8.5.4. La burocracia divisional

Al igual que la burocracia profesional, la forma divisional es más que una organización integrada, una serie de unidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. Se trata de una configuración cuyo mejor ejemplo son las compañías multinacionales con sus respectivas sucursales.

Uno de sus principales rasgos es la relativa independencia con que se manejan cada una de las sucursales, las que son coordinadas y controladas a través de medidas de control de rendimiento.

Existe una clara división del trabajo entre la sede central y las divisiones. Estas últimas disponen de poder para gestionar sus propias unidades, controlando las operaciones y determinando las estrategias para los mercados de los cuales se ocupan.

La sede central diseña el sistema de control de rendimiento, cuya función es el monitoreo del comportamiento económico de las diversas unidades de negocios, y proporciona servicios de apoyo comunes a las divisiones.

Se trata de organizaciones de gran tamaño, cuyo desempeño es eficiente en entornos caracterizado por la diversificación de mercados.

8.5.5. La adhocracia

La adhocracia se conoce como una estructura adaptada para el trabajo en proyectos. Una de sus principales características reside en contratar y conferir poder a expertos y profesionales, quienes por lo general, se desempeñan en equipos interdisciplinarios cada uno de los cuales se forma alrededor de un proyecto de innovación determinado.

Se trata de organizaciones flexibles, dinámicas, que combinan procesos formales e informales. Generalmente, estas configuraciones se diseñan para desempeñarse en ambientes altamente complejos, cuya dinámica es mayor a la experimentada por la burocracia profesional.

8.6. Gestión de la complejidad del entorno

Influenciada por la Teoría de Sistemas la gestión de la complejidad supone darle un nuevo contenido al modo de percibir la realidad interna y externa de las organizaciones. Este enfoque de la complejidad trata de entender a las organizaciones en un estado de caos, donde los comportamientos adaptativos dejan su lugar a los procesos de autoorganización. Según el enfoque, la incertidumbre del medio ambiente es afrontada adaptando los diseños organizativos, los procesos decisivos, la estructura de producción y los modelos de aprendizaje.

Aquí reconoceremos dos aportes tales son, en primer lugar, la Teoría de la Complejidad y en segundo, la Teoría del Caos, ambas perspectivas teóricas que, aunadas, conforman la concepción de complejidad organizacional. Según Etkin,²² la noción de complejidad, aplicada a una organización, puede definirse a partir de los siguientes índices:

- La organización se percibe en la mirada del pensamiento dialógico en el que coexisten los términos opuestos: orden y desorden, libertad y represión, razón y sinrazón.
- Los objetivos se conciben como una resultante de las interacciones entre los miembros de la organizaciones, así como de estos con su entorno, caracterizado por su dinamismo.
- Las organizaciones son espacios de diversidad, de desequilibrios e incertidumbre.
- La base compleja del sistema es susceptible de cambiar a través de la reflexión y los procesos de aprendizaje.
- Los planes y esquemas formales conviven con la descentralización de operaciones, y la capacidad de crear e innovar. Los roles son tanto organizados como autoorganizados, a partir de la iniciativa de los grupos.

La Teoría del Caos deriva de las concepciones de los sistemas complejos. De acuerdo al enfoque, las organizaciones se conciben como sistemas dinámicos, complejos, no lineales. Es decir, las organizaciones lejos de hallar un estado de equilibrio homeostático, fluctúan de manera constante entre el orden y el caos, donde este último tiende a formar ciclos de realimentación positiva.

Entonces, el estado de equilibrio es una excepción únicamente posible en el corto plazo, mientras que, la dinámica del cambio, de la inestabilidad del largo plazo se interpreta como la regla. En términos teóricos, entendemos que la crítica a la noción de equilibrio, cuestiona la deseabilidad de aquellos modelos estáticos de organización.

Stacey²³ expone esta distinción definiendo dos clases de organizaciones, cuyos estilos difieren en la manera que las organizaciones procesan sus incertidumbres. Un primer modelo, el *paradigma de la organización estable*, propone respuestas basadas en la contradicción entre una diseño de organización que propone la previsibilidad, el orden, la manutención de estatus y de equilibrios interno. Las respuestas organizativas son una síntesis dialéctica cuyo trazo más visible es la adaptación dinámica al entorno. Se trata de organizaciones esencialmente jerárquicas, de culturas rígidas, cuya capacidad de adaptación y de respuesta ante las fluctuaciones del entorno responden a modelos de aprendizaje limitados, o Modelo I, en términos de Argyris.

En cambio, el segundo modelo de organización, conocido como el *paradigma de la gestión dinámica*, tiene como características la flexibilidad, la autorreferencialidad, el carácter autopoiético y autoorganizativo de los procesos, enmarcados en esquemas de deuteroprendizaje o Modelo II.

El cambio de un paradigma hacia el otro puede darse a partir del cuestionamiento de los modelos mentales de gestión a partir de:

- El cambio y cuestionamiento de los esquemas de pensamiento.
- Razonar por analogía e intuición.
- Pensamiento sistémico, en lugar de visión fragmentaria.
- Centrar la atención en los procesos en vez que en los resultados.

²² Etkin, J. R. "Gestión de la Complejidad en las Organizaciones", Granica, Buenos Aires, 2005.

²³ Stacey, R. "Gestión del Caos", Ediciones "S", Barcelona, 1994.

Como dice Stacey, “*afrentar futuros abiertos y cambios turbulentos exige el cuestionamiento y modificación continuos de los modelos mentales compartidos*”²⁴.

Respecto a estos dos paradigmas de organización propuestos por Stacey, Olmedo Fernandez²⁵ entiende que la distinción entre esquemas responde al contraste entre la Teoría de la Ciencia convencional, fundada en principios de equilibrio, con la Teoría del Caos, que habilita la visión de sistema alejados del equilibrio. En el siguiente cuadro se exponen estas diferencias:

Bases del análisis convencional	Bases de la teoría del caos
Materialismo: la materia como único estado aprensible por los sentidos.	Conciencia: la mente como esencia.
Reduccionismo: fragmentación de un fenómeno en sus partes constitutivas elementales.	Conectividad: concepción de un fenómeno relacionado de manera intrínseca con otros.
Determinismo: los fenómenos pueden explicarse en relaciones lineales de causa – efecto. Ello induce a establecer el carácter predecible de su comportamiento. Es decir, existen patrones que permiten establecer una percepción unificada de las conductas, en una serie temporal pasado – presente – futuro.	Indeterminismo: las relaciones de causalidad no pueden predecirse. Únicamente puede estimarse su relación presente.
Mecanicismo: el comportamiento del universo es análogo al de una máquina.	Emergencia: el universo muestra una conducta evolutiva, que crece hacia mayores estadios de diferenciación, coherencia y complejidad.
Conservación: este principio supone que en el universo subyace un estado de equilibrio, hacia el cual confluyen, de manera natural el comportamiento de los fenómenos.	Disipación: principio – fundamento de la teoría del caos, entiende al universo como una estructura disipativa, que evoluciona alejada de estadios de equilibrio.
Orden: como un estatus dado de relaciones fenoménicas, contrapuesto al desorden	Desorden: orden y desorden se complementan en la explicación de una misma realidad.

Fuente: adaptado de Olmedo Fernández, E.; García Villalobos, J.C.; Mateos de Cabo, R., “Teoría del Caos: un aspecto de la complejidad organizacional”, Universidad de Sevilla, 2005.

En este caso, el equilibrio entre la organización y su entorno surge como resultado de sucesivos acoples y desacoples, donde el único patrón posible es la discontinuidad. En resumidas cuentas, esta línea de pensamiento considera a las organizaciones como sistemas dinámicos no lineales sujetos a la dialéctica continua entre convergencia y divergencia, entre estabilidad e inestabilidad, entre evolución y revolución. Las consecuencias de concebir la organización como sistema dinámico no lineal son varias:

- La previsión del comportamiento de las organizaciones es imposible, de manera especial a escalas globales y a largo plazo.
- Sin embargo, a pequeñas escalas y pensando en el corto plazo es posible separar las causas de sus efectos, de ahí que el proceder paso a paso permita un cierto control en las acciones empresariales.

²⁴ Stacey, R. op. cit. página 98.

²⁵ Olmedo Fernández, E.; García Villalobos, J.C.; Mateos de Cabo, R., “Teoría del Caos: un aspecto de la complejidad organizacional”, Universidad de Sevilla, 2005.

- Las organizaciones son caóticas por naturaleza. Están sujetas a fuerzas externas e internas a las cuáles son particularmente sensibles.
- En tanto que sistemas disipativos, las organizaciones cambian recursos con su ambiente. Para facilitar esta interacción, se crea intencionalmente diferenciación interna, o desorden, a fin de responder a las diferentes demandas externas.

8.6.1. Relaciones con el entorno.

Desde la perspectiva de la complejidad se sostiene el carácter borroso de las fronteras organizativas. Al mismo tiempo ello es visualizado como un vínculo, como una relación de coexistencia entre organización y entorno de intercambios recíprocos.

Esta definición supone un quiebre respecto a los postulados tradicionalmente sostenidos por la Teoría de la Contingencia Estructural, pues en lugar de mantener conductas meramente adaptativas, las organizaciones cambian, evolucionan y co-evolucionan con el entorno.

Ello supone, entonces, redefinir el concepto de adaptación al entorno. Es aquí donde Etkin, define a las relaciones adaptativas como una coadaptación o adaptación activa con el entorno, generada a partir de acoples estructurales con sectores específicos de este. Es condición de estos acoples que la organización estructure los intercambios sobre la base de sus rasgos de invariancia, es decir, en el núcleo de su identidad. Centradas en su capacidad de autoorganización, la capacidad de adaptación de las firmas encuentra factores tanto positivos como negativos, pero cuyo resultado final es la cohesión.

Para la Teoría del Caos, las relaciones entre la organización y su entorno, lejos de proponer estados de equilibrio se fundan en el principio de “realimentación no lineal”. Generalmente, el resultado de este vínculo es difícil de estimar, pues el comportamiento futuro no se rige de acuerdo a los patrones pasados, sino que nace, cada vez y de manera original, en procesos emergentes de autoorganización. De aquí que toda planificación del futuro ceda su pretensión de predicción sobre futuros o de pronósticos ciertos, para acompañar arduos e inciertos aprendizajes. En el siguiente caso, Stacey nos ejemplifica las conductas no lineales:

Caso: Kodak²⁶

Eastman Kodak comenzó a vender material fotográfico a Japón a finales del siglo pasado, pero después de la Segunda Guerra Mundial redujo sus operaciones en lo que era entonces un mercado relativamente poco importante. Dejó la comercialización de sus productos en manos de distribuidores japoneses por razones políticas. Estas acciones contribuyeron a que Fuji se hiciera con el 70 por ciento de mercado japonés, dejando a Kodak con menos del 10 por ciento, a comienzos de los '80. una vez establecida una posición firme, en su mercado interior, Fuji volvió su atención hacia América y Europa, mercados en los que Kodak disfrutaba de un lucrativo predominio en cuanto a películas de color. A lo largo de la década de 1980, Kodak sufrió la embestida de Fuji y, presa del pánico, se lanzó a unos ejercicios de reducción de costes no siempre coronados por el éxito. La rentabilidad de las acciones de Kodak estuvo bajo mínimos durante años, alimentando rumores sobre su liquidación.

En 1984 Kodak comenzó a contraatacar. Invertió U\$S 500.000 en organizar una explotación en Japón, y recuperó el control de la distribución. Además, la compañía hizo subir el precio de las

²⁶ Stacey, R. op. cit. página 23.

acciones y realizó considerables inversiones en publicidad y promoción. El resultado fue un aumento de seis veces en las ventas con una cuota de mercado del 15 por ciento.

Esa invasión produjo la reducción de los márgenes de Fuji en su mercado interno, e hizo que a compañía japonesa se pusiera a la defensiva en los mercados americano y europeo. Entonces, Fuji se vio obligada a desviar recursos del extranjero para defenderse en casa.

Según Stacey, se trata de un juego en que los jugadores acaban atrapados en círculos viciosos y virtuosos que se autorrefuerzan. Se comienza perdiendo en un mercado y enseguida se pierde en los demás. Es un juego inestable, lleno de sorpresas, cuyo resultado no se puede predecir. Ganan los jugadores ágiles, creativos e innovadores que diseñan sus movimientos teniendo en cuenta la dinámica del juego.

8.6.2. Implicancias específicas para la gestión

El enfoque de la complejidad, acompaña sus propuestas teóricas con una serie de aportes que puedan ser aplicados al ámbito de la gestión. Ellos incluyen tanto medidas a ser tenidas en cuenta por la gerencia, como la adopción de nuevas modalidades organizativas. Entre las propuestas para la gerencia rescatamos:

- Dado entornos complejos de una fuerte dinámica innovativa, se aconseja hallar mecanismos que permitan asimilar las nuevas tecnologías. Para ello se recomienda fomentar la destrucción creativa.
- Fomentar el aprendizaje complejo y el cuestionamiento de posturas que lleven a modificar los modelos mentales compartidos.
- El éxito de la gestión dependerá de la capacidad de combinar la gestión ordinaria de la actividad diaria, con la gestión compleja de las actividades.

En tanto, entre las recomendaciones de índole organizativa, se propone:

- Un diseño organizacional caracterizado por la existencia de estructuras flexibles, que toleren el desarrollo de redes informales, que rompa con las tendencias autoritarias.
- Grupos autogestionados formados por trabajadores que dispongan de habilidades polivalentes.
- Redundancia de funciones, la cual consiste en la proliferación de tareas y de habilidades.

8.6.3. La organización autopoietica

La organización autopoietica se concibe como un sistema complejo formado por ciclos decisionales, en los cuales cada uno de los inputs es premisa para los siguientes encadenamientos decisorios. En este sistema de relaciones, para que las decisiones puedan servir como premisas de otras decisiones, es necesario que puedan indicar los puntos críticos que el decidir posterior se plantea, los cuales, generalmente señalan una contradicción con el decidir anterior. Este proceso se basa en un alto contenido de selectividad que obra como puente temporal entre las decisiones.

Gareth Morgan²⁷ ha formulado las siguientes características como básicas de la organización autopoietica:

- Cerrazón Autorreferencial: las organizaciones sólo interactúan con sus entornos como si éstos fueran proyecciones de sí mismas, como si el entorno fuera un espejo. Y ello por la razón ya apuntada de que todo sistema autopoietico no puede tener interacciones que no estén ya especificadas en su propia organización. El entorno es representado entonces como una proyección de la propia identidad o auto-imagen, con el objetivo de mantener y reproducir la propia identidad.
- Egocentrismo y sensatez: las organizaciones tienden a mantener su identidad en contra del amenazador mundo externo. Enfatizan la importancia de sí mismas minimizando, a su vez, la significación del entorno exterior. Y ello sin caer en una insensatez que las conduzca a dejar de mirarse en el espejo que constituye el entorno y saber reconocer, también, posibilidades de desarrollo.
- Evolución auto-reflexiva: los procesos de cambio y desarrollo organizativos pueden ser concebidos como una evolución de la auto-identidad con relación al mundo externo.

En definitiva, la autopoiesis, como metáfora, nos ayuda a ver que las organizaciones están siempre intentando conseguir una forma autorreferencial cerrada de organización en relación con el entorno, representando el entorno como una proyección de su propia identidad o auto-imagen. El objetivo final de toda organización no sería más que el de mantener su propia organización e identidad, que es lo que las define como organizaciones diferentes de su entorno y del resto de las organizaciones.

Otro aporte al concepto de organización autopoietica es realizado por la Teoría de la Identidad, pues sostiene que el carácter autorreferencial de la organización viene dado por las relaciones de esta, el entorno, las asunciones y las conductas recíprocas que se refuerzan mutuamente y en un sistema de bucle cerrado.

En una primer relación recursiva la organización interacciona su proyección del entorno, reforzando de este modo las premisas que conforman su propia identidad. Un segundo nivel de recursividad se produce entre las asunciones o principios básicos de la organización (valores, misión, etcétera), generadores de la identidad organizativa. Este vínculo promueve comportamientos que facilitarán las interacciones con el entorno en tanto proyección de la propia identidad.

Desde este modelo, la identidad del sistema es la única vía para organizarse, y también la identidad determinará el ambiente percibido. La organización persigue mantener su identidad, mantener el conjunto de asunciones que se ha formado. El cambio organizativo pasa entonces por el cambio de identidad.

8.7. Síntesis

Basados en los postulados de la Teoría de la Contingencia, en esta unidad, se abordado dos ejes centrales:

1. Analizar la naturaleza y composición del medio ambiente de la organización.
2. Evaluar la influencia de los factores que la componen sobre la actividad de las organizaciones.

Partiendo de estas ideas hemos abordado distintos enfoque de concebir la relación entorno - organización. Las posturas más extremistas, vinculadas al darwinismo social, fundan esta relación en un vínculo determinista, donde la organización debe adaptarse o perecer. Particularmente

²⁷ Morgan, Gareth, "Imágenes de la organización", Ediciones Alfaomega, México D.F., 1996.

adhieren a esta línea conceptual el enfoque ecológico, que propugna al ambiente como árbitro optimizador de las relaciones competitivas.

En cambio, para la Teoría de la Contingencia Estructural el eje surge de la dinámica adaptativa organización – entorno donde existe una correspondencia entre el adentro – fuera. Se trata de evaluar cuál es el impacto de los factores ambientales sobre la concepción de estrategias, estructuras y tecnologías, con el objeto de lograr la eficiencia organizativa.

Un último aporte, ajeno a la Teoría de la Contingencia, está dado por los enfoques de la complejidad organizativa, dados por la Teoría de la Complejidad y la Teoría del Caos. Estas teorías entienden que la relación organización – entorno se enmarca en la incertidumbre. De aquí que se establezca un nuevo paradigma de gestión y un nuevo modelo de organización eficiente.

Las críticas que sufre este modelo apuntan en varios sentidos:

1. Ignora los procesos administrativos dentro de las organizaciones.
2. En su concepción subyace el concepto de mercado de competencia perfecta, que en realidad es poco usual.
3. Propone un axioma incuestionable, una generalización inductiva en un modelo causal que asevera que el medio ambiente determina la estructura porque las organizaciones que son efectivas adoptan estructuras que se amoldan relativamente mejor a los nichos ambientales que las que no sobreviven.
4. El modelo da poca importancia a las selecciones estratégicas .
5. Sus postulados, niegan toda posibilidad de control sobre el entorno. Con mucho mayor énfasis, las posturas deterministas describen un panorama disímil con las posibilidades concretas de acción. Las gerencias, parecen atrapadas en el diagnóstico, sin saber qué clase de medidas adoptar.

8.8. Bibliografía

1. Castreje Suárez, Jesus, "Guía a Distancia", Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 1996.
2. De Geus, A. "La Empresa Viviente", Granica, Buenos Aires, 1998.
3. Dessler, Gary, "Organización y Administración, Enfoque Situacional", Prentice Hall, México D.F., 1979.
4. Drucker, P. "La Innovación y el Empresario Innovador", Edhasa, Barcelona, 1985.
5. Drucker, Peter, "Hacia la economía del futuro" El Cronista Comercial, Buenos Aires, 1982.
6. Etkin, J. "Gestión de la Complejidad en las Organizaciones", Granica, Buenos Aires, 2005.
7. Etkin, J. "Identidad de las Organizaciones", Paidós, Buenos Aires, 1989.
8. Etkin, J. R. "Gestión de la Complejidad en las Organizaciones", Granica, Buenos Aires, 2005.
9. García Madaria, J.M., "Teoría de la Organización y Sociedad Contemporánea", Ariel Ciencia Política, Barcelona, 1985.
10. Hall, Richard, "Organizaciones, estructura y proceso", Ed.Prentice-Hall, México, 1983.
11. Hill, Charles; Jones, Gareth, "Administración Estratégica" Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 1996
12. Johnson, G.; Scholes, K. "Dirección Estratégica", Prentice Hall, Madrid, 2001.
13. Lugones, G. ; Bianco C.; Peirano, F.; Salazar, M. "Indicadores de la Sociedad del Conocimiento e Indicadores de Innovación. Vinculaciones e Implicancias Conceptuales y Metodológicas" en Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, Miño y Dávila, Buenos Aires, 2003.
14. Mintzberg, H. "Diseño de Organizaciones Eficientes", El Ateneo, Buenos Aires, 1989.
15. Morgan, Gareth, "Imágenes de la organización", Ed. Alfaomega, México, 1996.

16. Olmedo Fernández, E.; García Villalobos, J.C.; Mateos de Cabo, R., "Teoría del Caos: un aspecto de la complejidad organizacional", Universidad de Sevilla, 2005.
17. Paul Lawrence, Jay Lorsch, "La empresa y su entorno", Ed. Gestión e Innovación, Barcelona, 1987.
18. Pfeffer, J. "Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización", Oxford, 2000
19. Pfeffer, J. "Organizaciones y Teoría de la Organización", El Ateneo, Buenos Aires, 1987.
20. Sallenave, J.P., "Gerencia y Planeación Estratégica, Norma, Bogotá, 1995.
21. Smaïl Aït-El-Hadj, "Gestión de la Tecnología, La empresa ante la mutación tecnológica" Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1990.
22. Solana, Ricardo "Producción, Su organización y Administración en el Umbral del Tercer Milenio", Ed. Interoceanicas, Bs. As., 1994
23. Stacey, R. "Gestión del Caos", Ediciones "S", Barcelona, 1994.
24. Woodward, J. "Industrial Organization: Theory and Practice", Oxford University Press, Londres, 1965.

Unidad 9. La Organización como Sistema Cultural.

Objetivos de la Unidad

- ❑ Analizar la definición de cultura.
- ❑ Vincular las definiciones antropológica y administrativa de cultura, a partir de asimilar sus categorías esenciales.
- ❑ Estudiar los paradigmas que orientan a los enfoques antropológico y administrativo.
- ❑ Comprender la influencia de los significados culturales en la racionalidad organizativa y en el diseño de las organizaciones.

9.1. Introducción

El abordaje de la perspectiva cultural propuesto en esta Unidad, integra a los enfoques de la teoría antropológica y la teoría administrativa, como los dos paradigmas predominantes en la construcción de la noción de cultura organizacional.

En una primer perspectiva, tomaremos a la teoría antropológica, en cuyo aporte original se basan las categorías de análisis empleadas por la teoría administrativa, tomaremos las concepciones que explican la cultura organizacional, aventurándonos en la profundidad de su esencia mítico – simbólica.

Una segunda perspectiva que abordaremos representada por la teoría administrativa, muestra aspectos propios. En ellos podremos apreciar dos enfoques contrapuestos que también pueden leerse como dos evoluciones netamente diferenciadas. Una de ellas, que interpreta a la cultura como un instrumento, trabaja sobre los ejes clásicos de las categorías empresariales, de allí que la calificáramos como enfoque del management. En cambio, una segunda corriente presenta un desarrollo teórico más desarrollado, vinculado a los aportes de la antropología y la psicología, entiende a la cultura como un emergente social.

9.2. La cultura en el enfoque antropológico

La teoría de la organización racional no toma en cuenta las influencias simbólicas ejercidas sobre las formas en que los miembros de la organización interpretan colectivamente su vida en las mismas. En cambio, este enfoque suele asumir una mirada crítica las actividades organizativas, pues las mismas son vistas, a menudo, como absurdas, autodestructivas, desarticuladas y anómalas. Es decir, en términos sistémicos, el racionalismo carece de variedad para explicar procesos imbricados en procesos de racionalidad social. Estos admiten su propia lógica de operación, una identidad cargada de valoraciones, de una irracionalidad innata. Se plantea una dicotomía de conceptualizaciones, que retroalimentará algunas de las nociones estudiadas en las Unidades anteriores. En términos simonianos, hallamos este planteo en la distinción trazada entre las proposiciones éticas y las proposiciones fácticas.

Instrumentos de interpretación de los fenómenos sociales como las historias, los mitos, las metáforas y los símbolos surgen como algunas de las herramientas cognitivas en base a las cuales, la perspectiva cultural intenta abordar la comprensión de esta problemática. Ellos representan las formas colectivas mediante las cuales los sucesos cotidianos se convierten en procesos de sentido y significado. En este aspecto, la cultura organizacional se manifiesta como un desarrollo conjunto entre las acciones de las personas y los marcos interpretativos que las mismas utilizan para asignar

significado a sus acciones. Consecuente con esta interpretación, Weick describía que muchas actividades de organización eran "acopladas sin cohesión", al azar o limitadas en su impacto mutuo. Llamaba la atención que los miembros de la organización percibieran estas actividades como lógicamente conectadas, porque interpretan los fenómenos como parte de esquemas explicativos, culturalmente coherentes. Es en este aspecto que las culturas dan a sus miembros la lógica del sentido que permite interpretar la vida de la organización. Uno de las consecuencias manifiestas en el planteo, está dada en la distinción entre coherencia y contradicción. Mientras desde una perspectiva económico – racional, toda ineficiencia se juzga contraria a la lógica, la perspectiva cultural tratará de significar al hecho como una totalidad. La mirada sincrónica del suceso, cobrará otro sentido con su percepción diacrónica, donde la interpretación de coherencia es producto de la reconstrucción entre la historicidad del fenómeno, sus relaciones causales, y las interacciones sociales que la mediaron.

Entonces, el enfoque simbólico de la cultura plantea a la misma como un sistema de significados empleado para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales, así como para racionalizar su compromiso con la organización. Estas estructuras colectivas se manifiestan, de manera simbólica, a través de las ideologías, los mitos, los valores y creencias. Basado en este enfoque, Geertz propone un concepto de cultura esencialmente semiótico. Considera que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido. Por lo tanto todo estudio de la cultura ha de ser encarado, no como una ciencia experimental que busca leyes, sino como una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Dice el autor:

"La cultura, ese documento activo, es pues pública, lo mismo que un guiño burlesco o una correría para apoderarse de ovejas. Aunque contiene ideas, la cultura no existe en la cabeza de alguien; aunque no es física, no es una entidad oculta. El interminable debate en el seno de la antropología sobre si la cultura es "subjetiva" u "objetiva" junto con el intercambio de insultos intelectuales que le acompaña, está mal planteado. Una vez que la cultura humana es vista como acción simbólica - acción que, lo mismo que la fonación en el habla, el color en la pintura, las líneas en la escritura o el sonido de la música, significan algo - pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada, o una estructura de la mente, o hasta las dos cosas juntas mezcladas".¹

Más adelante continúa:

"Se puede imaginar a la cultura como una realidad "superorgánica", conclusa en sí misma, con fuerzas y fines propios; esto es reificar a la cultura. Otra manera es pretender que la cultura consiste en el craso esquema de la conducta que observamos en la conducta de los individuos de alguna comunidad; esto es reducirla. Pero aunque estas dos confusiones todavía subsisten, la fuente principal del embrollo teórico es la síntesis de estas dos posturas, según la cual la cultura está situada en el entendimiento y el corazón de los hombres. Comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad".²

En los procesos culturales se instituyen patrones y relaciones de conductas aceptados por los miembros de un grupo. Las rutinas, los hábitos, las creencias y los modos de pensar colectivos se consolidan de tal modo, que resulta poco probable hallar instancias que reflexionen sobre ellos.

En este sentido, el sociólogo Harold Garfinkel ha demostrado que los aspectos más rutinarios y aceptados de la sociedad son de hecho cumplimientos; cuando viajamos en el subte, visitamos a un amigo o actuamos como una persona normal a lo largo de la calle, empleamos numerosas habilidades sociales de las cuales somos conscientes muy pocas veces. Al igual que el equilibrista

¹ Geertz, C. "La Interpretación de las Culturas", Gedisa, Barcelona, 1997, p. 24.

² Geertz, op. cit.

no piensa nada acerca de sus habilidades durante su paseo en lo alto de la cuerda, lo mismo nos sucede con nuestras habilidades sociales cotidianas.

Karl Weick explica este fenómeno, en base a nuestros procesos de representación (a través de los cuales interpretamos la realidad), pues los mismos son en parte procesos inconscientes a los que simplemente adherimos. Reconocer que representamos la realidad del mundo cotidiano es un medio para entender nuestra cultura, como un progresivo proceso de construcción de la realidad.

En esta comprensión no puede verse a la cultura sólo como una simple variedad de sociedades de organización que la forman, sino como un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive.

El enfoque estructuralista³ hace referencia a los procesos inconscientes definiéndolos como estructuras universales inmanentes, fundados en procesos cognoscitivos colectivos. Uno de los marcos de referencia comunes en esta perspectiva, se basa en la interpretación que se le otorga al lenguaje, como una categoría estructural común, a partir del cual que los individuos crean y atribuyen significados a los acontecimientos de la acción. Esta construcción social de significados que opera en el lenguaje, es un instrumento que permite integrar las experiencias colectivas. El lenguaje es en si mismo el resultado de la construcción social, pues no solo nos provee de un modo de comunicarnos sino que, junto con el, asumimos los valores que implícitamente encierra en tanto hecho socialmente construido.

Como herramienta de influencia social cumple con dos funciones esenciales:

- Provee un sentido de realidad causalmente construida.
- Es decisivo en el proceso de construcción de la realidad.

Las estructuras sociales son creaciones humanas pero a su vez operan como restricciones. Como dice Pfeffer:

*“El hombre es un administrador y un creador de significados. El hombre crea a la cultura y la cultura crea al hombre. Dicha administración opera en mitos, imágenes y símbolos.”*⁴

La cultura da sentido a las acciones colectivas a la vez que opera como decodificador de la lógica de interpretación que los hombres hacen de los hechos. En parte, la identidad cultural es reforzada por hechos de connotación simbólica como las historias, los rituales o las leyendas. En las siguientes secciones nos dedicaremos a explicar, en mejor modo, cómo operan los mecanismos de significación simbólica en el seno de las organizaciones.

9.2.1. Paradigmas en el enfoque antropológico

La antropología cultural posee una larga tradición nutrida de su profunda vocación hacia el trabajo de campo. Es nuestra intención mostrar tan solo algunos aspectos de los paradigmas que forman su

³ Liderado por Levi – Strauss el enfoque estructuralista estudia los patrones nodales de la cultura: familia, estructura de parentesco, lenguaje.

⁴ Pfeffer, J. “Organizaciones y Teoría de la Organización”, El Ateneo, Buenos Aires, 1982, página 178.

rico cuerpo de conocimientos. Aquí tomaremos los aportes de Abarbanel⁵, quien tipifica a las principales corrientes de la antropología cultural.

9.2.1.1. El enfoque funcionalista

Para el funcionalismo, la cultura es un medio que debe satisfacer los intereses, necesidades y expectativas de quienes forman parte de ella. Las producciones culturales como los mitos, los símbolos o las metáforas, tienen como misión satisfacer los anhelos colectivos.

¿Significa entonces, que la cultura, como sistema sociocultural, es solo reflejo del hombre para el hombre?

No se evidencia en este enfoque, sentido alguno de trascendencia; la cultura se cierra en si misma. Los significados transmitidos por la cultura, son proyecciones de expectativas, y por lo tanto, predecibles en sus efectos y en sus resultados.

En el ámbito organizacional, la estructura y los procesos deben cumplir con la función de alimentar los deseos y satisfacer las necesidades de sus miembros. La noción de cultura – espejo, plantea un sistema cerrado, pues no contempla las interacciones con el entorno (aspecto estudiado en el desarrollo de la Unidad 8).

Para salvar este escollo surge una rama del funcionalismo, el enfoque funcional – estructuralista, para el cual *“las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades y cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales”*.⁶

De esta manera, la cultura organizacional es interpretada como un subsistema derivado de un sistema social más amplio. Esta relación entre la cultura del entorno y la cultura organizacional posee una doble implicancia:

- Las organizaciones desarrollan su propia cultura, basada en los valores, creencias y necesidades de sus miembros. En términos de Schvarstein⁷, se trata de la dimensión horizontal de la relación entre sistema y subsistema cultural, en la cual las organizaciones construyen su identidad.
- El entorno cultural, atraviesa a la organización a partir de los valores que desarrollan sus instituciones. A partir del mismo, las organizaciones producen y reproducen los valores culturales de su sociedad. Aquí se refleja la dimensión vertical de la relación entre sistema y subsistema cultural. Para ejemplificar los efectos de la misma, tomaremos un párrafo de Leonardo Schvarstein, referido a las influencias del medio en la formación de los niños:

“Las prácticas de socialización de un niño, desarrolladas principalmente en la familia y en la escuela, constituyen un verdadero aprestamiento para el desempeño de los roles sociales que como adulto le tocará cumplir. Allí adquirirá la representación de los conceptos de autoridad y de propiedad, aprenderá que hay una división entre placer y trabajo, y progresivamente excluirá el juego de sus obligaciones. La religión, presente en la familia y en la escuela, reforzará la rigidez del orden simbólico que va internalizando y, finalmente, los medios de comunicación masiva terminarán de consolidar el esquema, mostrando los

⁵ Abtavanell, H. “Cultura Organizacional”, Editorial Legis, Bogotá, 1992.

⁶ Abarbanel, op. cit. página 12.

⁷ Schvarstein, L. “Psicología de las Organizaciones”, Paidós, Buenos Aires, 1995.

roles socialmente admitidos para el desempeño de los roles sociales y constituyendo figuras míticas de identificación.”⁸

9.2.1.2. La cultura como sistemas de ideas

Bajo este título, se agrupa a una serie de enfoques que conciben a la cultura como la expresión de un mundo simbólico detrás de la cual subyacen cogniciones y estructuras subconscientes.

Un primer enfoque interpreta a la cultura como el producto de los procesos cognoscitivos de los individuos, generados en la percepción, intelección y memoria colectivas. La cultura es producto de los significados contruidos a partir de la percepción de la realidad. Weick es uno de los autores que mayor énfasis ha dado a la relación entre percepción y edificación de significados culturales. Citado por Choo⁹, el autor caracteriza la naturaleza de la percepción:

- La percepción se basa en la construcción de la identidad. Ella es necesaria para que el individuo mantenga una opinión coherente de si mismo. El medio ambiente actúa como espejo que confirma o reatrealimenta este proceso.
- La percepción es retrospectiva. De manera selectiva, los individuos rastrean en su memoria los sucesos pasados. En esta revisión, se asignan interpretaciones y significados a las experiencias pasadas, de manera de formar un “mapa mental”, generado a partir de ellas.
- La percepción es representativa. Frecuentemente, reproduce parte del medio ambiente en el que se desenvuelve.
- La percepción es social. En tanto es el medio a partir del cual, se edifican las representaciones colectivas.
- La percepción es impulsada por la plausibilidad antes que por la exactitud. Esto, es, las interpretaciones suelen “acomodarse” a los intereses, deseos o expectativas del medio cultural.

Como dice Weick, la principal dificultad de la percepción como mecanismo de formación de la cultura, reside en cómo reducir la ambigüedad a la vez que desarrollar significados compartidos, de manera de poder coordinar acciones colectivas. Para ello, las organizaciones desarrollan procesos de percepción → selección → retención, sobre el cual se capta e interpretan aspectos de la realidad cognoscible, que luego serán simbolizados por la cultura. El proceso se define del siguiente modo:

- Representación. Las personas construyen los medios ambientes al disponer de porciones de sus experiencias, convirtiendo datos del ambiente en información a interpretar.
- Selección. Donde los individuos escogen los significados atribuibles a los datos, a los que se les superimprimen las interpretaciones pasadas y los patrones de experiencias presentes.
- Retención. La organización almacena el resultado de una percepción satisfactoria, formadas de interpretaciones representadas o significativas.

La percepción colectiva organiza la tarea de búsqueda y selección de la información significativa, y obra como marco de los consensos comunes, los modelos mentales y los supuestos culturales compartidos. En base a este proceso, Weick define la noción de “construcción de sentido”, forjada en redes de cognoscitivas de significados que construyen el orden instituido y la estructura de valoración cognoscitiva. A partir de las mismas se determina qué significados darle a los sucesos y

⁸ Schvarstein, op. cit., páginas 30 - 31.

⁹ Choo, Ch. W. “La Organización Inteligente” Oxford, México D.F., 1999.

con qué criterios filtrar información. La percepción social se orienta hacia la consecución de un orden y estabilidad subyacentes en todo proceso interpretativo. En circunstancias donde la percepción de la situación genera incertidumbre, las redes cognoscitivas son un eje de referencia que otorga claridad y “hace que las cosas sucedan”. La historicidad, representada por la memoria organizativa es parte presente, vive y se recrea en las redes cognoscitivas, y en los recuerdos, cimentados en el revivir y fortalecer vínculos afectivos.

Un segundo enfoque es la perspectiva simbólica. Aquí encontramos a Clifford Geertz¹⁰, quien define a la cultura como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de las interacciones entre las personas. De índole psicológica, la producción de significados tiende a formar un sistema coordinado por reglas tácitas que le imprimen coherencia.

Para Geertz el concepto de cultura, lejos de someterse a imperativos universales, se caracteriza por su particularidad. La cultura es diversidad de formas y expresiones, quizás tan diversa como la humanidad misma.

El papel de los fundadores en la vida de una organizacional, es clave para poder comprender la naturaleza de los símbolos y significados que allí se producen. Como cita Abravanel:

*“Los fundadores no son simplemente creadores de los aspectos racionales y concretos de la organización tales como las estructuras y tecnología, sino más bien creadores de símbolos, ideologías, lenguajes, ritos, creencias y mitos; aspectos más simbólicos y expresivos de la vida organizacional.”*¹¹

De este modo, las interacciones propias de los individuos, adquieren dimensiones simbólicas en el contexto de la cultura. El contenido de estos símbolos, como su carácter colectivo, se crea y recrea mediante.

- Las historia en común compartida. Las vivencias, las experiencias, las crisis son codificadas por los miembros de un grupo. Estos códigos son la esencia de la simbolización.
- Las interpretaciones que los miembros le imprimen a los sucesos.
- Los valores que imprimen los grupos dominantes, contextúan u operan como inputs de las percepciones colectivas.

9.3. La cultura en la teoría administrativa

La teoría administrativa adopta las categorías culturales emanadas de la antropología, para imprimirles su interpretación particular. La eficacia de este enfoque reside en su capacidad para decodificar los aportes de la teoría antropológica, combinando, de manera original estas concepciones en un ambiente organizacional.

En el desarrollo de este enfoque, hemos observado que buena parte de los trabajos pueden ser agrupados en dos grandes estilos netamente diferenciados:

- Un enfoque que define a la cultura organizacional como un emergente social, solo administrable en parte por los órganos directivos. En esencia, la cultura es un fenómeno espontáneo, un emergente social producto de las prácticas y valores instituidos. Las

¹⁰ Geertz, C. “La Interpretación de las Culturas”, Gedisa, Barcelona, 1997.

¹¹ Abravanel, H. “Cultura Organizacional”, Editorial Legis, Bogotá, 1992, página 72.

posibilidades de manipularla se perciben no solo como restringidas, sino principalmente, contrarias a todo principio ético.

- En cambio el enfoque managerial sienta todo su énfasis en la administración de una cultura corporativa, direccionada desde los órganos de gerencia. Aquí se adopta la perspectiva funcionalista de la cultura, que la presenta como un mecanismo utilitario que permite a los grupos enfrentar sus problemas, durante su búsqueda de satisfacción personal. Todo lo que representa la cultura se interpreta en función de la utilidad que la misma provee a los fines corporativos.

9.3.1. La cultura como emergente social

La socialización entre los individuos genera mecanismos espontáneos de relación, creencias comunes y valores compartidos. Las conductas inicialmente aisladas, tienden a converger en ideas, pensamientos y decisiones consensuadas de manera implícita. La cultura organizacional se construye en un proceso de acuerdos recíprocos, donde la unión de voluntades produce identidad colectiva.

Esta definición se sustenta en el enfoque socioconstructivista, que concibe a la cultura organizacional como el espacio intersubjetivo diseñado en torno a la actividad laboral, en el cual se construyen significados que dan forma a la realidad organizacional y a la identidad de sus miembros. A diferencia de otros enfoques, hallamos un componente estático, que gira en torno a los valores nucleares, principios y definiciones de identidad, como un componente dinámico de los espacios culturales, pues la construcción de significados colectivos se interpreta como sujetos a estadios de negociación que fluctúan con la corriente de los sucesos.

De este modo se definen como culturales los modos de pensar, creer y hacer cosas, se encuentren o no formalizadas. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo. La cultura organizacional consolida su forja, en los intercambios que las organizaciones mantienen con su entorno.

A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido. Son los valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales, pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

La cultura se refiere a todas las formas aceptadas y a los modelos de comportamientos de un grupo de personas determinadas. Forman un cuerpo de entendimientos comunes. Es la suma total y la organización, o el arreglo, de todas las maneras de pensamiento, sentimiento y actuación del grupo.

Al igual que una cultura tribal, la cultura organizacional emplea las rutinas cotidianas, los rituales y ceremonias y demás actos de contenido simbólico como medio de reforzar sus supuestos y valores. El estilo y el sentido de las comunicaciones y el lenguaje utilizado nos revelan el carácter de dicha organización y el marco interpretativo que el grupo construye.

En tanto marco de referencia compartido por el grupo de trabajo, indica cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Hablar de pautas compartidas no quiere decir que su aceptación sea consensual, sino que la cultura se forja y se modifica en la cotidianeidad de las relaciones internas y externas de la organización resultado de una síntesis de fuerzas que se oponen. Según Etkin¹², algunos de los elementos que la configuran son:

¹² Etkin, J., Schvarstein, L. "Identidad de las Organizaciones" Paidós, Bs. As. 1990.

- Como sistema abierto, una organización comparte los valores culturales del entorno. Los símbolos de prestigio, los procesos educativos, la manera de comunicarnos, salud, familia, o religión, reflejan cómo las organizaciones se hallan atravesadas por las instituciones básicas de la sociedad.
- La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- La valoración social de los puestos de trabajo y su estratificación.
- Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales.
- Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas.
- El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Buena parte de los contenidos culturales se expresan o subsumen en dos poderosas corrientes: por una parte en patrones simbólicos, que abstraen los procesos culturales en imágenes, ritos o metáforas colectivas. En una segunda modalidad, la cultura organizacional se interpreta como la resultante de esquemas o supuestos tácitos subyacentes.

9.3.1.1. La cultura como expresión de los supuestos subyacentes.

La psicología de las organizaciones ha concebido la noción de cultura como un proceso que emerge de los más profundos rincones de la psique humana. Las pautas de asociatividad se instalan en una matriz de códigos colectivos, que implícitamente son compartidos por los miembros de un grupo. Esta es la base sobre la cual Edgar Schein¹³ elabora su modelo de cultura. Para Schein, la cultura se ajusta a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna –, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Las presunciones subyacentes son la fuente de la cual emanan las conductas culturales. Como dice el autor:

"Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia. La conducta manifiesta se ve siempre determinada tanto por la predisposición cultural (las presunciones, percepciones, pensamientos y sentimientos que son modelados), como por las contingencias que se derivan del medio externo. Las regularidades de conducta podrían por consiguiente ser tanto un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para definir la cultura. Sólo una vez que hayamos descubierto los estratos más profundos de la cultura, podremos especificar lo que sea y no sea un artefacto que refleja la cultura".¹⁴

Schein concibe un modelo de estructuración aparentemente jerárquica de la formación de los procesos culturales, pero cuyo sentido es describir cómo los procesos culturales emergen y evolucionan desde el nivel inconsciente hacia mayores niveles de explicitación y conciencia. A partir de esta concepción expone tres niveles:

¹³ Schein, E. "Cultura Organizacional y Liderazgo" Plaza y Janés, Barcelona, 1998.

¹⁴ Schein, E. op. cit. pág. 2

Nivel 1. Artefactos y creaciones

El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social.

Todas las manifestaciones explícitas de la cultura pueden considerarse artefactos de una organización. Desde las convenciones formales como la estrategia, la estructura, o los sistemas de transmisión información, hasta las manifestaciones informales, sus rumores, sus leyendas, o las historias que se transmiten de generación en generación.

Nivel 2. Valores

Los valores organizacionales instituyen el deber ser organizativo, a partir de normas de convivencia, convenciones tácitas que emanan de la misma vida en relación. En esencia, la raíz de los valores reside en la ética corporativa, en aquello que los miembros de una organización han convenido en definir como bueno, justo o deseable de acuerdo a las circunstancias.

Sin embargo, desde la psicología se observa cómo los valores tienden a devenir en creencias sólidamente instituidas.

Como expresa Schein, cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, la solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Por ejemplo si en un negocio las ventas comienzan a caer, algunos directivos propondrán que se haga publicidad, debido a su *creencia* de que la publicidad siempre aumenta las ventas. Las personas que nunca han experimentado la situación recibirá esta declaración como una afirmación de los valores de los directivos. Si la solución prospera cambia el estatus de la situación, y pasamos del terreno de los valores al de las creencias y presunciones. A esta situación se la llama *transformación cognoscitiva*.

No todos los valores experimentan esta transformación. Puede suceder que la solución aportada por un valor no de resultado. Únicamente los valores susceptibles de validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones.

En otras circunstancias, los valores se convertirán en presunciones sólo si estos son reductores de la ansiedad y la incertidumbre del grupo que los comparte.

Algunos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo, la manera de actuar en ciertas situaciones clave.

De esta manera los valores se integran en la ideología o en la filosofía de una empresa, pueden servir de guía que permita actuar ante la incertidumbre. Estos valores también predicen buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos.

Los valores de una organización también entran en el plano de las consideraciones éticas. De esta forma se articulan una serie de principios destinados a dar un marco de referencia actitudinal a los miembros, ya sea a través de la formación principios morales, como referencias concretas en la toma de decisiones o en los diversos procedimientos de gestión.

Entonces, podemos agrupar a los valores en dos grandes grupos, uno, el de los principios morales y otro, el plano de los valores funcionales. A partir de ello podemos hallar en una organización distintas clases de valores:

- Valores expresados. Son aquellas declamaciones de principios que la organización quiere hacer extensible a todos los miembros de una firma, y también a su entorno. Son un

ejemplo expresiones como "nuestra prioridad es la calidad y la satisfacción del cliente"; "somos una empresa innovadora"; o "nuestra organización sirve a la comunidad". En estas afirmaciones las organizaciones construyen su imagen corporativa, símbolo de su estatus cultural.

- Valores aparentes. En varias ocasiones se confunden la imagen corporativa que intenta transmitir una organización hacia sus clientes y porqué no, a sus empleados, con los verdaderos principios que sostienen el accionar de la firma. Es el caso de una organización que dice estar preocupada por las cuestiones ecológicas, pero al mismo tiempo sigue el principio (en los hechos) de la "máxima utilidad posible", ¿qué sucederá cuando con el fin de satisfacer a sus accionistas, tenga la oportunidad de aprovechar un negocio de tala de bosques que destruye el ecosistema y por tanto, el equilibrio ecológico?
- Valores operativos. Son aquellos principios que se pueden percibir de las prácticas cotidianas de la compañía. Estos se develan en cómo la empresa entiende que deben ser los sistemas de control y de recompensa, qué política de personal seguir, cómo remunerarlo o cuál ha de ser su actitud frente a los competidores.

Nivel 3. Presunciones subyacentes básicas.

Cuando la solución a un problema sirve repetidamente a los fines organizativos, este se instituye. Aquellas presunciones que al comienzo fueron una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega a ser gradualmente entendida como una *realidad*.

Argyris y Schön¹⁵ denominaban a estas presunciones *teorías en uso*, como pautas implícitas que realmente orientaban la conducta de los individuos y le enseñan la manera de percibir, pensar y sentir. Los autores sostienen que estas presunciones son indiscutibles, a menos que la organización se de la oportunidad de motivar un aprendizaje de bucle doble, que permita examinar y evaluar estas premisas inconscientes.

En la Unidad 4 hemos descrito un ejemplo de presunciones básicas inconscientes al referirnos a las Teorías X e Y. Cualquiera sea la postura que adoptemos, esta será un lente con el que interpretaremos los hechos. Por ejemplo ante el hecho de la caída de la productividad de los trabajadores, la postura X tenderá a buscar respuestas en la holgazanería típica de los hombres, mientras que la teoría Y quizás entienda que se debe a la ausencia de algún satisfactor.

En el caso de las presunciones subyacentes, los miembros de la organización carecen de fundamentos para analizar los acontecimientos inmediatos, pues no tienen conciencia de los valores implícitos que guían la realidad social. Estas presunciones, arraigadas en el inconsciente colectivo se asientan en la historia y en las tradiciones de la organización. Por otra parte toda organización las refuerza al intentar transmitirla a los recién llegados, como manera de integrarlos y como refuerzo del sistema de valores vigentes.

Se puede comprender entonces, que la cultura no solo desde el aspecto primario, visible y tangible, sino también de acuerdo a los supuestos subyacentes que rigen detrás de lo manifiesto. Ello supone detenerse en algunas pautas de observación que denotan de manera general los principales rasgos culturales de una organización. Algunas de ellas pueden ser:

- Observar las regularidades de comportamiento en la interacción personal, tales como el tipo de lenguaje que emplean.
- Tomar nota de las normas que evolucionan en los grupos de trabajo.

¹⁵ Argyris, Ch. "Conocimiento para la Acción", Granica, Buenos Aires, 1999.

- Reconocer los valores dominantes que adopta la empresa, tales como "calidad de producto", o "innovación".
- Descubrir la filosofía que inspira la organización de una empresa con respecto a sus empleados o clientes.
- Tomar nota de las reglas del juego y de cómo progresan dentro de la organización.
- De manera más sutil, percibir el clima implícito en la organización, tanto con respecto a sus características físicas como por la forma en que sus miembros se relacionan.

9.3.1.1.1. Influencia de los fundadores en la implantación de la cultura

Es común observar cómo las pequeñas y medianas empresas tienden a reflejar la imagen de su fundador. Los artefactos, valores, las creencias y los supuestos subyacentes se inspiran en la figura del líder y son transmitidos de generación en generación de empleados.

En su mayor parte, las pequeñas empresas cuentan con una dotación de personal permanente que, merced a su antigüedad y trayectoria, es depositaria de los valores y supuestos fundacionales. Ellos conforman el núcleo de historicidad sobre el cual se reproducirá y evolucionará la cultura organizativa. Para los nuevos miembros, el poder adoptar este cuerpo de valores y creencias comunes, es un componente clave en su integración al grupo. Según Schein, este proceso de formación cultural, se da en la siguiente secuencia:

- Una persona, el fundador, crea una nueva empresa.
- Éste se rodea de un pequeño grupo de personas que comparten su misma visión.
- El grupo comienza a funcionar en conjunto para desarrollar la actividad y sus bases organizativas.
- Más personas se integran al emprendimiento, y así comienzan una historia en común.

En consecuencia el líder o fundador surge como el principal factor de influencia en la formación del ambiente cultural, quien lleva consigo y transmite todo su equipaje de supuestos subyacentes, los cuales se vuelcan a la realidad en una serie de manifestaciones:

- Las creencias propias del fundador, las cuales se instituyen como creencias compartidas.
- Los comportamientos del fundador, responden a la necesidad de estructuración personal de los miembros y prescriben la forma de conducta socialmente aceptadas.
- El oficio o profesión que ejerce el fundador, delimitan el eje de actividad principal de la empresa. Buena parte de las orientaciones tecnológicas y organizativas residen en ello.
- La empresa conserva de su fundador un conjunto de normas instrumentales que le permiten realizar su misión, entre las que se encuentran los sistemas de gestión y los sistemas de recompensa.
- En la dimensión afectiva, los miembros son reconocidos mediante un contrato psicológico que el fundador propone.

9.3.1.1.1. La influencia del líder en las empresas Pymes

El ámbito de las empresas Pymes, expresa de manera directa cómo el estilo impuesto por el líder, da forma a la cultura de estas organizaciones. La visión del líder, su oficio, su educación y sus conocimientos impregnan la orientación de la empresa.

Uno de los aspectos de mayor influencia en la cultura, se basa en la trayectoria laboral previa a la fundación, que el líder ha acumulado. En estos casos, suele suceder que estos lugares de trabajo

obran como modelos implícitos de organización. Es habitual que el fundador replique de manera consciente o inconsciente, los valores, creencias y estilos de labor de aquellas organizaciones que más le han influido. En este sentido, es oportuno reflexionar sobre la posibilidad de reproducción de valores y supuestos culturales. Creemos que en el caso de las empresas Pymes, los líderes acuden a un proceso de reproducción que cobra matices de originalidad como resultado de su fragmentación, de la contextualización de los aportes y de los intereses e idiosincrasia particulares del fundador. El siguiente caso de estudio, hace referencia a los aspectos conceptuales planteados.

9.3.1.1.1. Caso: Metalúrgica S.R.L.

Matalúrgica S.R.L. es una mediana empresa dedicada a la fabricación de cañerías, tanques de nafta, y cortado y moldeado de chapa, ubicada en la zona de Bella Vista.

Don Emilio, de 60 años, dueño - fundador y director de la empresa, cuenta con la invalorable ayuda de su mujer, doña Antonia, de 58 años, quien dirige el área administrativa.

Durante sus veinte años de vida, la empresa ha crecido sustancialmente. Comenzó como un pequeño emprendimiento que don Emilio fue armando de a poco, que contaba tan solo con cinco empleados trabajando en un tallercito, luego de 25 años de prestar servicios como empleado calificado en el área de Producción de W.E.N. S.A., una gran empresa valvulera de la zona.

Desde sus inicios, don Emilio soñaba con reproducir el modelo de empresa que había vivido originalmente en W.E.N. Según pensaba, era una empresa ideal porque en ella se “respiraba disciplina”:

“Todos sabían perfectamente qué hacer. Tal era el nivel de organización que nuestra principal y única preocupación consistía en hacer bien nuestro trabajo, y cubrir las cuotas de producción”.

W.E.N., una empresa de origen familiar, había sido pionera en el empleo de tecnologías blandas de gestión, que además de certificar ISO, implementó sistemas y auditorías de calidad para todas las áreas de la empresa. Además, con el objeto de afianzar la logística interna, adaptó el sistema justo a tiempo ajustando sus stocks, programando su demanda e instalando una red de sistemas de información apoyados por la implementación del método *kanban*, que les permitía monitorear el traslado de los productos en proceso entre cada sector.

Con el objeto de reforzar el trabajo en equipo y promover una cultura de mejora continua, W.E.N. había implementado círculos de calidad, que daban participación a todos los empleados de la firma.

Pero a don Emilio le impresionaba mucho el completo sistema de control que empleaba W.E.N., pues combinaba el control por resultados, una estricta normalización de procesos, una cultura muy fuerte orientada al cumplimiento de objetivos, sumado a un riguroso plan de capacitación, el cual, respondía a las exigencias de las modernas tecnologías de gestión.

Basado en el espíritu de trabajo de W.E.N., don Emilio edificó su empresa, que actualmente posee 300 empleados, que se reparten entre los departamentos de: 1) Administración; 2) Compras; 3) Producción; 4) Comercialización; 5) Calidad; 6) Logística.

9.3.1.2. La perspectiva simbólica de la cultura organizacional.

En forma cotidiana, la cultura emerge en manifestaciones simbólicas que la representan. Como mecanismos cargados de sentido y de significados colectivos, los mismos han sido estudiados tanto en antropología como en psicología. A partir de estos marcos de referencia, es nuestra intención explicar en qué consisten los símbolos, para luego observar cómo operan estos en las organizaciones.

9.3.1.2.1. Esencia mítico - simbólica de la cultura.

En uno de sus estudios de los aborígenes de Nueva Guinea, Malinowski¹⁶ observó cuál era la incidencia del mito y de la magia en la actividad cotidiana de los aborígenes. Se partía en realidad del consabido prejuicio que supone a los aborígenes como absolutamente supersticiosos y carentes de toda lógica o razón que les permitiera elaborar algún sistema de aprendizaje - conocimiento.

La consigna era observar esa omnipresencia - supuesta - de la magia y de qué manera se manifestaba en actividades cotidianas como la agricultura, la navegación, la pesca y la guerra. Nuestra intención es explorar la noción de pensamiento mágico guiados por las siguientes preguntas:

¿Es posible concebir el pensamiento mágico en las organizaciones? ¿En qué aspectos se manifiesta?

Agricultura y magia

Con los instrumentos más rudimentarios, una pequeña hacha y una vara de excavar terminada en punta, los nativos son capaces de conseguir cosechas que resultan suficientes para mantener una densa población e incluso almacenar un sobrante que hoy se exporta para alimentar a los braceros de las plantaciones. El éxito de su agricultura depende - aparte de las condiciones naturales que gozan - de su extenso saber sobre todas las clases de suelo, las diversas plantas cultivadas, la mutua adaptación de esos dos factores y de su conocimiento de la importancia de un trabajo adecuado y serio. Han de seleccionar el suelo y las semillas, han de fijar con propiedad el tiempo de desmonte y desbrozamiento del matorral, de plantación y escarda. En todo caso se guían por un conocimiento claro del tiempo y las estaciones, las plantas y las enfermedades, el suelo y los tubérculos, y por la convicción de que tal saber es cierto y seguro, y que se puede contar con él.

De esta manera Malinowski nos muestra que existe en los pobladores un conocimiento acabado de su actividad, en gran medida fruto de la experiencia, pero que guarda una dosis de racionalidad.

"Sin embargo en medio de todas las actividades encontramos la magia, esto es, una serie de ritos realizados año tras año en los huertos de acuerdo con una secuencia y un orden rigurosos".¹⁷

Seguidamente nos aclara cuál es el objetivo de estos actos rituales.

La magia está considerada como una actividad absolutamente indispensable para el bienestar de sus huertos. Luego concluye con lo que intenta probar, es decir que la magia no es el único elemento sino que cumple con el cometido de *eliminar la incertidumbre ante lo desconocido*. Dice el autor:

"Si las vallas se quiebran o si la semilla se destroza y se seca, el nativo echará mano no a la magia sino a su trabajo guiado por el conocimiento y la razón. Por otro lado su experiencia le ha

¹⁶ Malinowski, B. "Magia, Ciencia y Religión", Ed. Planeta – Agostini, Barcelona, 1994.

¹⁷ Malinowski, op. cit. página 21.

*enseñado que, a pesar de toda su previsión y allende a todos sus esfuerzos, existen situaciones y fuerzas que un año prodigan inesperados e inauditos beneficios de fertilidad, hacen que todo resulte perfectamente, que sol y lluvia aparezcan en los momentos en los que son menester que los insectos nocivos permanezcan lejos y que la cosecha rinda frutos; y otro año esas mismas circunstancias traen mala suerte y adversa fortuna, dando por el traste con sus más arduos esfuerzos y su más fundado saber. Es para controlar tales influencias que se empleará la magia”.*¹⁸

Navegación y magia

La construcción de canoas y el arte de la navegación siguen la misma estructura comportamental que en el caso de la agricultura. Así en la construcción de canoas el conocimiento empírico del material, de la tecnología y de ciertos principios de estabilidad e hidrodinámica, funcionan en compañía y cercana asociación con la magia, aunque no se inmiscuyan mutuamente. Por ejemplo los aborígenes entienden perfectamente bien que cuanto más ancho es el espacio del pescante de la piragua, más grande será la estabilidad pero menor la resistencia contra la corriente. Pueden explicar con claridad por qué han de dar a tal espacio una tradicional anchura, medida en fracciones de la longitud de la canoa. También pueden explicar en términos rudimentarios, cómo han de comportarse en un temporal repentino. De hecho poseen todo un sistema de principios de navegación, con una terminología rica y variada, transmitido tradicionalmente y a la que obedecen de modo tan congruente y racional, como hacen con la ciencia moderna los marinos de hoy. Pero he aquí otra vez la magia...

"Incluso con todo el conocimiento metódicamente aplicado están a merced de las mareas incalculables y poderosas, de temporales repentinos y de arrecifes desconocidos. Y aquí es donde entra en escena su magia, que se celebra sobre la canoa durante su construcción.

*Si el marinero de hoy, entrenado en ciencia y razón, con previsión de toda suerte de instrumentos de seguridad y navegando en buques de acero, si incluso él tiene una singular tendencia hacia la superstición, ¿podemos acaso maravillarnos de que su salvaje colega, en condiciones más precarias recurra a la seguridad y alivio de la magia?”.*¹⁹

En síntesis, la magia cumple el papel de auxiliador y de catalizador del riesgo allí donde el hombre falla merced a su *racionalidad limitada*. Su misión es dar seguridad psicológica a las personas, al mismo tiempo que se transforma en una creencia compartida que, como dice Malinowski, es un modo afín de la ciencia porque cuenta con fines definidos, asociados al destino, las necesidades y los quehaceres de los hombres. Fuera de toda interpretación mística, el arte de la magia se dirige a la consecución de fines prácticos; como cualquier otro arte u oficio tendrá que estar gobernado por una teoría y por un sistema de principios que dictan el modo según el cual un acto ha de realizarse para que resulte efectivo.

9.3.1.2.2. El mito

Históricamente el mito ha sido el transmisor de los deseos, anhelos valores y sueños de una comunidad. El mito, esencialmente simbólico, tiene por fin poder trascender la realidad humana. Lo mítico suele desafiar nuestra concepción ordinaria de la realidad, y con ello, la noción de racionalidad individual u organizativo – colectiva.

¹⁸ Malinowski, página 22.

¹⁹ Malinowski, página 24.

Los valores y supuestos de una cultura nacen, residen y se reproducen en el mito, como medio que nutre, en las tradiciones y creencias, la comunicación oral e informal. En el mito conviven estructuras particulares que son el reflejo de una cultura particular, como universales, pues expresan la estructura y la esencia de la naturaleza humana.

Análogo a la concepción de supuestos subyacentes que propone Schein, el mito reside en las capas más profundas de nuestra conciencia y se expresa renovadamente en nuestros sueños.

Este es el espíritu mítico que refleja Joseph Campbell, uno de los autores más reconocidos en la materia. Dice el autor:

*"En todo el mundo habitado, en todos los tiempos y en todas las circunstancias, han florecido los mitos del hombre; han sido la inspiración viva de todo lo que haya podido surgir de las actividades del cuerpo y de la mente humanas. No sería exagerado decir que el mito es la entrada secreta por la cual las inagotables energías del cosmos se vierten en las manifestaciones culturales humanas. Las religiones, las filosofías, las artes, las formas sociales del hombre primitivo e histórico, los primeros descubrimientos científicos y tecnológicos, las propias visiones que atormentan el sueño, emanan del fundamental anillo mágico del mito"*²⁰.

Para Campbell el mito tiene su origen en las hondas profundidades de nuestra psique, idea que se asocia al del inconsciente colectivo de Carl Jung. Comenta al respecto:

*"Lo asombroso es que la eficacia característica que conmueve e inspira los centros creadores profundos reside en el más sencillo cuento infantil, como el sabor del océano está contenido en una gota y todo el misterio de la vida en el huevo de una pulga. Porque los símbolos de la mitología no son fabricados, no pueden encargarse, inventarse o suprimirse permanentemente. Son productos espontáneos de la psique y cada uno lleva dentro de sí mismo, intacta, la fuerza germinal de su fuente"*²¹.

La metáfora devenida en mito tiene como función avanzar el espíritu humano a fin de contrarrestar aquellas fantasías que tienden a atarlo todo al pasado. El mito trasciende el tiempo, es pasado, presente y futuro de una cultura.

Mientras el sueño es un mito personalizado, el mito aparece como un sueño colectivo, superador de lo individual. Jung ha llamado a este entendimiento colectivo de *imágenes arquetípicas*. Adscribe que estas son formas o imágenes de naturaleza colectiva que toman lugar en toda la Tierra, que constituyen el mito y que al mismo tiempo son productos autóctonos e individuales de origen inconsciente.²² El arquetipo reside en el simbolismo onírico y recrea imágenes arcaicas producidas desde tiempos inmemoriales.

Para Campbell, uno de los principales arquetipos, el mito del héroe, refiere a la capacidad de hombres y mujeres de combatir y triunfar sobre sus limitaciones históricas y personales. El héroe ha muerto en cuanto hombre moderno, pero como hombre eterno – perfecto, no específico, universal- ha vuelto a nacer. La hazaña del héroe reside en poder retornar transfigurado y enseñar las lecciones que ha aprendido sobre la renovación de la vida.

²⁰ Campbell, Joseph, "El héroe de las mil caras, psicoanálisis del mito" Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1992., página 11.

²¹ Campbell, op. cit., página 11.

²² Stevens, A. "Jung o la búsqueda de la identidad", Editorial Debate, Madrid, 1994.

Para Fromm²³ los sueños del hombre antiguo y los del hombre moderno están escritos en el mismo lenguaje, esto es, el lenguaje simbólico. Este se expresa en nuestras experiencias internas. Sentimientos y pensamientos son expresados como si fueran experiencias sensoriales, acontecimientos del mundo exterior. Su relación con el mito es evidente, como dice Fromm:

*“El lenguaje simbólico es un lenguaje en el que las experiencias internas, los sentimientos y los pensamientos, son expresados como si fueran experiencias sensoriales, acontecimientos del mundo exterior. Es un lenguaje que tiene una lógica distinta del idioma convencional que hablamos a diario, una lógica en la que no son el tiempo y el espacio las categorías dominantes, sino la intensidad y la asociación. Es el único lenguaje que tiene su propia gramática y su sintaxis, por así decirlo, un lenguaje que es preciso entender si se quiere conocer el significado de los mitos, los cuentos de hadas y los sueños”.*²⁴

El mito se define como un símbolo universal, pues es compartido por todos los hombres, en oposición al símbolo accidental, completamente personal. El carácter universalista del mito también se define en su modo absolutamente intrínseco de relacionarse con el hombre, porque reside en las raíces de nuestro cuerpo, nuestra mente y nuestros sentidos. El lenguaje simbólico es en si mismo, la única lengua común que produce el hombre, lenguaje que luego fue suplantado por la lengua convencional.

Una postura diferente del mito, integrada más a la raíz cultural que a su índole psíquica, es la que sostiene Malinowski. Para el autor el mito no es simbólico, sino que es una expresión directa de lo que constituye su asunto; no es una explicación que venga a satisfacer un interés científico, sino una resurrección, en el relato, de lo que fue una realidad primordial que se narra para satisfacer profundas necesidades religiosas, anhelos morales, sumisiones sociales, reivindicaciones e incluso requerimientos prácticos.

El mito cumple en la cultura primitiva una indispensable función: expresa, da bríos y codifica el credo, salvaguarda y refuerza la moralidad, responde a la eficacia del ritual y contiene reglas prácticas para la guía del hombre. De esta suerte el mito es un ingrediente vital de la civilización humana, no es un cuento ocioso sino una laboriosa y activa fuerza, no es una explicación intelectual ni una imaginería del arte, sino una pragmática carta de validez de la fe primitiva y de la sabiduría moral.

Desde su temporalidad, el mito tiene un doble papel como conservador de las tradiciones de un pueblo, por un lado y como intérprete del presente, por el otro. Como nos dice Malinowski, el mito, es la leyenda que se constata en la realidad cotidiana de nuestros días, nos proporciona un modelo retrospectivo de valores morales, de orden sociológico. En este aspecto, el mito cumple una función íntimamente relacionada con la naturaleza de la tradición y con la continuidad de la cultura, que conecta al hombre con el pasado. El mito eleva los sucesos hacia una dimensión trascendente, nutre, edifica y es modelo hacia el futuro.²⁵

Como ingrediente de la cultura el mito se halla continuamente regenerándose. Todo cambio histórico crea su mitología, la cual no está, sin embargo, indirectamente relacionada con el hecho inicial. El mito es una constante derivada de la fe viva que necesita milagros, del status sociológico que precisa precedentes, de la norma moral que demanda sanción.

²³ Fromm, E. “El Lenguaje Olvidado”, Hachette, Buenos Aires, 1972.

²⁴ Fromm, op. cit. página 14.

²⁵ Malinowski, B. “Magia, Ciencia y Religión”, Ed. Planeta – Agostini, Barcelona, 1994.

9.3.1.2.4. La cultura organizacional en la perspectiva mítico – simbólica.

Las organizaciones como creaciones culturales, establecen contratos representacionales que les permite dotar de identidad y de significado a grupos e individuos. Los grupos sociales acuden a los mitos, a sus creencias o a las narrativas, como guías de referencia que les permiten decodificar la realidad en una interpretación común a la vez que enfrentar circunstancias y tiempos.

Lo simbólico impregna todas las manifestaciones de la cultura. Las historias, los estilos de gestión, o la interpretación del entorno son codificados en el lenguaje simbólico. El símbolo es un vínculo mediador entre las instancias operacionales y las representaciones colectivas de sentido. Uno de los ejemplos de símbolo corporativo es el tótem²⁶. Derivado de los estudios en la vida tribal, Lévi – Strauss define el totemismo como símbolo racional alrededor del cual giran los sistemas de valores y de significados. El tótem puede simbolizar el rechazo ritual o la adoración y reconocimiento de la cultura. El tótem típico de una organización se compone de retórica y de actividades simbólicas que encierran:

- La jerarquía como expresión del orden social que justifica la atribución de responsabilidades de arriba hacia abajo.
- El éxito como expresión del orden moral que al significar las metas que se deben alcanzar, reduce las ambigüedades de un mundo incierto.
- La responsabilidad y la pertenencia que estructuran el orden social y moral en un conjunto racional u orden natural.

Pero también lo simbólico suele manifestarse en las imágenes que las organizaciones desean transmitir de sí mismas. La arquitectura corporativa es un buen ejemplo de cómo los edificios o el diseño de los espacios, crean significados. Comúnmente hallamos que las oficinas representan símbolos del estatus de los actores; el tamaño de la oficina, su exclusividad, la decoración empleada, el lugar físico en el que se ubican o la facilidad de acceso a la misma señala cuál es el poder relativo de cada individuo.

Es posible ver cómo el pensamiento mágico surge en varias de las concepciones organizacionales, en los proyectos, en los objetivos o de las iniciativas gerenciales, aunque racionalmente sean objetivadas como ideas creativas o voluntaristas.

Bolman y Deal²⁷ aluden a la metáfora del teatro como una forma de definir la base simbólica de la cultura. Las organizaciones asignan roles, crean imágenes, transmiten mitos y anécdotas que son empleadas para edificar un lenguaje en común, que los integre y les otorgue sentido de pertenencia.

Entonces, las organizaciones como espacios simbólicos crean un supralenguaje que consolida su identidad y con ello, el modo en que la realidad es representada. Las interpretaciones colectivas giran en torno a los metamensajes espaciales, a las representaciones y al uso de los significados. La comunicación simbólica crea códigos cerrados que probablemente puedan ser develados en el examen del inconciente colectivo.

Los aspectos simbólicos de la cultura, suelen exteriorizarse en acciones cargadas de significado, tales como los rituales. Ellos cumplen la función de crear el contexto cultural que dará sentido cultural a las acciones, de iniciar en la cultura a los nuevos miembros y de reforzar los valores y símbolos impresos en la misma a los viejos miembros.

²⁶ Abravanel, H. “Cultura Organizacional” Editorial Legis, Montreal, 1992.

²⁷ Bolman, L.; Deal, T. “Organización y Liderazgo” Addison – Wesley, Caracas, 1995.

El contenido central de los rituales está en las formas. Cargadas de reiteraciones de cánticos o palabras, aparecen como acciones que desafían a la razón de los iniciados, pero no su memoria. Para Abravanel²⁸, el rito es una forma de adoración organizacional que se caracteriza por:

- Su aspecto litúrgico: como forma de adoración colectiva, los ritos implican un compromiso personal, y la participación en el sistema de valores.
- Su aspecto representacional: los ritos refieren a los valores internos.
- Los ritos consolidan la identidad de grupo.
- Poseen un papel purificador: los ritos permiten la expresión de sentimientos, a la vez que permiten crear principios colectivos de mayor profundidad.

9.3.2. El enfoque funcionalista del management

La perspectiva del management reúne un conjunto de trabajos que adoptan un criterio absolutamente funcional del concepto de cultura organizacional. Valores, creencias, mitos se constituyen en herramientas de gestión cuya función es poder transmitir las premisas culturales en cada lugar y en cada puesto de la organización. Para los mismos, la cultura se define únicamente como “el modo de hacer las cosas en este lugar”.

Estos enfoques originados en Estados Unidos a partir de la década del '80, consideran a los valores corporativos como la base de toda cultura empresarial. Ellos proporcionan un sentido de dirección común a todos los empleados, y una guía para el comportamiento de cada día.

Dos de los trabajos representativos de esta perspectiva son los formulados por Deal y Kennedy²⁹, y Peters y Waterman³⁰ quienes proponen que los valores que guían a una cultura sustentan aquello que dan en llamar la *orientación simbólica de la dirección*.

Según los autores los directores simbólicos nunca pierden una oportunidad de reforzar, dramatizar o evocar los valores centrales de la cultura. Basados en la definición de cultura como un espacio de acción, también aportan cuáles son los valores que sostienen las organizaciones eficaces:

- Se trata de organizaciones que tienen un sesgo marcado hacia la acción más que hacia pasar tiempo en una planificación y análisis excesivos.
- Las organizaciones excelentes buscan estar cerca del cliente. Para ello, recolectan información relevante acerca del comportamiento de las variables de su entorno.
- Esta clase de organizaciones hace énfasis en la iniciativa individual y en la autonomía decisoria. Por lo general, alientan a los miembros a asumir responsabilidad de las actividades de la organización, a tomar decisiones y asumir el riesgo de iniciar innovaciones.
- Estas organizaciones tienen una orientación hacia las personas, a partir de la cual promueven incentivos hacia una mayor productividad, apoyan la capacitación de sus empleados con una consideración positiva y de respeto. Los miembros sienten a menudo que la organización es una familia ampliada.
- Las organizaciones excelentes hacen énfasis en las actividades de organización de transmisión, dirigidas por valores. La noción de transmisión sugiere que los mejores líderes son aquellos que tienen mayor contacto y que están más implicados con las actividades de

²⁸ Abravanel, op. cit.

²⁹ Deal, T.E.; Kennedy, A.A., “Las Empresas como Sistemas Culturales”, Editorial Sudamericana, México D.F., 1985.

³⁰ Peters, T.; Waterman, R. “En Busca de la Excelencia”, Norma, Bogotá, 1984.

la organización. Los líderes deben señalar las actividades de organización en direcciones consistentes con las filosofías y valores claves de la organización. De esta manera las actividades de la organización refuerzan los valores centrales de la cultura.

- Existe un marcado espíritu de apego al trabajo.
- Predominan las formas simples y el personal escaso. Hacen de los canales de comunicación lo más breve y directo posible.
- Las organizaciones excelentes demuestran propiedades simultáneas, holgadas y firmes. Las cualidades holgadas incluyen la habilidad para innovar como respuesta a distintas restricciones, al tiempo que las propiedades firmes indican la unanimidad en el espíritu y en la acción, de los miembros de la organización.

Se trata de culturas vigorosas inspiradoras de los empleados, a la vez que emplean mecanismos tanto o más vigorosos que las refuerzan. El modo en que estas culturas edifican valores y creencias, son las guías para la acción de una organización. Según Deal y Kennedy, tanto valores como creencias son la base de consideración de éxito para los empleados, además de constituirse en base de las normas organizativas.

En particular, los valores construyen la esencia de la filosofía corporativa, pues son los inspiradores de los “héroes” corporativos, a la vez que nutren las ceremonias, ritos y rituales. Los valores compartidos crean un sentido de identidad colectiva, otorgan sentido y significado a los actos que se ejecutan en una organización.

En este contexto, las normas son convenciones escritas que reglamentan y *legitiman* los valores implícitos en una cultura organizativa. Las normas expresan la ideología dominante en una corporación, aquello que es recompensado y aquello que será castigado.

Las historias, mitos, metáforas ritos y símbolos se interpretan como actos simbólicos del habla que retroalimentan los valores culturales predominantes e insertan en la organización un código en común, un saber tácito compartido por sus miembros. En parte, estos actos simbólicos, construyen la identidad colectiva de las personas, recreando experiencias – pasadas, presentes – de un significado colectivo particular. Así por ejemplo los ritos de iniciación integran a los nuevos miembros en la filosofía y la ideología dominante.

Este enfoque suele destacar la figura de los héroes, quienes representan íconos o exponentes de los valores ideales a los que aspira un grupo cultural. Al encarnar los valores, los héroes se transforman en imagen y portadores de las virtudes de un sistema cultural. Los héroes corporativos son innovadores, visionarios, líderes de su negocio. Es su función contagiar a sus empleados de motivación y de iniciativas.

9.3.2.1. Caso: la Cultura de Wal - Mart³¹

El fundador de Wal Mart, Sam Walton estableció tres creencias que sirven de pilares de la filosofía corporativa:

- Respeto al individuo. Cada empleado es un individuo con una contribución que hacer a la empresa. Wal Mart ha basado su éxito pasado en función de los aportes combinados de todos sus empleados.
- Buscar la excelencia en todo lo que se hace. En Wal Mart se cree firmemente que la calidad es un compromiso total. Creen que a través de la suma total de esfuerzos individuales se puede

³¹ Extraído de http://www.tdx.cbuc.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0707103-180917//zfgr02de10.pdf

lograr el éxito. Altas normas de operación y el deseo de ser mejores es el enfoque de Wal Mart desde su fundación, por tal razón siempre están en búsqueda de la excelencia.

- Su prioridad es servir las necesidades de sus clientes. En la empresa el cliente es considerado como el número uno, por lo que se está buscando en forma constante la satisfacción del mismo. Ello involucra algunos aspectos estándares de la empresa, frases como:
 - ❑ Precios bajos, todos los días siempre.
 - ❑ Satisfacción garantizada.
 - ❑ Nadie da más barato que nosotros.

La intención de la compañía es brindar mercadería de calidad a precios bajos, y brindar a sus clientes una experiencia de satisfacción al comprar en sus tiendas.

Crean que para tener éxito no pueden simplemente satisfacer a sus clientes, sino exceder sus expectativas, practicando constantemente una Hospitalidad Sincera hacia sus clientes.

Se les inculca a los empleados que no importa cual es su trabajo, sirven a un cliente y ese cliente es importante. Todo, desde intercambiar información e ideas con compañeros hasta brindar ayuda cortés y amistosa a sus clientes, representa servicio genuino y tiene un gran impacto desde la empresa hacia el exterior.

Los slogans de Wal Mart:

- ❑ “Nuestra gente hace la diferencia”.
- ❑ “Para nosotros, el tratar a nuestros empleados como el recurso más valioso no solo es correcto, sino que lo sentimos genuinamente, es algo arraigado en nosotros”.

Los valores que explícitamente la empresa trata de difundir tienen que ver con:

1. Honestidad. Es uno de los mensajes más difundidos entre los empleados.
2. Respeto y comprensión. La empresa cree que si el empleado se siente respetado en su entorno laboral, tendrá a mostrar respeto tanto a sus superiores como a sus colegas.
3. Participación. La participación del empleado tanto en el desarrollo de su labor como en la toma de decisiones es considerada como un valor. En Wal Mart se premia simbólicamente al empleado que participa con soluciones e ideas a los problemas que se plantean en la empresa.
4. Responsabilidad. Para Wal Mart, la responsabilidad es la base de una cultura corporativa fuerte. El empleado debe sentir que su trabajo es importante para el buen desarrollo de la empresa, de lo contrario la calidad del trabajo será deficiente.
5. Justicia. En Wal Mart el sentido de justicia forma parte de sus valores. Crean que cuando no es así, el empleado se siente sumergido en un entorno que les parece hostil.
6. Solidaridad. Como uno de los valores que hacen fuerte al individuo en su relación con la misión corporativa.

9.3.2.2. Auditoria de la Cultura Empresarial

En su libro "Auditoria de la Cultura Empresarial" Maurice Thévenet comienza diciendo que la perspectiva orientada hacia el management ha puesto de moda el concepto de cultura empresarial como una vía de soluciones y de cambios. A partir de allí se critica la índole y el significado atribuido al término. Según el autor *"el término de cultura es tan impreciso y tiene una carga valorativa tan grande que se hace necesario definir un modo de empleo."*³²

³² Thévenet, Maurice, "Auditoria de la Cultura Empresarial", Diaz de Santos, Madrid, 1986, página 3.

Desde esta perspectiva la cultura debe aportar soluciones nuevas a los problemas con los que se enfrenta, y no conformarse con admirar sus propias cualidades.

- Estas soluciones son internas. Estudiar su propia cultura es buscar soluciones que la empresa ha probado ya con éxito.
- Las soluciones son nuevas. Cuando se ha probado todo, lo que queda es la cultura. En períodos de crisis ya no es posible adoptar los viejos modelos que proponen nuevas estructuras, estrategias o sistemas de recompensas.
- Estas soluciones nuevas pueden responder a nuevos problemas de organización. La paradoja de la cultura empresarial sigue siendo el poder sostener el frágil equilibrio que hay que encontrar entre la adaptación necesaria a las exigencias del entorno, y el mantenimiento de la cohesión y la eficacia interna.

En síntesis, la cultura es un concepto adecuado en la medida que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios resultan ineficaces. Desde el punto de vista de un analista, la cultura representa un paradigma que representa la lógica de desarrollo y el funcionamiento de la empresa.

Thévenet propone una metodología de diagnóstico que comprende:

- El rol de los fundadores, sus creencias, conocimientos tecnológicos, el modelo de contrato psicológico que establece con los empleados y su origen social. De esta manera se analizan las influencias de los fundadores, siendo posible establecer cuáles han de ser los valores predominantes tanto en el discurso como en la acción.
- El análisis de la historia de la organización, que desde una perspectiva evolutiva muestre el desarrollo de la estructura y las estrategias de la firma, la asunción de momentos críticos, o la confirmación de los principales hitos empresariales. El análisis histórico revela, en cierto modo, cuales son los principales ejes de los procesos de construcción de sentido organizaciones. Los mitos, las leyendas o las anécdotas organizacionales muestran cómo las organizaciones crean y recrean su relación con el pasado, significándolo y resignificándolo en función de los acontecimientos presentes.
- El papel de la actividad u oficio se relaciona con la orientación del saber – hacer que adoptará la organización, marcando también, la adopción de tecnologías y de estilos de trabajo.
- La función de los valores como tema que permite analizar los principios expresados en la filosofía corporativa, así como de las consecuencias estratégicas, táctica y operativas que ellos suponen en materia de selección estratégica, selección de recursos y medios, estilos de liderazgo predominantes, sistemas de control de gestión empleados, estilos de evaluación e incentivos al personal, etc.
- Los signos y símbolos como medios de comunicación de sentido entre los miembros de un grupo, como así también para el medio externo. Un ejemplo muy simplificado de uso externo pero de amplia difusión es el logotipo de la firma.

9.3.2.3. Diversidad cultural

En las organizaciones existen distintas *creencias* acerca de la forma en que el trabajo debe organizarse, la manera de entender las relaciones de autoridad, la manera de motivar y premiar al personal la manera de controlarlo. Son diversos los aspectos que contribuyen a delinear la cultura de una organización, a partir de su cultura visible. Lessem³³ agrupa cuatro tipos de cultura empresarial

³³ Lessem, Ronnie, "Gestión de la Cultura Corporativa" Ed. Diaz de Santos

de acuerdo a como estas entienden como han de llevarse a cabo las relaciones de poder, las funciones y tareas, y el trato con las personas. Es de destacar que cada cultura crea sus propios *supuestos* sobre cómo los individuos aprenden, piensan, sobre cómo se puede influir sobre ellos y sobre cómo se los puede motivar. Estos supuestos originan distintos marcos para la gestión, a la sazón, la cultura del poder, la cultura de la función, la cultura de la persona y la cultura de la tarea.

9.3.2.3.1. La cultura del poder

La cultura del poder es la que hallamos con mayor frecuencia en las pequeñas empresas. Esta cultura depende de una fuente central de poder con una figura central que emite y expande su poder e influencia. La organización depende para su efectividad de la naturaleza de las comunicaciones interpersonales, y del control, ejercido desde el centro de la misma.

Los modelos conductuales y de aprendizaje que se derivan de la cultura del poder se guían de acuerdo a las siguientes pautas:

- Los individuos tienden a pensar en forma instintiva.
- Se toman decisiones con rapidez
- Importa sobre todo la puesta en práctica rápida y efectiva, de estas decisiones.
- El líder es el principal medio de influencia. En este sentido prevalecen los líderes carismáticos.
- Las recompensas e incentivos son principalmente de naturaleza monetaria.

9.3.2.3.2. La cultura de la función

Las culturas de función suelen asociarse comúnmente con las organizaciones burocráticas.

Estas culturas se apoyan en los pilares de la lógica, la racionalidad, en sus funciones y en sus especialidades. Las culturas de la función ofrecen predictibilidad, seguridad y posibilidades de promoción sin riesgo a las personas. Imperan en organizaciones donde las economías de escala predominan sobre la capacidad de innovación o la flexibilidad.

Esta modalidad cultural propone las siguientes pautas de aprendizaje, influencia y motivación en las personas:

- Un modo de pensar lógico y analítico.
- Se reconoce la inteligencia de naturaleza convergente.
- Los modos de aprendizaje adquieren la forma de entrenamiento.
- El poder y la influencia están dados por la función o el cargo.
- Como el sistema transmite a los individuos, seguridad, orden y previsión, los sistemas de incentivos acuden a brindar ascensos como manera de mejorar su posición y su estatus en la organización.

9.3.2.3.3. La cultura de la tarea

Esta cultura sólo reconoce la experiencia como base de poder e influencia. Suele motivar el trabajo en equipo, sobre una base de flexibilidad: los grupos se arman y desarman de acuerdo a las necesidades. En algunos aspectos se puede relacionar con ciertas estructuras matriciales o adhocráticas. Son características del estilo de trabajo y de aprendizaje:

- En este tipo de culturas se suma al pensamiento lógico y racional, el pensamiento lateral.
- El aprendizaje se da en un contexto de trabajo en equipo, dentro de un proceso de exploración y búsqueda de soluciones originales.
- Como medios de influencia se hallan en primer lugar, la profesionalidad del individuo. También se acude al diálogo, al debate y a la exposición de ideas.
- La promoción profesional es uno de los medios de incentivos que mayor consenso generan.

9.3.2.3.4. La cultura de la persona

Se trataría de aquellas culturas en las que el individuo es el eje central. Al contrario de lo que sucede con la burocracia, los aspectos personales y motivacionales están por encima de los requerimientos de estructura o las dimensiones de un puesto de trabajo.

Dado que este tipo de cultura privilegia el individualismo, resulta difícil hablar de acciones colectivas de aprendizaje e influencia. Refuerzan esto las siguientes características:

- Las personas rechazan que se las clasifique de manera rígida y por lo tanto, rechazan que los demás realicen cualquier intento por planificar su futuro o desarrollar sus habilidades.
- Resulta sumamente difícil influir sobre estos individuos, puesto que no se consideran parte de la organización. Cualquier tentativa de cambiar sus actitudes debe ir acompañada de algún procedimiento contractual.
- La influencia en todo caso se gestiona en base al modelo uno- a – uno. El líder se relaciona con las personas de manera individual.
- En esta cultura se valora por encima de todo la libertad personal, en particular en lo que hace al control de su tiempo. Les gusta que se les consulte, pero no que se les obligue a participar. Son solitarios que mantienen tratos con empresas tan sólo por conveniencia.

Las cuatro formas culturales pueden leerse como etapas evolutivas de las culturas, dependientes de las circunstancias (factores del contexto, influencias de grupos de poder internos), como de las preferencias de estilo propias de cada grupo.

Tomando en cuenta los estudios hechos por la Teoría de la Contingencia, hemos de notar la presencia de subculturas particulares, que pueden asumir distintas morfologías culturales.

Comprendamos también las limitaciones de estas categorías que enmarcan modelos de conducta a modo de tipificación. Pero también debemos percibir las mixturas culturales. A partir de ello vemos a la organización como la integración de distintas subculturas que de alguna u otra manera comparten o debieran compartir algún rasgo en común que las haga partícipes del conjunto.

En este sentido es tan importante encontrar la forma cultural que haga adaptable a cada uno de los subsistemas, como hallar los mecanismos culturales de integración.

9.4. Cultura organizacional y comunicación.

La cultura modela los comportamientos a partir de conductas socialmente estereotipadas y también desde el lenguaje. El lenguaje no es una manifestación innata sino que surge a partir de la interacción social de los individuos. En él nos construimos y modelamos nuestra identidad en tanto seres individuales y sociales. Según Flores³⁴, el lenguaje implica una coordinación recursiva del comportamiento, coordinación esta que se da en un espacio consensual, en una cultura lingüística dada. Desde esta perspectiva el individuo es a la vez, una construcción tanto lingüística como social.

³⁴ Echeverría, R. "Ontología del Lenguaje", Granica, Buenos Aires, 1998.

En virtud de la capacidad recursiva del lenguaje, la cultura organizacional desarrolla espacios metacomunicativos, donde se crean las reglas básicas de interacción. A partir de ellos los individuos crean y dan sentido a las acciones que realizan. La cultura opera, de este modo, como proveedor de significados colectivos que otorgan lógica y coherencia al quehacer organizativo.

De este modo la cultura se transforma en un concepto abstracto que funciona como un a priori de la acción³⁵. En esta relación de abstracción metacomunicativa, los relatos históricos, los mitos, los rituales operan simbólicamente reforzando los supuestos interpretativos que sostienen las creencias compartidas.

En el mismo sentido, Pfeffer³⁶ sostiene que toda construcción social de significado opera en el lenguaje. El lenguaje, como una capacidad socialmente constituida, tipifica e integra las experiencias. Con su adquisición no solo obtenemos códigos e interpretaciones en común, sino también adquirimos los modos y conductas de un grupo y junto a ellos, los valores que estos implican.

Desde el construccionismo social, Gergen³⁷ hipotetiza la relación entre la formación del conocimiento colectivo y el lenguaje. Según el autor los términos y formas mediante los cuales obtenemos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambios histórica y culturalmente situados entre las personas. Las palabras adquieren significado en el diálogo, formando patrones de relaciones que cimientan la tradición. De este modo, los significados se tornan en sedimentos culturales o dados por obvio.

A modo de un juego, las palabras adquieren significados en contextos culturalmente constituidos.

Al respecto Humberto Eco define que la cultura conforma una relación significativa o *interpretante*³⁸. El interpretante es lo que garantiza la validez del signo en ausencia del intérprete. Los significados son forjados en unidades culturales, que conforman un campo semántico.

Como componente clave en la elaboración de los medios de influencia, el lenguaje es una de las principales herramientas de socialización. Para Kreps³⁹, la comunicación en las organizaciones es un canal para socializar a los recién llegados. Estos son iniciados en las costumbres sociales mediante la comunicación formal e informal. Como proceso de comunicación multidimensional, la socialización identifica tres fases:

1. La fase de socialización anticipatoria implica las orientaciones, expectativas y experiencias relacionadas con la organización, que llevan a ella los nuevos miembros. Estas expectativas influyen en cómo responden los nuevos miembros a la organización y al rol que ella le asigna.
2. La fase de encuentro de organización opone las expectativas anticipatorias de los nuevos miembros contra las experiencias reales que tienen con la organización. Estas experiencias ocasionan que las personas reevalúen sus expectativas y desarrollen una nueva lógica para entender a la organización y al rol que cumplen dentro de ella.
3. La fase de metamorfosis implica la adaptación de los miembros a las normas culturales de la organización y la negociación de sus roles de organización. En la habilidad de los miembros para adaptarse a las normas de la organización influyen el grado de socialización del individuo y su habilidad para cumplir con las metas individuales y de organización.

³⁵ Watzlawick, P.; Babélas, B.; Jackson, D.; "Teoría de la Comunicación Humana", Herder, Barcelona, 1997.

³⁶ Pfeffer, J. "Organizaciones y Teoría de la Organización", El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

³⁷ Gergen, K., "La Construcción Social: Emergencia y Potencial" en "Construcciones de la Experiencia Humana", Gedisa, Barcelona, 1998.

³⁸ Eco, Humberto, "Tratado de Semiótica General", Lumen, Barcelona, 2000.

³⁹ Kreps, Gary L., "La comunicación en las organizaciones" Ed. Addison – Wesley, Delaware, 1995.

Para el enfoque institucional la realidad, se experimenta como un mundo intersubjetivo reconocido o que se reconoce de acuerdo con otros. Los individuos transmiten sus percepciones de la realidad social, y con ello, los patrones y valores que estas conllevan. Desde una perspectiva generacional, los jóvenes reciben los patrones culturales que les fueran transmitidos de sus mayores. De este modo, los mecanismos de transmisión cultural permiten conservar y perpetuar los valores y creencias instituidos.

Powell y Dimaggio⁴⁰ señalan como mecanismos institucionales de persistencia cultural la transmisión, la conservación y la resistencia al cambio. En su cita de Garfinkel describen los autores:

*“El orden social no se deriva automáticamente de patrones de evaluación compartidos y de los papeles sociales, sino que se constituye como una actividad práctica, en el curso de la interacción diaria. La interacción es un proceso complejo y problemático por el que las personas deben trabajar arduamente para construir una impresión mutua de intersubjetividad”*⁴¹.

La construcción de sentido que realizan los actores trabaja en un marco de conocimiento tácito, basado en actos socialmente reconocidos que se sustentan en las conversaciones y en el lenguaje diario. En un marco de expresiones ambiguas e imperfectas las personas normalizan y legitiman sus interpretaciones. En las mismas subyace un cuerpo de normas que suponen un consenso implícito entre los participantes. Un ejemplo de este estilo de interacciones es el conocimiento de sentido común presente en nuestras relaciones cotidianas.

Del mismo modo a las aseveraciones que operan desde el sentido común, las rutinas y los rituales organizativos orientan la acción racional hacia los rumbos menos claros de las verdades a medias y las racionalizaciones. Desde un punto de vista cognoscitivo, se forja un cuerpo de conocimientos preconsciente análogo a las presunciones subyacentes planteadas por Schein.

9.5. La cultura como ámbito de influencias.

La cultura crea el marco de referencia compartida, el código común de experiencias que empleamos en nuestras interacciones cotidianas. En su temporalidad, la cultura es pasado proyectado, vivo, reproducido en las acciones presentes.

La cultura es comprensiva de nuestro ser social, y como tal, de la identidad misma de una persona. Los roles que cumplimos, el lenguaje con sus modismos, o nuestro estilo de vida expresan patrones culturales. Como instrumento de influencia, la cultura participa de manera directa en todos nuestros procesos individuales o colectivos, de allí que comprendamos el valor estratégico que la misma adquiere en el diseño de las organizaciones.

Es nuestro interés mostrar en parte cómo operan los procesos de influencia cultural en dos ejemplos concretos. En primer lugar, describiremos la manera radical de interpretar la realidad de orientales y occidentales, y cómo la misma impacta en su concepción de las organizaciones. En segundo término, veremos de qué manera la cultura imprime el carácter colectivo de los individuos.

⁴⁰ Powell, W.; Dimaggio, P. “El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional”, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1999.

⁴¹ Powell, W.; Dimaggio, P; op. cit. p. 58.

9.5.1. Influencias del medio cultural en las organizaciones: cultura oriental y occidental en las organizaciones.

El desarrollo de las sociedades de la organización va acompañado de la desintegración de los modelos tradicionales del orden social, ideales comunes, credos y valores, para reemplazarlos por modelos más fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional. En cierta medida las distintas sociedades industriales se interpretaban como culturas uniformes, pues compartían las mismas virtudes y defectos de las culturas de organización.

Sin embargo, la evidencia ha demostrado que el contexto cultural, lejos de uniformizar ha resultado el factor clave sobre el cual se han apoyado los modelos organizativos. Este es el caso del contraste cultural entre las organizaciones japonesas y las occidentales, contraste que se sustenta en las tradiciones del Japón. Por ejemplo en sus relaciones laborales los japoneses adoptan sus viejos sistemas de valores heredados de los cultivos de arroz y de las prácticas samurai. De allí que los empleos de por vida en una misma organización – y consecuentemente de la férrea lealtad de los empleados por su compañía – son parte de un sistema paternalista que sin embargo aboga por la cooperación, el espíritu de servicio, la participación y la eficiencia.

En el modo de organización japonesa se observa la influencia de los rasgos arquetípicos de su cultura. Según Morgan⁴² las relaciones de las jerarquías organizacionales simbolizan el sistema de relaciones de neto corte feudal, que delimita claros niveles y límites de rangos y de ascensos posibles, no genera resistencia en los empleados. Una de las razones que encuentra es que los japoneses conciben las relaciones de autoridad y sumisión como algo natural y de manera alguna denigrante, de manera opuesta a como tienden a verlo en general, los occidentales.

Según Drucker⁴³, ciertas prácticas de gestión japonesas encuentran en el arte su fuente de diversidad, en el cual conviven la tensión entre la dependencia y el conformismo, y el acento en la espontaneidad, la libertad y el individualismo.

Esta tensión entre polaridades se transmite a toda la cultura japonesa. Como expone Drucker:

*“Sin dudas no existe ningún ejemplo más perfecto de la personalidad autocrática que el presidente de una gran organización japonesa. Sin embargo la toma de decisiones se hace por consenso y participación, y comienza en la parte inferior antes que en la superior. En toda organización japonesa, desde tiempos antiguos hasta el presente, la palabra del jefe se obedece sin reservas y sin embargo, cada decisión surge desde abajo y es una expresión de una voluntad general”.*⁴⁴

Es también esta polaridad la que le da al arte japonés, a la literatura japonesa y a la industria japonesa, su dinámica y su creatividad. El pintor japonés es topológico en su estética. Ve el espacio y entonces ve las líneas, en lugar de comenzar con las líneas, percibe un diseño antes que una estructura. La estética japonesa es una manera de entender, o al menos de percibir, la relación entre Japón y el mundo exterior. Es una relación basada en la receptividad, en una capacidad para aprender rápidamente y para mejorar lo que se está enseñando, pero al mismo tiempo aceptando, o al menos reteniendo lo que hace a Japón más japonés.

⁴² Morgan, G. “Imágenes de la Organización”, Alfaomega, México D.F., 1996.

⁴³ Drucker; Peter, "Hacia la Economía del Futuro" Ed. El Cronista Comercial, Buenos Aires, 1982

⁴⁴ Drucker, op. cit., página 224.

En contraste con el occidente, donde la mano de obra tiene un tope asignado de competencia, en el Japón, la teoría de que la gente llega a una meseta de realización tras cierto tiempo, y luego permanece en ella. La curva de aprendizaje japonesa lo hace salir de la meseta con la práctica continua, hasta que llegan a una nueva meseta, cuando nuevamente, después de un tiempo, vuelven a aprender y crecer.

Lo perceptivo en la tradición japonesa subyace en gran medida en el surgimiento de Japón como una sociedad y una economía modernas. Les permitió a los japoneses aprehender la esencia, la configuración fundamental de las cosas extranjeras y occidentales, se trate de una institución o de un producto, y luego rediseñarlas. Lo más importante que puede decirse de Japón, como se ve a través de su arte, puede muy bien ser que Japón es perceptivo. Alrededor de este o de otros ejemplos gira la idea de la influencia del marco cultural sobre cómo se conciben los trabajos.

Vemos cómo la identidad japonesa se imprime en un modelos de organización original, cuyos valores se erigen como un paradigma alternativo del diseño organizacional. Señalaremos algunos rasgos arquetípicos donde la cultura japonesa influye:

- **Empleo de por vida.** Es tradición en varias de las corporaciones japonesas, crear un sistema de incentivos respetuosa de la permanencia y de la antigüedad de los empleados. Este criterio además de respetar profundas tradiciones, tiene por finalidad consolidar el adoctrinamiento de los miembros de la organización.
- **Énfasis en la dinámica de grupos.** El natural individualismo de las conductas occidentales, no tiene sentido en la cultura japonesa, pues en ella se enfatiza en el valor de los esfuerzos colectivos. La identidad de los individuos se refleja en su pertenencia a un grupo. De aquí que, el diseño de técnicas que apuntan a la participación y el compromiso colectivos, como los círculos de calidad o los grupos de mejora continua, hallan tenido tanto éxito en las organizaciones japonesas, y sea de dificultosa aplicación en las occidentales.
- **La cultura promueve la contraposición de ideas.** Las organizaciones occidentales, organizadas en modelos piramidales – jerárquicos tienden a homogeneizar el pensamiento, a fin de no provocar fisuras en las relaciones. En cambio, la cultura corporativa japonesa admite la confrontación interpersonal de ideas como un modo de solucionar los problemas

9.5.2. Influencias de la cultura sobre el individuo. El carácter social

Desde un punto de vista psicologista, Fromm⁴⁵ elaboró el concepto de carácter social. Este concepto concibe que la matriz de la estructura caractereológica común a un grupo, parte de la base que el factor fundamental para la formación del carácter social es la práctica de la vida tal como es, en la que predominan la forma de producción y la estratificación social que resulta de la misma.

La persona debe querer hacer aquello que debe hacer para desempeñarse en una forma que permita que la sociedad utilice sus energías para sus propios fines. En el proceso social la energía del hombre sólo se presenta parcialmente en forma de simple energía física y parcialmente en forma de energía psíquica. Por ejemplo el miembro de un pueblo primitivo que depende del asalto y el saqueo de otras tribus, debe tener un carácter belicoso, apasionado por la guerra, la matanza y el pillaje. En cambio, los miembros de una tribu pacífica, agrícola, deben ser proclives a la cooperación en cuanto ésta se opone a la violencia.

⁴⁵ Fromm, E. “Sobre la Desobediencia y Otros Ensayos”, Paidós Studio, Buenos Aires, 1984.

El carácter social es reforzado por todos los medios de influencia accesibles a una sociedad: su sistema educativo, su religión, su literatura, sus canciones, sus hábitos, sus chistes y por encima de todo, sus métodos familiares para criar niños.

Tenemos que tener en cuenta que para Fromm, el concepto de carácter social linda las fronteras ideológicas. A partir de ello analiza cuáles son sus implicancias.

1. El concepto de carácter social sirve para explicar el nexo entre la base material de una sociedad y la "superestructura ideológica". Una teoría psicológica dinámica puede demostrar que la sociedad produce el carácter social, y que a la vez el carácter social tiende a producir ideas e ideologías que se adaptan a él y que lo nutren.
2. El carácter social es el intermediario entre la estructura socioeconómica y las ideas e ideales que prevalecen en una sociedad. Es intermediario en ambas direcciones, desde las ideas hacia la base económica y de la base económica a las ideas.
3. El concepto de carácter social puede explicar cómo una sociedad utiliza la energía humana, lo mismo que cualquier otra materia prima, para sus necesidades y sus fines.
4. Es un concepto útil para los estudios empíricos que se proponen descubrir cuál es la incidencia de diversos tipos de "carácter social" en una sociedad o en una clase social dada. Suponiendo que se defina el "carácter campesino" como individualista, ahorrativo, obstinado, poco proclive a la cooperación, con escaso sentido del tiempo y la puntualidad, este síndrome de rasgos no constituye de manera alguna una suma de rasgos diversos, sino una estructura cargada de energía.
5. Existen métodos empíricos que permiten estudiar el carácter social. El propósito de este estudio consiste en descubrir la frecuencia de los diversos síndromes de carácter dentro de la población en conjunto y dentro de cada clase; la intensidad de los diversos factores dentro del síndrome; los factores nuevos o contradictorios que han sido engendrados por condiciones socioeconómicas diferentes. Todas estas variantes permiten indagar el vigor de la estructura de carácter existente, el proceso de cambio, y también cuáles son las medidas que podrían facilitar dichos cambios.

La noción de carácter social supone que la conducta se construye en base a estructuras e imperativos culturales, a partir de los cuales se homogeniza el cuerpo de valores y de creencias de una comunidad. En este aspecto, Wallace⁴⁶ interpreta el supuesto de uniformidad sobre la existencia de motivos colectivos comunes, que operan como prerrequisitos del funcionamiento de toda sociedad humana. Ello incluye observar a la cultura como una serie compartida de metas que definen un "deber ser" social. La cultura debe hacer que la gente *quiera* actuar del modo que *debe* actuar, de modo que exista congruencia entre aquello que las personas hacen, creen y sienten.

En cierto modo, el proceso de formación del carácter social expresado por Fromm, es análogo en su estructura, a la formación de las categorías culturales expuestas por Schein, en tanto suponen una misma matriz inconsciente.

9.6. Síntesis

En esta Unidad hemos tratado al enfoque de la cultura organizacional desde una perspectiva simbólica. La cultura, este espacio abierto, obra como un contexto a través del cual los sucesos adquieren un significado singular, a través del cual las organizaciones definen su identidad.

⁴⁶ Wallace, A. F., "Cultura y Personalidad", Paidós, Buenos Aires, 1963.

A través de nuestro estudio hemos contrastado al enfoque cultural con el racionalismo, donde las coherencias cobran una dimensión sistémica, histórica, reconstructiva. En su conocimiento, una analista puede explicar la evolución diacrónica de los sucesos organizativos (basamento de los supuestos subyacentes), que de otro modo podrían juzgarse como carentes de lógica.

También, hemos integrado diversas fuentes conceptuales aportadas por la teoría antropológica, con la visión particular que brinda la teoría administrativa. Aquí es de interés destacar la distinción entre el enfoque funcionalista, cuya premisa es tomar a la cultura organizacional como una variable del diseño organizacional, de los enfoques emergentes y simbólicos, donde la cultura adquiere la dimensión de contexto, producto de las relaciones sociales, y de los intercambios de la organización con su entorno.

La diversidad del enfoque, nos ha permitido relacionarlo con aspectos decisorios y comunicativos. En esta mirada, la cultura se transforma en un espacio metacomunicativo, que obra como ámbito de influencias en los decidores individuales.

9.7. Bibliografía

1. Abravanel, H. "Cultura Organizacional" Editorial Legis, Montreal, 1992.
2. Argyris, Ch. "Conocimiento para la Acción", Granica, Buenos Aires, 1999.
3. Bolman, L.; Deal, T. "Organización y Liderazgo" Addison – Wesley, Caracas, 1995.
4. Campbell, Joseph, "El héroe de las mil caras, psicoanálisis del mito" Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1992
5. Choo, Ch. W. "La Organización Inteligente" Oxford, México D.F., 1999.
6. Deal, T.E.; Kennedy, A.A., "Las Empresas como Sistemas Culturales", Editorial Sudamericana, México D.F., 1985.
7. Drucker; Peter , "Hacia la Economía del Futuro" Ed. El Cronista Comercial, Buenos Aires, 1982
8. Eco, Humberto, "Tratado de Semiótica General", Lumen, Barcelona, 2000.
9. Echeverría, R. "Ontología del Lenguaje", Granica, Buenos Aires, 1998.
10. Etkin, J., Schvarstein, L. "Identidad de las Organizaciones" Ed. Paidós, Bs As. 1990
11. Fromm, E. "El Lenguaje Olvidado", Hachette, Buenos Aires, 1972.
12. Fromm, E. "Sobre la Desobediencia y Otros Ensayos", Paidós Studio, Buenos Aires, 1984.
13. Geertz, C. "La Interpretación de las Culturas", Gedisa, Barcelona, 1997.
14. Kreps, Gary L., "La comunicación en las organizaciones" Ed. Addison – Wesley, Delaware, 1995.
15. Lessem, Ronnie, "Gestión de la Cultura Corporativa" Ed. Diaz de Santos
16. Malinowski, Bronislaw, "Magia, Ciencia y Religión", Ed. Planeta – Agostini, Barcelona, 1994
17. Morgan, Gareth, "Imágenes de la Organización" Ed. Alfaomega, México, 1996.
18. Nonaka, I.; Kagono, T.; Okumura, A.; Sakakibara, K; "Estrategia y Organización: la competencia de empresas norteamericanas y japonesas", Uniandes, Bogotá, 1994.
19. Packam, M. "Construcciones de la Experiencia Humana", Gedisa, Barcelona, 1998.
20. Peters, Thomas; Waterman, Robert, "En Busca de la Excelencia", Ed. Norma, Buenos Aires, 1991.
21. Pfeffer, J. "Organizaciones y Teoría de la Organización", El Ateneo, Buenos Aires, 1987.
22. Powell, W.; Dimaggio, P. "El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional", Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1999.

23. Schein, Edgar H., "La Cultura Empresarial y el Liderazgo" Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1988.
24. Schvarstein, L. "Psicología de las Organizaciones", Paidós, Buenos Aires, 1995.
25. Stevens, A., "Jung, o la búsqueda de la identidad", Editorial Debate, Madrid, 1994.
26. Thévenet, Maurice, "Auditoria de la Cultura Empresarial", Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1986.
27. Wallace, Anthony, "Cultura y Personalidad" Ed. Paidós, Buenos Aires, 1963.
28. Watzlawick, P.; Babélas, B.; Jackson, D.; "Teoría de la Comunicación Humana", Herder, Barcelona, 1997.